Zur strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl

Dissertationsschrift

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor rerum naturalium
(Dr. rer. nat.)

vorgelegt
der Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften
der Technischen Universität Dresden

von

Dipl.-Psych. Astrid Gulba
geboren am 20.10.1969 in Tönning

Gutachter:	Professor Dr. K. Westhoff
	Professor Dr. P. Richter
	PD Dr. B. Andresen
Eingereicht am:	12.März 2004
Tag der Verteidigung:	30. Juni 2004

Ich danke...

Die Entstehung dieser Arbeit habe ich vielen Menschen zu verdanken. Hier seien exemplarisch und chronologisch die wichtigsten genannt:

Meiner Mutter danke ich für ihre kompromisslose Unterstützung während meiner gesamten schulischen, universitären und beruflichen Ausbildung. Sie hat mir stets ermöglicht, voranzukommen und mich weiterzuentwickeln. Ich danke Güler Kici, dass sie an mich gedacht und darüber informiert hat, als an der Professur für Diagnostik und Intervention der TU Dresden vor einigen Jahren eine Qualifikationsstelle zu besetzen war. Das war ein guter Start!

Prof. Dr. Karl Westhoff danke ich dafür, dass er mich für die psychologische Diagnostik begeistert und die Betreuung dieser Arbeit übernommen hat. Anja Strobel und Dr. Carmen Hagemeister danke ich sehr für ihren fachlichen und - häufig noch wichtiger - menschlichen Rat während der letzten Jahre und Monate.

Meiner Tochter Randi danke ich für ihr Verständnis dafür, dass „Mami am Computer arbeiten muss“und nicht immer spielen kann. Mein größter Dank gilt meinem Mann, Dr. Dirk Hillebrandt, der stets – auch in für ihn unpassenden Momenten – ein offenes Ohr für meine Belange hatte und mir mit Rat und Tat zur Seite stand. Seine fachliche und moralische Ermutigung hat mir sehr geholfen, die Arbeit fertig zustellen!

Inhalt

1 Einleitung und Ziele **1**

2 Theoretischer Teil **4**

2.1 Interviewmethoden in der Personalauswahl 4

2.2 Bedeutung der Strukturierung von Personalauswahlinterviews 11

2.3 Auswertung von Personalauswahlinterviews 15

2.4 Forderungen an eine Auswertungsmethode für das Tiefeninterview in der Personalauswahl 19

2.5 Vorschlag zur Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl 21

2.6 Fragestellung und Hypothesen 27

3 Empirischer Teil **30**

3.1 Vorstudie: Experimentelle Prüfung zentraler Teilschritte der strukturierten Auswertung 31

3.1.1 Ziel 31

3.1.2 Material 31

3.1.3 Durchführung und Stichprobe 35

3.1.4 Ergebnis und Schlussfolgerung 37

3.2 Vorbereitung der Hauptuntersuchungen zur Evaluation der strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews . 37

3.2.1 Material 38

3.2.2 Musterlösung 43

3.3 Hauptuntersuchung I: Bestimmung der Qualität der strukturierten Auswertung anhand der Gütekriterien der Klassischen Testtheorie 45

3.3.1 Untersuchungsdesign 45

3.3.2 Stichprobe 46

3.3.3 Material . . . 47
3.3.4 Durchführung . . . 47
3.3.5 Auswahl der Kennwerte . . . 48
3.3.6 Ergebnisse . . . 53
3.4 Hauptuntersuchung II: Vergleich einer strukturierten versus nicht strukturierten Auswertung von Personalauswahlinterviews . . . 70
3.4.1 Untersuchungsdesign . . . 70
3.4.2 Stichprobe . . . 70
3.4.3 Material . . . 72
3.4.4 Durchführung . . . 72
3.4.5 Auswahl der Kennwerte . . . 73
3.4.6 Ergebnisse . . . 74

4 Diskussion und Schlussfolgerungen 83

5 Literatur 102

Anhang 111

A Untersuchungsmaterialien – Vorstudie 111
A.1 Ergänzende Informationen zur Materialkonstruktion . . . 111
A.2 Instruktion – Vorstudie 1a und 1b . . . 113
A.3 Anmerkungen zur Instruktion – Vorstudie 1a und 1b . . . 116
A.4 Hinweise zum Starten, Durchführen und Beenden des PC-Programms 118
A.5 Begleittfragebogen – Vorstudie 1a . . . 120
A.6 Instruktion – Vorstudie 1c . . . 121
A.7 Begleitfragebogen – Vorstudie 1c . . . 124
A.8 Überblick über die Aussagen pro Untersuchungsdurchgang – Vorstudie 1a, 1b und 1c . . . 125
A.8.1 Aussagen – Vorstudie 1a . . . 125
A.8.2 Aussagen – Vorstudie 1b . . . 127
A.8.3 Aussagen – Vorstudie 1c-Block I . . . 129
A.8.4 Aussagen – Vorstudie 1c-Block II . . . 131

B Gemeinsame Materialien der Hauptuntersuchungen – Interviewtransskripte 134
B.1 Instruktion für die Bewerber im Rollenspiel: Führen der Interviews . 134
B.2 Interviewleitfaden zur aktuellen Tätigkeit und zum Tagesablauf: Führen der Interviews . . . 135
B.3 Interviewtranskript A „Metallwarenverkäufer“ . . . 136
B.4 Interviewtranskript B „Tupperware“ . . . 147
B.5 Interviewtranskript C „Autoverkäufer“ . . . 162

C Gemeinsame Materialien der Hauptuntersuchungen – Musterlösungen 176
C.1 Musterlösung: Transkript A „Metallwarenverkäufer“ . . . 176
C.2 Musterlösung: Transkript B „Tupperware“ . . . 178
C.3 Musterlösung: Transkript C „Autoverkäufer“ . . . 180
C.4 Musterlösungen: Beurteilung der Bewerber . . . 182

D Materialien – Untersuchung zur Bestimmung der Gütekriterien der strukturierten Auswertung: Hauptuntersuchung I 183
D.1 Instruktion und Überblick über die Materialen . . . 183
D.2 Anforderungsprofil und Erklärungen der zu beurteilenden Fähigkeiten 186
D.3 Bewertungsbogen . . . 189
D.4 Beurteilungsbogen . . . 191
D.5 Abschlussfragebogen . . . 193

E Materialien – Untersuchung zum Vergleich der strukturierten vs. nicht strukturierten Auswertung: Hauptuntersuchung II 197
E.1 Erklärung der Anforderungen, Beurteilungsbögen: Beide Untersuchungsgruppen . . . 197
E.1.1 Erklärung der Anforderungen . . . 197
E.1.2 Beurteilungsbogen . . . 200
E.2 Spezifisches Material Gruppe 1: Strukturierte Auswertung . . . 201
E.2.1 Instruktion . . . 201
E.2.2 Kurzeinführung in die Entscheidungsorientierte Gesprächsführung (EOG) . . . 205
E.2.3 Bewertungsbogen . . . 207
E.2.4 Abschlussfragebogen . . . 209

E.3 Spezifisches Material Gruppe 2: Nicht strukturierte Auswertung . . . 210
E.3.1 Instruktion . . . 210
E.3.2 Abschlussfragebogen . . . 213

F Ergänzende Ergebnisdarstellungen 214
F.1 Mittlere Beurteilungen der Bewerber . . . 214
F.1.1 Interviewtranskript „Metallwarenverkäufer“ . . . 214
F.1.2 Interviewtranskript „Autoverkäufer“ . . . 215
F.2 Übersicht über die Zuordnungen der Informationseinheiten zu den Arbeitsanforderungen . . . 216

Tabellenverzeichnis

3.1 Identifikation der relevanten Informationen: Metallwarenverkäufer . . 54
3.2 Identifikation der relevanten Informationen: Autoverkäufer 55
3.3 Korrekte Zuordnungen pro Arbeitsanforderung für beide Messzeitpunkte (1) 57
3.4 Korrekte Zuordnungen pro Arbeitsanforderung für beide Messzeitpunkte (2) 57
3.5 Interrater-Reliabilität 64
3.6 Retest-Reliabilitäten der Beurteilung der einzelnen Arbeitsanforderungen / Einstellungsempfehlung 65
3.7 Kriteriumsvalidität der Beurteilungen 66
3.8 Befürwortung der Einstellung 68
3.9 Hauptuntersuchung II: Material 72
3.10 Korrektes Erkennen fehlender Informationen 75
3.11 Korrektes Erkennen fehlender Informationen: Aggregierte Häufigkeiten 76
3.12 Nichterkennen relevanter Informationen 77
3.13 Kendalls W für beide Gruppen und Interviewtranskripte. 79
3.14 Abweichung von der Musterlösung 80

C.1 Interview A (Metallwarenverkäufer): Zuordnung der Informationseinheiten 176
C.2 Interview B (Tupperwarenverkäufer): Zuordnung der Informationseinheiten 178
C.3 Interview C (Autoverkäufer): Zuordnung der Informationseinheiten . 180

F.1 Autoverkäufer: Zuordnung – Ebene der Informationseinheiten 217
F.2 Metallwarenverkäufer: Zuordnung – Ebene der Informationseinheiten 228

Abbildungsverzeichnis

2.1 Strukturierte Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl (Ausschnitt) 26

3.1 Korrekte Zuordnungen: Metallwarenverkäufer (kumulativ) 60
3.2 Korrekte Zuordnungen: Autoverkäufer (kumulativ) 61

C.1 Musterlösungen: Beurteilung der Bewerber 182

F.1 Mittelwerte der Beurteilungen: Interview Metallwarenverkäufer 214
F.2 Mittelwerte der Beurteilungen: Interview Autoverkäufer 215

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird ein strukturiertes Vorgehen bei der Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl vorgeschlagen. Ausgewählte Arbeitsschritte dieses strukturierten Vorgehens werden evaluiert: Identifikation relevanter Informationen, Zuordnung der Informationen zu Arbeitsanforderungen, Beurteilung des Bewerbers hinsichtlich der einzelnen Arbeitsanforderung und der Gesamteignung. Es wurden drei Interviewtranskripte von Tiefeninterviews konstruiert, zwei davon anhand eines simulierten, aber real durchgeführten Rollenspiels, eines anhand einer Modellperson. Die Untersuchungsteilnehmer hatten die Aufgabe, diese Interviewtranskripte auszuwerten und die Bewerber zu beurteilen. In Hauptuntersuchung I werden die klassischen Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) der strukturierten Auswertung bestimmt. In Hauptuntersuchung II wird geprüft, ob diese strukturierte Auswertung zu höheren Gütekriterien führt als eine nicht strukturierte Vorgehensweise. Die Ergebnisse zeigen ein heterogenes Bild der Gütekriterien der strukturierten Auswertung. Die Objektivität und Validität der Identifikation der Informationen kann als gut, die Retest-Reliabilität als zufriedenstellend bezeichnet werden. Die Retest-Reliabilität der korrekten Zuordnung der Informationen zu den Arbeitsanforderungen kann als zufriedenstellend gekennzeichnet werden, während die Validität dieses Auswertungsschrittes als mangelhaft anzusehen ist. Der Vergleich der strukturierten mit der nicht strukturierten Auswertung zeigt, dass die korrekte Identifikation der relevanten Informationen bei strukturierter Auswertung eher gelingt (Validität). Hinsichtlich der Objektivität zeigt sich bei diesem Auswertungsschritt kein statistischer Unterschied. Die Objektivität der Beurteilung der Arbeitsanforderungen ist hingegen bei strukturierter Auswertung signifikant höher. Eine höhere Validität ist hier nur für ein Interviewtranskript nachweisbar.

In der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass der Auswertungsschritt der Zuordnung der Informationen zu den Arbeitsanforderungen schwierig ist. Eine verhaltensorientierte Definition der Arbeitsanforderungen scheint hierfür nicht auszureichen. Die Überlegenheit der strukturierten gegenüber einer nicht strukturierten Auswertung konnte aber teilweise gezeigt werden. Die Methode zur Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl ergänzt bereits vorliegende Auswertungsvorschläge der strukturierten Interviewmethoden. Anhand der vorliegenden Arbeit lassen sich weitere Analysen der einzelnen Auswertungsschritte sowie die Entwicklung eines handhabbaren Auswertungsinstruments für Praktiker ableiten.

1

Einleitung

Hohe Arbeitslosenzahlen, eine schwache Konjunktur und schlechte wirtschaftliche Prognosen haben inzwischen eine allgemein düstere Stimmung nicht nur in unserem Land zur Folge. In Reportagen oder Talkshows werden höchstqualifizierte – arbeitslose – Menschen portraitiert, keine Fachrichtung und Qualifizierungsstufe ist ausgenommen (Finke, Hornig, Jung, Kehrer, Löhe & Werle; DER SPIEGEL, 33, 12. August 2002).

Die Folge dieser Entwicklung bekommen Unternehmen zu spüren, sobald sie Vakanzen zu besetzen haben: Eine Bewerberflut schwappt auf die Personalabteilung zu, der am besten passende Kandidat muss gefunden werden. Man könnte nun meinen, diese Aufgabe müsste angesichts der großen Auswahl einfach und eine Investition in die Personalauswahlstrategie unnötig sein. Doch weit gefehlt. Gerade jetzt sind klare Anforderungskriterien und eine vernünftige Personalauswahlstrategie notwendig, damit Fehler vermieden werden können. Ein geeigneter Kandidat darf nicht übersehen werden, denn er könnte letztlich fehlen und bei der Konkurrenz Erfolg haben. Und ein vermeintlich guter Kandidat sollte sich später nicht als ungeeignet herausstellen, da dies unmittelbar Kosten zur Folge hat: Die eigentliche Arbeitsaufgabe wird nicht wie erwartet bewältigt, als Abhilfe ist ein erhöhter Betreuungsaufwand oder eine Personalentwicklungsmaßnahme notwendig, mitunter kann es zu Arbeitszeitausfall, einer Abfindung und letztlich doch zu einer Neubesetzung der Position kommen. Diese Kosten können durch eine gute Personalauswahlstrategie und insbesondere durch einen planvollen Einsatz der eignungsdiagnostischen Instrumente verringert oder gar vermieden werden.

Ein zentraler Schritt ist die Entwicklung eines Anforderungsprofils der zu besetzenden Position (z.B. Hoyos, 1986; Obermann, 1992). Im Anforderungsprofil legt

das Unternehmen zu Beginn einer Stellenbesetzung fest, welche person-, arbeits- und organisationsbezogenen Informationen eines Bewerbers für die Feststellung dessen Eignung notwendig sind. In Anbetracht eines zunehmend höheren Qualifikationsniveaus und eines vielschichtigeren Potenzials der Bewerber kann es dabei nicht primär um eine Ja/Nein-Diagnose gehen. Vielmehr ist das Qualifikationsprofil der Bewerber festzustellen, um die Passung zwischen Unternehmen und Bewerber zu prüfen, um die individuell vorhandene Leistungsfähigkeit sowie das Entwicklungspotenzial jedes neuen Mitarbeiters zu erfassen. Darauf bauen der passende Einsatz der Mitarbeiter, deren langfristige Entwicklung und die Bindung an das Unternehmen auf. Den Unternehmen stehen zahlreiche Informationsquellen zur Verfügung, aus denen sie je nach Bedarf und Ziel auswählen können. Die Analyse des Lebenslaufes, des Anschreibens, der Schul- und Arbeitszeugnisse, Referenzen, standardisierte Testverfahren, Assessment Center und Personalauswahlgespräche gehören zu den Instrumenten der Wahl. Während Assessment Center oder standardisierte Testverfahren nicht in jedem Fall durchgeführt werden, kann man bei allen Stellenbesetzungen – sofern diese formal ausgeschrieben sind und Interessierte sich darauf bewerben müssen – davon ausgehen, dass die Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, Lebenslauf und Zeugnisse) analysiert werden und ein Einstellungsinterview geführt wird (Machwirth, Schuler & Moser, 1996). Und jedes dieser eignungsdiagnostischen Instrumente ermöglicht in unterschiedlichem Ausmaß die Informationsgewinnung über das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Bewerber sowie deren berufliche Wünsche, Ziele und Erwartungen. Das Interview stellt dabei ein Instrument dar, das sich durch seine vielseitigen Aspekte interessant ist.

Das Interview allgemein lässt sich durch die „zweckgerichtete Thematik und den asymmetrischen Kommunikationsprozess“ kennzeichnen (Kahn & Cannell, 1957; Kessler, 1982). Schuler (2002, S. 1) ergänzt in seiner Definition des „Personalauswahlinterviews“ weitere Aspekte, die auf eine symmetrische Betrachtung schließen lassen: „. . . es ist darunter eine Gesprächssituation zwischen zwei oder mehreren Personen – Repräsentanten der auszuwählenden Organisation einerseits und Stellenbewerber andererseits – zu verstehen, die Gelegenheit zum Austausch bewerbungsrelevanter person-, arbeits- und organisationsbezogener Informationen bietet und damit als Grundlage für Auswahlentscheidungen seitens der Organisation und der Organisationswahl seitens des Bewerbers dient“. Für die psychologisch-diagnostische Forschung ist das Interview insofern ein herausforderndes Thema, da zahlreiche Betrachtungsweisen ineinander spielen: die Methodik der Datenerhebung (z.B. Fragetechnik), Kommunikationspsychologie, Urteilsbildungs- und Entscheidungsprozes-

se, Wahrnehmungsprozesse und -verzerrungen, Informationsverarbeitung sowie auch wirtschaftliche Aspekte wie ein günstiges Kosten-Nutzenverhältnis oder Marketingmotive der Unternehmen (ein Unternehmen möchte auch abgelehnte Bewerber als Kommunikator eines positiven Unternehmensbildes behalten). Dadurch werden zahlreiche Forschungsfragen aufgeworfen. Analog zu den standardisierten Verfahren, die verschiedene Leistungs- oder Persönlichkeitsmerkmale erfassen, können mit Hilfe von Personalauswahlinterviews unterschiedliche relevante Verhaltensaspekte erfasst werden. Sofern die Personalverantwortlichen sich nicht nur einen „persönlichen Gesamteindruck“ von dem Bewerber machen wollen, sondern die Gesprächssituation zur Erhebung von Informationen über dessen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen nutzen möchten, so bieten sich verschiedene strukturierte Interviewtechniken an (s. Kapitel 2.1 und 2.2). Je individueller dabei das Interview erfolgt – wobei dies eine Strukturierung nicht ausschließt – desto weniger gleicht ein Interview dem anderen, desto schwieriger ist es, im voraus ein „Schema“ zur Beurteilung der Bewerber zu entwerfen. Die Antworten und Erzählungen der Bewerber können aufgrund der individuellen (Lebens-) Erfahrungen sowie persönlicher Merkmale in höchstem Maße variieren. Auf verschiedene Auswertungsmethoden und die damit verbundenen Schwierigkeiten wird in Kapitel 2.3 eingegangen.

Es stellt sich die Frage, wie Bewerber im Personalauswahlinterview treffend beurteilt werden können, wenn doch die individuellen Erfahrungshintergründe der Bewerber untereinander kaum vergleichbar sind und kein vorhersagbares Antwortuniversum verfügbar sein kann. Welche Möglichkeiten gibt es, diese interindividuell sehr verschiedenen Informationen zu einer möglichst zutreffenden Beurteilung der Bewerber zusammenzufassen?

Ziele der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird dargestellt, für welchen Einsatzbereich die in der Literatur dargestellten Vorschläge zur Auswertung von Personalauswahlinterviews nützlich sind und welche Vor- und Nachteile sie haben. Es werden daraus Forderungen abgeleitet, die eine ergänzende Auswertungsmethode erfüllen sollte, die bei sehr individuell verlaufenden Personalauswahlinterviews (Tiefeninterviews) angewandt werden kann. Eine solche Auswertungsmethode wird vorgeschlagen. Diese Methode soll – wie jedes andere diagnostische Instrument – hinsichtlich ihrer Qualität überprüft werden.

2

Theoretischer Teil

2.1 Interviewmethoden in der Personalauswahl

In der Literatur lassen sich verschiedene Interviewmethoden identifizieren: Das „Situational Interview“ (SI) von Latham, Saari, Pursell und Campion (1980), das „Behavior Description Interview“ (BDI) von Janz (1986), das „Comprehensive Structured Interview“ (CSI) von Pursell, Campion und Gaylord (1980) sowie das Multimodale Interview von Schuler (1992; 2002). Ein wesentlicher Unterschied besteht zwischen dem „**Situational Interview**“ (SI) und dem „**Behavior Description Interview**“ (BDI), die zu den am besten untersuchten Interviewmethoden gezählt werden können. Das „Situational Interview“ (SI) beruht auf der Zielsetzungstheorie („goal setting theory“; Locke & Latham, 1990) und geht davon aus, dass die Absichten eines Individuums einen zuverlässigen Prädiktor für dessen künftiges Verhalten darstellen. Wird ein Situatives Interview geführt, so werden dem Bewerber Fragen zu hypothetischen Situationen in dem neuen Tätigkeitsfeld gestellt, und der Bewerber nimmt Stellung dazu, wie er sich verhalten würde. Die Fragen werden im Vorfeld mit Hilfe der „critical incident technique“ (Flanagan, 1954) entwickelt und beziehen sich auf Situationen, die auftreten können, wenn man in der zu besetzenden Position arbeitet. Als „kritisch“ werden dabei solche Situationen bezeichnet, in denen anhand der gezeigten Verhaltensweise besonders gut auf eine Eignung oder Nicht-Eignung geschlossen werden kann. Die Interviewmethode des „Behavior Description Interview“ (BDI) von Janz (1986) nutzt ebenso die „critical incident technique“, geht hingegen von der Annahme aus, dass vergangenes Verhalten der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist (Motowidlo, 1999; Owens, 1976). In einem Behavior Description Interview werden dementsprechend Fragen gestellt, die das Verhalten

der Bewerber in vergangenen, beruflich relevanten Situationen erfragen. Hat ein Bewerber kaum berufliche Erfahrungen, auf die er zurückgreifen und von denen er erzählen kann, so kann der Interviewer auf Situationen ausweichen, die beispielsweise in Praktika oder während des Studiums aufgetreten sind und die den Arbeitssituationen ähnlich sind. Das (geschilderte) Verhalten des Bewerbers lässt nach Jetter (2003) zuverlässige Prognosen über dessen Eignung zu, wenn es (a) bedeutsam, (b) zeitnah, (c) arbeitsrelevant und (d) wiederkehrend gezeigt wurde. Das bedeutet für den Interviewer, in einem ersten Schritt nach dem Verhalten des Bewerbers in Situationen zu fragen, die möglichst aus dem Arbeitskontext stammen, zeitlich nicht zu lange zurück liegen und die häufiger als einmal aufgetreten sind. Ist dies nicht möglich, so muss der Interviewer entweder auf mehr oder weniger ähnliche Situationen zurückgreifen oder auf solche Situationen, die zeitlich weiter zurückliegen oder nicht häufiger aufgetreten sind – oder alles auf einmal. Entsprechende Kompromisse müssen in letzteren Fällen hinsichtlich der prognostischen Aussagekraft des geschilderten Verhaltens gemacht werden.

Modifikationen dieser beiden grundlegenden Interviewmethoden sind einerseits das „**Comprehensive Structured Interview**“ (CSI) von Pursell, Campion und Gaylord (1980) sowie andererseits das **Multimodale Interview** (Schuler, 1992; 2002). Das „Comprehensive Structured Interview“ (CSI) wird von den Autoren auch als ein „Test zur Personalauswahl“ beschrieben, der sowohl mündliche, schriftliche als auch praktische Prüfungsteile enthält. Folgende Elemente werden kombiniert: a) Fragen nach beruflichem Wissen (job knowledge), b) Fragen nach Verhalten in hypothetischen Situationen (situational questions), c) Fragen nach den – verhaltensorientierten – Anforderungen der Tätigkeit (worker requirements) und d) eine Arbeitsprobe. Diese Interviewmethode ist insgesamt sehr strukturiert und ähnelt in der Tat einem mündlich vorgetragenen Test: Allen Bewerbern werden exakt dieselben Fragen von demselben Interviewer gestellt sowie dasselbe Beurteilungssystem angewendet. Es sind dabei mehrere Unternehmensvertreter unterschiedlicher Hierarchieebenen und mit unterschiedlichem Bezug zu der zu besetzenden Stelle daran beteiligt, die Bewerberantworten zu beurteilen (weitere Details zur Auswertung in Kapitel 2.3). Insgesamt sind mehr Ähnlichkeiten des CSI zu einem standardisierten Verfahren festzustellen als zu einem Interview, was Vorteile hinsichtlich der Durchführungs- und Auswertungsobjektivität bringen dürfte (entsprechende Kennwerte legen die Autoren allerdings nicht vor). Dafür wird in Kauf genommen, dass das CSI als Interviewmethode durch diese starke Standardisierung weder den individuellen Erfahrungshintergründen der Bewerber gerecht werden kann noch einen

unterschiedlichen Gesprächsverlauf erlaubt.

Das Multimodale Interview von Schuler (1992; 2002) verbindet wie das „Comprehensive Structured Interview“ verschiedene Elemente – hier Modalitäten genannt – und wird durch folgende Merkmale gekennzeichnet (Schuler, 2002, S. 211f):

- trimodale Charakteristik, d.h. Integration des konstrukt-, simulations- und biografiebezogenen Ansatzes in einem einzigen Verfahren;
- hohe inhaltliche Validität durch umfassenden Anforderungsbezug;
- festgelegte Konstruktionsschritte;
- Kombination verschiedener, bewährter Fragetypen;
- Integration standardisierter und freier Gesprächsanteile bei strukturiertem Gesamtablauf;
- hohe Konstruktvalidität durch faktorenbezogene Konstruktion;
- Verwendung geprüfter und verhaltensverankerter Beurteilungsskalen;
- Trennung von Antwortbeurteilung und Gesamtbeurteilung;
- standardisierte Bewertungs- und Entscheidungsprozedur;
- Durchführung durch einen einzigen Interviewer;
- hohe prognostische Validität und
- hohe inkrementelle Validität gegenüber Fähigkeitstests;
- hohe soziale Validität;
- Verfügbarkeit eines evaluierten Trainings für Interviewer.

Das Multimodale Interview zeichnet sich ebenso wie das CSI durch eine klare Ablaufstruktur aus, wobei es die Gesamtdauer von 30-60 Minuten nicht überschreitet und insgesamt acht Phasen enthält:

1. Es beginnt mit einer „warming-up-Phase“, die der Lockerung der Gesprächsatmosphäre dient und in der keine Beurteilung vorgenommen wird.

2. Es folgt die Selbstvorstellung der Bewerber hinsichtlich ihres Werdeganges, wobei dieser ebenso wie das Verhalten des Bewerbers summarisch beurteilt wird.

3. Ein freier Gesprächsanteil zu den Äußerungen des Bewerbers oder zu den Bewerbungsunterlagen schließt sich an, der wiederum summarisch beurteilt wird.

4. Dann werden Fragen zu berufsbezogenen Interessen, Motiven oder Hintergründen der Berufswahl, zur Berufswahl selbst oder zum Arbeitgeberwechsel gestellt. Es dürfen an dieser Stelle auch Fragen zur Selbsteinschätzung und zum Vergleich des Selbstbildes mit den vermuteten Tätigkeitsanforderungen gestellt werden. Bei berufserfahrenen Bewerbern können auch praxisbezogene Kenntnisfragen gestellt werden, für die eine dichotome Bewertung (richtig bzw. falsch) vorgesehen ist. Die übrigen Antworten werden mittels verhaltensverankerter Beurteilungsskalen bewertet.

5. Es folgen biografiebezogene Fragen, die auf Eigenschaftskonstrukte abzielen oder berufliche Situationen zum Inhalt haben. Diese Fragen zielen darauf ab, das Verhalten des Bewerbers in konkreten Situationen zu erheben, um ein Bild von seinen „typischen Handlungsweisen“ zu erhalten. Die Bewertung erfolgt wiederum anhand verhaltensverankerter Beurteilungsskalen (eine ausführliche Darstellung und Diskussion der Auswertungsmethoden erfolgt in Kapitel 2.3.)

6. Mit Hilfe einer realistischen Tätigkeitsinformation durch die Interviewer wird dem Bewerber ein möglichst wirklichkeitsgetreues Bild von dem Tätigkeitsfeld und dem potenziellen Arbeitsgeber vermittelt (realistic job preview), in dem sowohl positive als auch negative Aspekte dargestellt werden. Hier erfolgt keine Beurteilung.

7. In Anlehnung an Latham et al. (1984) sind weiterhin situative Fragen vorgesehen, auf die sich der Bewerber zu „erfolgskritischen“ hypothetischen Situationen äußern soll. Die Bewertung erfolgt anhand verhaltensverankerter Beurteilungsskalen.

8. Zum Gesprächsabschluss wird dem Bewerber die Möglichkeit gegeben, Fragen zu stellen oder Unklarheiten zu erörtern. Das weitere Vorgehen im Personalauswahlprozess wird abschließend erläutert. Eine Beurteilung ist an dieser Stelle nicht mehr vorgesehen.

Schuler gibt an, dass nicht alle Gesprächsteile durchgeführt werden müssen, um die Bezeichnung „Multimodales Interview“ zu rechtfertigen. Das Multimodale Interview zeichnet sich durch eine klare und vorgegebene Strukturierung im Ablauf aus, ohne ein mündlich dargebotener Test zu sein. Es sieht freie Gesprächsanteile vor, die es sowohl dem Interviewer ermöglichen, auf den Bewerber einzugehen, als auch

dem Bewerber die Möglichkeit geben, Fragen zu stellen. Diverse „Modalitäten“ werden kombiniert. Dies stellt einen Kompromiss zwischen strukturiertem Vorgehen bei gleichzeitiger Methodenvielfalt und Gewährleistung individueller Freiheitsgrade dar.

Die Autoren aller dargestellten Interviewmethoden geben keine explizite Auskunft darüber, in welcher Phase des Personalauswahlprozesses ihre Interviewmethode am günstigsten eingesetzt wird. Es ist zu vermuten, dass mit diesen Interviewtechniken aus einer Menge an Bewerbern die ungeeigneten ausgeschlossen werden können sowie eine Rangreihe der geeigneten Bewerber aufgestellt werden kann. Unklar bleibt, ob tatsächlich die abschließende Einstellungsempfehlung nach einem dieser Personalauswahlinterviews abgegeben wird bzw. werden sollte. Miller und Buzzanell (1996) verweisen aus diesen Gründen auf die Unterscheidung zwischen „erstem“ und „zweiten Interview“ in der Personalauswahl. Die oben dargestellten Interviewmethoden entsprechen nach ihrer Vorstellung einem ersten Interview und haben eine Screening-Funktion aufgrund einer mehr oder weniger komplexen Informationserhebung. Die tatsächliche Entscheidung werde nicht aufgrund dieser Interviewergebnisse getroffen. Es müsse ein „zweites Interview“ folgen, in dem eine detaillierte qualitative Erhebung der Fähigkeiten der Bewerber angestrebt, die genaue Passung zwischen Bewerber und zu besetzender Position in der Organisation geklärt sowie Gehaltsvorstellungen etc. verhandelt werden. Diese umfassenden Informationen können dann sogar als Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt werden. Dabei werden u.a. motivationale Aspekte wie Zielorientierung und die vergangenen beruflichen Leistungen erhoben (Rynes & Gerhart, 1990). Nach der Auffassung von Miller und Buzzanell (1996) kann erst nach einem „zweiten Interview“ die Eignungsentscheidung sinnvoll herbeigeführt werden.

Unabhängig von dem beabsichtigten Zeitpunkt der Entscheidung für oder gegen einen Bewerber kann das „zweite Interview“ auch als **Tiefeninterview in der Personalauswahl** bezeichnet werden. Nach Seidmann (1998) enthält ein Tiefeninterview „primär offene Fragen, die auf die individuellen (Lebens-) Erfahrungen des Interviewten abzielen. Ziel ist (– wie bei dem „zweiten Interview“ – Anmerkung der Verfasserin) die umfangreiche Erhebung der konkreten Erfahrungen zu relevanten Themen bzw. Situationen“ (S. 9). Das in der vorliegenden Arbeit betrachtete Tiefeninterview in der Personalauswahl lässt sich von dem Tiefeninterview als Methode der qualitativen Sozialforschung klar abgrenzen: Während bei letzterem u.a. die „subjektiven Deutungen und Betroffenheiten des Befragten“ im Mittelpunkt stehen (Hopf, 1978), wird bei ersterem ein Abgleich mit den Arbeitsanforderungen angestrebt, der anhand relevanter, ausführlicher Situationsbeschreibungen durch den Bewerber

vorgenommen werden soll.

Bei einem Tiefeninterview wird statt eines festen Fragenkatalogs, der bei stark standardisierten Interviews wie dem Comprehensive Structured Interview und auch den festen Gesprächsanteilen im Multimodalen Interview unabhängig von dem Verlauf des Interviews abgearbeitet wird, ein Interviewleitfaden benutzt. Dadurch sind sämtliche Fragen vorbereitet und es ist sichergestellt, dass der Interviewer nichts Wichtiges vergisst. Der Interviewer kann gleichzeitig flexibel auf den Bewerber eingehen und braucht nur diejenigen Fragen zu stellen, zu denen er durch die Schilderungen des Bewerbers noch keine Informationen erhalten hat. Die Vorteile eines solchen Interviewleitfadens beschreiben auch Westhoff und Kluck (2003) sowie Kici und Westhoff (2000; in press) für den Einsatz in dem Entscheidungsorientierten Gespräch (EOG).

Die Interviewmethode des **Entscheidungsorientierten Gesprächs** (EOG) kann zur Durchführung von Tiefeninterviews bei jeder einzelfalldiagnostischen Fragestellung (Personalauswahl, Erziehungs- und Berufsberatung, Sorgerechtsfragen usw.) genutzt werden. Sie stellt für die Planung, Durchführung und Auswertung des Interviews konkrete Vorgehensweisen in Form von Checklisten zur Verfügung, die der Interviewer benutzen kann, um ein qualitativ möglichst hochwertiges Tiefeninterview zu führen und um ausreichend relevante Informationen zu erheben. Wesentliche Unterschiede zu den bisher dargestellten Interviewmethoden bestehen darin, dass der Ablauf systematisch geplant, aber nicht starr durchgeführt, sondern an den individuellen Verlauf des Gesprächs angepasst wird. Es werden grundsätzlich keine hypothetischen Fragen gestellt, sondern - wie im Behavior Description Interview - Fragen nach dem vergangenen Verhalten in ähnlichen Situationen, da diese nachweislich bessere Verhaltensprognosen erlauben (Owens, 1976; Motowidlo et al. 1992; Motowidlo, 1999). Es werden zudem Fragen nach den gegenwärtigen Erwartungen, Zielen und Plänen für relevante Situationen gestellt.

Da in dieser Arbeit ein Vorschlag zur Auswertung von Tiefeninterviews entwickelt und evaluiert wird, soll an dieser Stelle etwas ausführlicher auf einen möglichen Verlauf eines Tiefeninterviews in der Personalauswahl eingegangen werden. Der Befragte wird nach konkretem Verhalten in sorgfältig ausgewählten relevanten Situationen gefragt und schildert diese Situationen jeweils so umfassend wie möglich. Dazu gehört die Beschreibung der beteiligten Personen, das eigene Denken, Handeln und Fühlen (also das Verhalten) sowohl vor, während und nach der konkreten Situation (einen Überblick über die zur Auswahl stehenden Verhaltensfacetten geben Kici und Westhoff, in press). Der Interviewer stellt nur dann eine Frage, wenn trotz offe-

ner Fragen und der Ermunterung des Untersuchungsteilnehmer, möglichst konkret und anschaulich zu dem Thema zu erzählen, für eine Verhaltensfacette noch keine oder nicht ausreichend Informationen vorliegen. Ziel des Interviewers ist es, sich ein umfassendes und konkretes Bild von der Situation, den Motiven, dem Verhalten und Erleben des Befragten zu machen. Ein Beispielleitfaden aus dem eignungsdiagnostischen Kontext soll verdeutlichen, welche Informationen im Rahmen eines Tiefeninterviews erhoben werden könnten. Es kann z.B. eine Situation ausgewählt werden, in der ein Bewerber von einem Projekt berichtet, das er organisiert hat:

Beispiel: Auszug aus einem Leitfaden zur Erhebung einer relevanten Situation: **Organisation eines Projekts**

Interviewer: Erzählen Sie mir bitte, wie Sie in letzter Zeit ein Projekt organisiert haben!

- Wann war das?

- Wie kam es dazu?
- Worum hat es sich gehandelt?
- Wie viel Zeit stand zur Verfügung?
- Wie fühlten Sie sich vorher?
- Wie lief das ab?
- Wer war an dem Projekt beteiligt?
- Wie sah die Aufgabenverteilung aus?
- Welche Aufgabe hatten Sie?
- Wie sind Sie vorgegangen?
- Wie fühlten Sie sich während dessen?
- Welche Schwierigkeiten oder Hindernisse gab es?
- Wer hat diese Schwierigkeiten wie gelöst?
- Wie sind Sie mit den Schwierigkeiten umgegangen?
- Wer war sonst noch an der Lösung beteiligt?
- Wie sah das Ergebnis insgesamt aus?
- Wie waren die Reaktionen der anderen Beteiligten?
- Womit waren Sie zufrieden?
- Womit waren Sie weniger zufrieden?
- Was haben Sie daraus gelernt?
- Wie fühlten Sie sich danach?

Die entsprechenden Schilderungen des Bewerbers liefern nicht nur Informationen zu der Arbeitsanforderung „Organisationsvermögen“, was unmittelbar nahe liegt. Es können auch Informationen für Arbeitsanforderungen wie „Kooperationsfähigkeit“, „Führungsverhalten“, „Problemlöse- und Konfliktfähigkeit“, „Zielorientierung“ oder „Zeitmanagement“ aus diesem Teil eines Tiefeninterviews hervorgehen. Im Gegensatz zu den weiter oben dargestellten Interviewmethoden, bei denen einzelne Fragen zur Beurteilung definierter Arbeitsanforderungen herangezogen werden, sind bei einem Tiefeninterview die Informationen nicht den Arbeitsanforderungen entsprechend gegliedert. Sie liegen stattdessen in unsortierter Form vor, die Informationen zu einer Situationsschilderung können für diverse Arbeitsanforderungen bedeutsam sein. Dies hat Konsequenzen für die Auswertung von Tiefeninterviews, auf die in Kapitel 2.5 eingegangen wird. Vorher soll der Begriff und die Bedeutung der „Strukturierung“ im Zusammenhang mit dem Interview in der Personalauswahl geklärt werden.

2.2 Bedeutung der Strukturierung von Personalauswahlinterviews

Es bestehen zwar unterschiedliche Auffassungen darüber, mit Hilfe welcher Interviewtechnik die objektivsten, zuverlässigsten und zutreffendsten Informationen erhoben werden (zu dieser Kontroverse siehe Schmitt, 1999). Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass die Strukturierung des Interviews zu einer Qualitätsverbesserung der erhobenen Informationen führt und interindividuelle Unterschiede zwischen den Interviewern weniger zum Tragen kommen (Graves, 1993). Struktur kann dabei nach Anderson und Shackleton (1993) als Kontinuum aufgefasst werden, auf dem sich voll strukturierte Interviews u.a. durch eindeutige Lenkung durch den Interviewer, Standardisierung und eine gewisse „Unflexibilität“ kennzeichnen lassen (Beispiel: Comprehensive Structured Interview; Situational Interview). Der Verlauf von teilstrukturierten Interviews ist insofern durchgeplant, als dass die Themen und Fragen des Interviews vorbereitet sind. Der Interviewer kann jedoch während des Gesprächs flexibel bleiben und muss nicht jede Frage stellen, wenn sich dies durch den Gesprächsverlauf als nicht notwendig erweist (Beispiel: Entscheidungsorientiertes Gespräch; Elemente des Multimodalen Interviews). Bei unstrukturierten Interviews sind weder der Ablauf noch die Fragen an die Bewerber geplant. Für Campion, Palmer und Campion (1997) zielt Strukturierung auf eine Verbesserung der Güte-

kriterien ab, die z.B. durch Standardisierung oder durch sonstige Erleichterungen für den Interviewer erreicht werden kann. Für Dipboye und Gaugler (1993) bewirkt eine Strukturierung eine Reduktion der kognitiven Anforderungen an den Interviewer („to reduce the cognitive demands on the interviewer"), was sich anhand der positiven Reaktionen der Anwender beurteilen lässt. Eine Definition von Strukturierung gibt Westhoff (2003): Bei teilstrukturierten Interviews sind die Fragen vorbereitet, bei strukturierten Interviews ist zusätzlich die Abfolge der Fragen vorgeschrieben. In standardisierten Interviews liegen darüberhinaus explizite Regeln für alle relevanten Bedingungen der Durchführung und Auswertung des Interviews vor.

Im Hinblick auf die Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl kann nach Auffassung der Verfasserin eine Strukturierung formal und inhaltlich erfolgen. Unter formaler Strukturierung wird in der vorliegenden Arbeit eine standardisierte Aufgabensequenz verstanden, die der Interviewer während und nach einem Personalauswahlinterview unabhängig von der aktuellen eignungsdiagnostischen Fragestellung in gleicher Weise abzuarbeiten hat. Diese Aufgabensequenz muss in der Praxis für jede eignungsdiagnostische Fragestellung in Abhängigkeit von dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Position spezifiziert werden. Eine so spezifizierte Aufgabensequenz kann für genau dieses Anforderungsprofil wiederholt eingesetzt werden und wird hier als inhaltliche Standardisierung bezeichnet, die über die formale Strukturierung der Auswertung hinaus geht.

Die strukturierte Auswertung reduziert die kognitiven Anforderungen an die Anwender, sie sollte sich für die praktische Anwendung als nützlich und handhabbar erweisen und von den Anwendern positiv beurteilt werden. Eine solche formale Strukturierung wird in Abschnitt 2.5 dargestellt.

Es werden nun einzelne **Maßnahmen** aufgezeigt, die zu einer Strukturierung des Personalauswahlinterviews beitragen. Diese beginnt bereits bei der Arbeitsanalyse der zu besetzenden Position, anhand derer der Interviewer sowohl einen Fragenkatalog erstellen (Wiesner & Cronshaw, 1988) als auch während des Interviews die relevanten Informationen leichter erkennen kann (Conway, Jako & Goodman 1995). Das Anforderungsprofil sollte verhaltensorientiert formuliert sein. Hinsichtlich der Gestaltung des Fragenkatalogs ist allen Interviewmethoden das Ziel gemeinsam, vergleichbare Informationen von allen Bewerbern zu erhalten, sei es, dass allen Bewerbern exakt die gleichen Fragen gestellt werden (Conway, Jako & Goodman 1995; Latham & Saari, 1984) oder ein Interviewleitfaden verwendet wird (Kici & Westhoff, 2000; in press). Die Bewerberantworten sollten protokolliert werden, so dass eine Trennung von Informationssammlung und -bewertung gewährleistet ist (Jetter,

2003; Sawyer, 1966; Schuler, 2002). Dies ermöglicht außerdem, dass aufgrund der eingeschränkten menschlichen Verarbeitungs- und Speicherkapazität keine Informationen verloren gehen, die für eine objektive, nachvollziehbare Beurteilung notwendig sind (Campion, Palmer & Campion, 1998; Schuh, 1978). Middendorf & Macan (2002) zeigten, dass sich das Anfertigen von Notizen generell positiv auf die Erinnerungsleistung an das Gesagte auswirkt. Notizen selbst haben jedoch keine Auswirkung auf die Genauigkeit der Beurteilungen. Wird die Art der Notizen genauer betrachtet, so führen verhaltensorientierte Notizen (im Vergleich zu Notizen, die bereits eine Wertung enthalten oder sich auf den Interviewprozess selbst beziehen) zu einer besseren Erinnerung an das Gesagte. Beurteilende Notizen führen zu ungenaueren Beurteilungen der Bewerber. Die Autorinnen folgern aus ihren Untersuchungen, die sie anhand von unstrukturierten Interviews durchgeführt haben, dass verhaltensorientierte Notizen in Stichpunkten zu präferieren sind. Sie empfehlen, weitere Studien zu dieser Thematik auch anhand von strukturierten Interviews durchzuführen und Formblätter zur Strukturierung der Notizen einzusetzen. Diese Hinweise werden in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen.

Zur Beurteilung der Bewerber hat sich zudem eine standardisierte und verhaltensorientiert verankerte Beurteilungsskala als vorteilhaft erwiesen (Williamson, Campion, Malos, Roehling & Campion, 1997), damit die Beurteilungen interindividuell vergleichbar sind und Urteilsverzerrungen reduziert werden. Der positive Einfluss eines Interviewertrainings, z.B. zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern oder zum Erkennen der relevanten Informationen, konnte ebenfalls empirisch nachgewiesen werden (Dougherty, Ebert & Callender, 1986; Fay & Latham, 1982; Wexley, Sanders & Yukl, 1973; keinen Trainingseffekt finden allerdings Maurer & Fay, 1988).

Eine Qualitätssteigerung lässt sich bei diagnostischen Instrumenten anhand einer **Verbesserung der klassischen Gütekriterien** (Objektivität, Reliabilität und Validität sowie der Nebengütekriterien wie Akzeptanz, Nützlichkeit, Ökonomie usw.; nach Lienert, 1989) bestimmen. Diese an testtheoretischen Maßstäben orientierte Qualitätsprüfung des Interviews stellt einen wichtigen Aspekt zur Beurteilung dieser diagnostischen Methode dar. Für das Interview als diagnostische Methode konnte mittlerweile durch diverse Metaanalysen nachgewiesen werden, dass die Strukturierung des Interviews zu höheren psychometrischen Kennwerten führt (Conway, Jako & Goodman, 1995; Huffcutt & Arthur, 1994; McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer, 1994; Wiesner & Cronshaw, 1988). Beispielsweise haben Wiesner und Cronshaw (1988) mittlere korrigierte Validitätswerte von $r = .62$ (strukturiertes Einzelinterview) bzw. $r = .31$ (unstrukturiertes Einzelinterview) gefunden; bei struk-

turierten Gruppeninterviews steigt die Validität gegenüber unstrukturierten Gruppeninterviews nicht ($r_{strukturiert} = .60$). Motowidlo et al. (1992) konnten prädiktive Validitäten für das strukturiert durchgeführte „Behavior Description Interview“ im Bereich von $r = .48$ bis $r = .61$ feststellen. Eine Korrelation von $r = .45$ zwischen dem Strukturierungsgrad des Interviews und der Validität errechneten Marchese und Muchinsky (1993). Kennwerte für die Interrater-Reliabilität eines strukturierten, verhaltensorientierten Interviews liegen bei $r = .81$ (Moscoso & Salgado, 2001). Die empirischen Befunde sprechen also für eine Strukturierung der Durchführung des Interviews. Darüber hinaus sprechen auch **praktisch-wirtschaftliche Befunde** für eine Strukturierung des Interviews. So schätzen Anwender strukturierter Personalauswahlinterviews diese im Vergleich zu unstrukturierten Personalauswahlinterviews als vorteilhafter ein, da a) sie selbst dadurch besser organisiert und vorbereitet seien und in den Augen der Bewerber auch so wirken würden, b) die Fähigkeiten der Bewerber gut bestimmbar seien, c) sie die Bewerber objektiv miteinander vergleichen könnten und d) sie die Bewerber ausschließlich aufgrund berufsbezogener Argumente einstellen oder ablehnen könnten (Cooper & Robertson, 1995). Zudem halten Personalauswahlinterviews bei gerichtlichen Auseinandersetzungen eher einer juristischen Anfechtung stand, die den Kriterien einer Strukturierung entsprechen (Williamson, Campion, Malos, Roehling & Campion, 1997) – was für jede Art von Organisation im Falle eines Falles einen Vorteil bedeutet, der sich finanziell auszahlt und letztlich eine positive Wirkung auf das Ansehen der Organisation in der Öffentlichkeit hat.

Die DIN 33430 (DIN 2002) beschreibt die Mindeststandards für einen strukturierten und standardisierten diagnostischen Prozess in der Eignungsdiagnostik, der zwar nicht rechtlich verbindlich ist, auf den sich jedoch die Gerichte in ihren Urteilen beziehen können (Süddeutsche Zeitung, f7. Januar 2003). Dadurch erzielt die DIN 33430 faktisch eine rechtsgültige Wirkung (Informationsbrief des Deutscher Städtetags, 2003). Letztlich erweist sich allein die Einführung eines strukturierten Vorgehens trotz der anfänglichen hoch erscheinenden Investitionskosten als finanziell vorteilhaft. Stephan und Westhoff (2002) konnten für ein durchschnittliches mittelständisches Unternehmen mit 1400 Mitarbeitern und selbst unter der Annahme konservativer Rahmenbedingungen eine Kosteneinsparung in Höhe von mindestens 100.000 Euro pro Jahr bei der Auswahl von Führungsnachwuchskräfte durch die Anwendung strukturierter Personalauswahlinterviews nachweisen (bei der Auswahl von Führungskräften beträgt die Einsparung 50.000 Euro). Die Kosten der Einführung strukturierter Auswahlgespräche amortisieren sich für die Führungsnachwuchskräfte bereits nach 3 Monaten (für die Führungskräfte nach 4 Monaten). Ähnliche Zahlen

finden sich auch schon bei Campion (1980). Es lohnt sich also sowohl aus wissenschaftlichen wie auch praktisch-nützlichen und letztlich finanziellen Gründen, strukturierte Personalauswahlinterviews in Organisationen ein- und durchzuführen.
Da in dieser Arbeit die Auswertung von Interviews im Mittelpunkt steht, sollen im folgenden Abschnitt die bislang nur erwähnten Maßnahmen zur Strukturierung der Auswertung von Personalauswahlinterviews (Trennung von Informationserhebung und Beurteilung; Protokollierung der Antworten; Nutzung eines verhaltensorientierten Formulars zur Beurteilung) für die dargestellten Interviewmethoden ausführlicher beschrieben werden.

2.3 Auswertung von Personalauswahlinterviews

Zur Auswertung der Antworten der Bewerber auf die hypothetischen Fragen im „**Situational Interview**“ von Latham, Saari, Pursell und Campion (1980) und Latham und Saari (1984) werden dreistufige, verhaltensorientierte „Ankerantworten“ (benchmarks) herangezogen, die gemeinsam mit Fachleuten im Vorfeld des Interviews zusammengetragen werden und bei der Beurteilung der Beweberantworten in die Kategorien „gut“, „mittel“ und „schlecht“ als Maßstab dienen. Mit Hilfe dieser Ankerantworten wird nach jeder Frage die Antwort eines Bewerbers beurteilt. Das folgende Beispiel aus Latham und Saari (1984, S. 571, Übersetzung der Verfasserin) soll dieses Vorgehen verdeutlichen.

„In den letzten Wochen haben Sie stets Arbeiten erledigt, die besonders zeitaufwändig sind. ... Nun haben Sie gerade wieder eine Arbeitsaufgabe erwischt, die wieder eher unangenehm ist. Was würden Sie tun?“

Folgende Verhaltensanker werden vorgeschlagen
(**1**: schlechte Antwort; **3**: mäßige Antwort; **5**: gute Antwort):

- **1** „Ich versuche noch mal mein Glück und ziehe einen anderen Arbeitsauftrag aus dem Stapel.“
- **3** „Ich beschwere mich bei meinem Vorgesetzten und erledige die Arbeitsaufgabe.“
- **5** „Ich nehme die Arbeitsaufgabe ohne Murren an und erledige sie.“

Der Interviewer muss sich darüber im klaren sein, welche Entscheidungsregel er in Form dieser Verhaltensanker abbildet und welches Risikos eines Fehlers zweiter

Art er in Kauf nimmt (Ablehnung eines geeigneten Bewerbers). In Abhängigkeit von verschiedenen Kontextfaktoren wie u.a. der Arbeitsaufgabe, dem Führungsstil des Vorgesetzten, der hierarchischen Position des Bewerbers sowie der zwischenmenschlichen Beziehung zu dem Vorgesetzten usw. und unter Berücksichtigung der Folgen des Verhaltens für das Unternehmen können die gleichen Ankerantworten sowohl als positiv als auch als negativ angesehen werden. So kann ein zeitliches Verzögern der Arbeitsaufgabe (Ankerantwort 1) durchaus sinnvoll sein, wenn aus der Menge an Aufgaben auch Kollegen eine Aufgabe „ziehen“ und der betreffende Mitarbeiter verhindern möchte, dass die eigene Demotivation für eine erneute unangenehme Aufgabe das Arbeitsergebnis negativ beeinflusst. Aber auch das Akzeptieren der Arbeitsaufgabe ohne Murren (Ankerantwort 5; hier als sehr positiv bewertet) kann nicht in jedem Fall im Interesse eines Arbeitgebers sein, da auf diese Weise keine Rückmeldungsprozesse zwischen Arbeitsgeber und Mitarbeiter gefördert werden, was langfristig wiederum nicht zum Unternehmenserfolg beiträgt. Bei der Bereitstellung von Ankerantworten für hypothetische Situationen sollte deshalb die qualitative Codierung der Verhaltensweisen gründlich und bei veränderten Kontextfaktoren auch wiederholt bedacht werden.

Auch die Auswertung von „**Behavior Description Interviews**“ nach Janz (1982) und Janz, Hellervik und Gilmore (1986) basiert auf Ankerantworten, die allerdings nicht durch Fachleute generiert, sondern anhand von tatsächlichen Bewerberantworten entwickelt werden. Diese Bewerberantworten werden entweder im Vorfeld des eigentlichen Auswahlverfahrens entwickelt (Pilotstudie), oder aber es entsteht durch die Durchführung ähnlicher Auswahlverfahren im Laufe der Zeit ein Pool an tatsächlichen Bewerberantworten, der als Beurteilungsmaßstab herangezogen werden kann. Die graduelle Abstufung der Antworten basiert auf der Häufigkeitsverteilung der tatsächlichen Antworten, wobei stets Bündel von 20% gebildet werden, aus denen eine 5-stufige Skala resultiert. Es ist vorgesehen, dass die Interviewer nach einem Interview jede Arbeitsanforderung einzeln anhand ihrer Notizen auf einem Beurteilungsbogens beurteilen und ihre Erfahrungen in der Beurteilung nach einigen Interviews untereinander austauschen. Janz et al. machen darauf aufmerksam, dass die Interviewer „darauf achten sollten, alle Äußerungen zu einer Arbeitsanforderung zu beachten“ und einen einheitlichen Beurteilungsmaßstab anzuwenden (1986, S. 114, Übersetzung der Verfasserin). Dieses Konzept der sukzessiven Entwicklung und Sammlung der Bewerberantworten ist insofern als positiv zu bewerten, da es sich nicht um fiktive Antworten handelt, sondern um tatsächliche Äußerungen derjenigen Bewerber, für die die Aussagen repräsentativ sein sollen. Gleichzeitig ist genau dies

auch ein Nachteil: Das Beurteilungssystem steht nicht von vornherein zur Verfügung, sondern wird durch Pilotstudien oder die Erfahrungen der Interviewer schrittweise entwickelt. Es ist dann genau für diejenige Bewerbergruppe gültig, für die es entwickelt wurde. Für andere zu besetzende Positionen, andere Anforderungsprofile oder Bewerbergruppen müsste das gleiche Vorgehen erneut durchgeführt werden, was einen erhöhten Aufwand nach sich zieht.

Das „**Comprehensive Structured Interview**“ (Pursell, Campion & Gaylord, 1980) sieht ein sehr strukturiertes Auswertungsschema vor. Nach jeder mündlichen, schriftlichen oder praktischen Frage bewertet jeder Beurteiler die Antwort des Bewerbers. Eine mündliche Absprache innerhalb der Gruppe der Beurteiler ist ausdrücklich nicht vorgesehen. Es sollen ausschließlich die im Vorfeld entwickelten fünf-stufigen Beurteilungsanker angewendet werden, die für jede einzelne Frage mittels Expertenbefragung oder Brainstorming entwickelt werden. Die Ankerantworten werden sogar einer Trennschärfeanalyse unterzogen, wie es auch für standardisierte Test- und Fragebogenverfahren üblich ist (Campion, Pursell & Brown, 1988). Aus allen Beurteilungen wird anschließend ein Mittelwert für jede Frage über alle Beurteiler berechnet, es folgt die Berechnung eines Gesamtwertes für jeden einzelnen Bewerber. Alle Fragen werden gleich gewichtet. Die Autoren empfehlen für den Fall, dass einzelne Fähigkeiten stärker gewichtet werden sollen, die Formulierung mehrerer Fragen zu dieser Fähigkeit.

Diese Auswertung ähnelt eher einer Testauswertung als einer Interviewauswertung, sie wird den unterschiedlichen persönlichen Hintergründen der Bewerber nicht gerecht. Die Empfehlung der Formulierung mehrerer Fragen zur stärkeren Gewichtung einzelner Fähigkeiten hat ausschließlich methodische Gründe (Testverlängerung zur Erhöhung der Reliabilität) und leitet sich nicht aus dem Interesse an dem Bewerber ab. Die Grenzen des CSI sind offensichtlich: Ein individuelles Bewerbungsgespräch findet nicht statt, sondern ein komplett strukturierter und festgelegter Dialog.

Auch für das Multimodale Interview schlägt Schuler (2002) die Entwicklung von Bewertungshinweisen vor, anhand derer der Interviewer die einzelnen Arbeitsanforderungen beurteilen kann. Diese Bewertungshinweise sind sowohl für situative als auch biografiebezogene Fragen zu verwenden und enthalten entweder Verhaltensbeispiele oder beispielhafte Äußerungen des Bewerbers auf die jeweilige Frage (Beispiele aus: Schuler, 2002, S. 194f.).

Beispiel für eine situative Frage (Speisegastronomie): „Ein Gast kommt kurz vor 22.30 Uhr in Ihre Gaststätte. Er möchte gerne noch etwas zu essen. Ihre Küche schließt aber um 22.30 Uhr. Was geben Sie Ihrem Gast zur Antwort?
(**1**: schlechte Antwort; **3**: mäßige Antwort; **5**: gute Antwort):
Bewertungshinweise:

1 „Es tut mir leid, aber meine Küche ist jetzt geschlossen!“
2 ...
3 „Es tut mir leid, meine warme Küche ist zwar geschlossen, aber gerne richte ich Ihnen etwas aus meiner kalten Küche. Davon werden Sie bestimmt auch satt.“
4 ...
5 „Natürlich bekommen Sie noch etwas zu essen. Der Koch hat zwar schon Feierabend, ich kann Ihnen aber noch zwei warme Gerichte anbieten, die ich selbst für Sie zubereite.“

Für diese hypothetische Situation im Multimodalen Interview gelten die Anmerkungen zur Auswertung des Situational Interview analog. Die Hintergründe eines Bewerbers, sich ähnlich wie in den Bewertungshinweisen beschrieben zu äußern, können mannigfaltig sein. Eine Bewertung der Antwort ohne gleichzeitige Exploration dieser Hintergründe kann zwar zu Fehlbeurteilungen führen, dies wird aber zugunsten einer Verringerung der im Personalauswahlprozess verbleibenden Menge an Bewerbern in Kauf genommen.

Beispiel für eine biografiebezogene Frage (Arbeitsanforderung „Selbstkontrolle“), für die Antwort werden maximal 3 Punkte vergeben:

Wann waren Sie mit Ihren eigenen Leistungen nicht so recht zufrieden? Was haben Sie dann unternommen?

Je nach Antwort des Bewerbers können bei „hohem Anspruch“ oder bei Nennung „zweckmäßiger Maßnahmen zur Verbesserung“ bis zu 3 Punktevergeben werden.

Weitere unterstützende Hinweise zur Bewertung der Antworten für den Beurteiler sind den Ausführungen nicht zu entnehmen. Der Beurteiler muss stattdessen von Fall zu Fall und anhand seiner eigenen Erfahrungen und Maßstäbe die Antworten der Bewerber bewerten. Schuler (2002) gibt an, für die Auswertung des Multimodalen Interviews sei ein Entscheidungsalgorithmus vorgesehen, den er allerdings vage beschreibt. So „ergibt sich aus den Einzelbewertungen während des Gesprächs die Gesamtbewertung. . . “ (S. 225). Sofern keine Bewertung einzelner Fragen vorgesehen ist (wie bei den Situativen Fragen), erfolgt die Beurteilung durch die „intuitive Bewertung der Einzelantworten und deren Kombination zu einem Gesamturteil“. Eine Kombination der Einzelbeurteilungen soll in diesen Fällen durch Bestimmung des arithmetischen Mittels oder durch Diskussion der Interviewer erfolgen.

Da die Hinweise zur Auswertung von Entscheidungsorientierten Gesprächen in die Methode zur Auswertung von Tiefeninterviews einfließen, werden diese in Kapitel 2.5 beschrieben. Zunächst soll dargestellt werden, welche Schwierigkeiten bei der Auswertung von Tiefeninterviews bestehen, die bei einem ergänzenden Vorschlag zur Strukturierung der Auswertung zu berücksichtigen sind.

2.4 Forderungen an eine Auswertungsmethode für das Tiefeninterview in der Personalauswahl

Es wurde in Kapitel 2.1 auf die Besonderheiten des Tiefeninterviews im Vergleich zu den übrigen eignungsdiagnostisch relevanten Interviewtechniken hingewiesen. Im Gegensatz zu den anderen Interviewtechniken in der Personalauswahl lassen sich bei einem Tiefeninterview die Informationen des Bewerbers nicht a priori anhand der gestellten Fragen den Arbeitsanforderungen zuordnen. Die Schilderungen der Bewerber zu einzelnen Situationen können Informationen zu mehreren Arbeitsanforderungen enthalten. Für die Auswertung bedeutet dies, dass a) sich die relevanten Informationen an (fast) jeder beliebigen Stelle des Interview befinden können und b) verschiedenen Situationsschilderungen Informationen zu den gleichen Arbeitsanforderungen zu entnehmen sind.

Seidman (1998, S. 100) beschreibt, wie Tiefeninterviews zu Forschungszwecken ausgewertet werden können. Ein Transkript ist unerlässlich, da „jedes Wort eines Untersuchungsteilnehmers ihr oder sein Bewusstsein repräsentiert“ (Vygotsky, 1987; Übersetzung der Verfasserin). In Anlehnung an die von Mayring (1998) ausführlich dargestellte Vorgehensweise zur Inhaltsanalyse von Texten beschreibt Seidmann,

dass ein Interviewer bei der Auswertung der Gespräche unbefangen sein und keine Hypothesentestung beabsichtigen sollte. Dennoch ist es natürlich notwendig zu wissen, welche Informationen relevant sind und wie diese - mitunter auch vorläufig - gruppiert werden können. Diese Gruppierung könnte bei Personalauswahlinterviews anhand von Arbeitsanforderungen erfolgen, wobei folgende Rahmenbedingungen gegeben sind: 1. Das Anforderungsprofil liegt bereits vor dem gesamten Personalauswahlprozess vor und sollte nicht in Abhängigkeit der Äußerungen eines Bewerbers modifiziert werden. 2. Genau genommen stellt eine Eignungsprüfung die Hypothesenprüfung dar, die bei einer Inhaltsanalyse explizit ausgeschlossen wird. 3. Die inhaltsanalytisch ausgerichtete Auswertungsmethode für Tiefeninterviews in der Personalauswahl ist viel zu aufwändig, um so in der Praxis umgesetzt zu werden.

Betrachten wir den Ablauf eines Tiefeninterviews in der Personalauswahl und beziehen wir die bereits dargestellten Vorschläge zur Auswertung von Personalauswahlinterviews ein, so wäre für die Auswertung eines Tiefeninterviews ein Vorgehen ideal, das folgende Aspekte integriert:

- Universalität des Vorgehens: Einsetzbarkeit der strukturierten Auswertung für verschiedene eignungsdiagnostische Fragestellungen;
- Grundlage bildet ein verhaltensorientiertes Anforderungsprofil, für das zum Zweck der Eignungsprüfung Informationen erhoben werden (Kriteriumsorientierte Prüfung);
- Eine Expertenbefragung ist ausschließlich zur Sammlung der kritischen Ereignisse für die Konstruktion des Interviewleitfadens notwendig („critical incident technique“ nach Flanagan, 1954). Eine zusätzliche Pilotstudie zur Entwicklung und stichprobenabhängigen Normierung der Verhaltensanker entfällt;
- Einsetzbarkeit unabhängig von den potentiellen Bewerbern (also kriterienorientierte statt einer normorientierten Prüfung);
- Trennung von Informationssammlung und Beurteilung des Bewerbers;
- Reduzierung möglicher Urteilstendenzen (z.B. halo-Effekt, Reihenfolgeeffekt) durch Einbeziehung aller relevanten positiven und negativen Aussagen;
- Beurteilung anhand aller Informationen aus dem Interview zu jeder Arbeitsanforderung, unabhängig davon, an welcher Stelle im Interview sie genannt werden;

- Möglichkeit zur „statistischen“ Kombination der Informationen und Einzelbeurteilungen;
- Protokollierung der Bewerberantworten (Notizen);
- Transparenz der Bewerberbeurteilung anhand der gesammelten Informationen und der Einzelbeurteilungen (entspricht DIN 33430; DIN, 2002).

2.5 Vorschlag zur Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl

Jetter (2003) und Westhoff und Kluck (2003) machen im Gegensatz zu den bisherigen Vorschlägen zur Auswertung deutlich, dass jede einzelne Aussage der Interviewten zu beachten und den Arbeitsanforderungen zuzuordnen ist, unabhängig von der gestellten Frage. Jetter (2003, S. 191) betont, dass das „Ziel des Interviews darin besteht, möglichst viele aussagekräftige Informationen (er nennt sie „Verhaltensstichproben“, Anmerkung der Verfasserin) zu sammeln“. Dazu müssen die Informationen erkannt und richtig zugeordnet werden, mit den erfolgskritischen Verhaltensweisen des Anforderungsprofils verglichen und bewertet werden. Nachdem für jede einzelne Arbeitsanforderung sämtliche Informationen zusammengetragen sind, wird jede Arbeitsanforderung separat auf einer Likert-Skala beurteilt. Die Beobachtung, dass Informationen häufig mehrfach zuzuordnen sind, liegt für Jetter daran, dass a) die Bewerber nicht wissen, worauf der Interviewer abzielt und b) Arbeitsanforderungen Abstraktionen darstellen (S. 193). Westhoff und Kluck (2003) weisen darauf hin, dass für jede Aussage in dem gesamten Entscheidungsorientierten Gespräch – das nicht im eignungsdiagnostischen Kontext stattfinden muss – geprüft werden sollte, ob sie für die Fragestellung relevant ist und falls ja, für welche Psychologische Frage sie etwas aussagt.

Ein Tiefeninterview stellt besonders hohe Anforderungen an den Interviewer. Der Interviewer entwickelt im Vorfeld einen Interviewleitfaden, mit dessen Hilfe die interessierenden Verhaltensaspekte erfasst werden (dazu siehe Kici & Westhoff, 2000; in press). Ein Tiefeninterview ist so konzipiert, dass der Befragte von seinen individuellen Erfahrungen berichtet und der Interviewer die weiteren Fragen und deren Abfolge den Antworten und dem Verlauf des Gesprächs anpasst. Der Interviewer muss dabei stets sowohl die Fragestellung als auch die einzelnen interessierenden Verhaltensaspekte präsent haben. Für die Auswertung von Tiefeninterviews in der

Personalauswahl ist das in der empirischen Sozialforschung angewandte inhaltsanalytische Vorgehen aus praktischen Erwägungen ungeeignet. Der zeitliche und damit finanzielle Aufwand sind zu groß, das hierfür erforderliche Know-how ist im Unternehmen nicht verfügbar. Eine praktisch einsetzbare Hilfestellung für die Auswertung ist deshalb wünschenswert. Aufbauend auf Jetter (2003) und Westhoff und Kluck (2003) sollen deshalb an dieser Stelle die einzelnen Arbeitsschritte aufgezeigt werden, die ein Interviewer sowohl während als auch nach einem Tiefeninterview in der Personalauswahl abzuarbeiten hat. Die genannten Forderungen (Kapitel 2.4) werden dabei integriert. Voraussetzung ist eine Definition der interessierenden Verhaltensaspekte in Form eines Anforderungsprofils für die zu besetzende Position, in dem die Anforderungen verhaltensorientiert beschrieben sind. Außerdem sollte vorher entschieden werden a) wer die Gesprächsnotizen anfertigt: der Interviewer selbst oder der Protokollant und b) wie die Notizen gestaltet sein sollen: Stichpunkte, die das dem Gesagte zusammenfassen, oder wörtliche Notizen des Gesagten. Vorteilhaft wäre aufgrund der bereits unter 2.3 dargestellten Befundlage, wenn ein Protokollant wörtliche Notizen anfertigt, so dass sich der Interviewer auf das Gespräch konzentrieren kann, die konkreten Informationen aber dokumentiert sind und für die Beurteilung zur Verfügung stehen. Die prinzipiell mögliche Aufzeichnung des Gesprächs mit einem Tonband o.ä. stellt zwar die zuverlässigsten Registriermöglichkeit dar, lässt sich aber zumindest in der außergerichtlichen Praxis schwer realisieren.

Während eines Tiefeninterviews in der Personalauswahl hat der Interviewer folgende Aufgaben teilweise in kurzer zeitlicher Abfolge oder gleichzeitig zu bewältigen:

- Fragen aus dem Leitfaden stellen;
- „aktiv“ zuhören (d.h. Bewerber anschauen, freundlich zunicken, verbale Verstärker einsetzen);
- Gesagtes im Kopf behalten, ggf. wiederholen;
- Bemerkungen notieren (z.B. zur eigenen Interviewsteuerung, falls auf bestimmte Themen später erneut eingegangen werden soll o.ä.);
- prüfen, ob die gestellte Frage ausreichend beantwortet ist;
- falls nicht: entscheiden, dass nachgefragt werden soll - nachfragen und die Frage frei formulieren, dabei die Kriterien zur Formulierung günstiger Fragen beachten;

- während der Erzählungen des Bewerbers prüfen, welche anderen Fragen möglicherweise mitbeantwortet wurden (durch Vergleich mit Leitfaden);
- im Leitfaden markieren oder notieren oder im Kopf behalten, für welche Frage das zutrifft;
- im weiteren Verlauf des Interviews daran denken, diese Frage nicht zu stellen;
- falls diese Frage nur teilweise beantwortet wurde, jene Frage trotzdem stellen, aber darauf hinweisen, dass zu diesem Aspekt noch weitere Informationen benötigt werden;
- diesen Hinweis frei formulieren;
- entscheiden, welche Frage als nächstes gestellt wird;
- sich anhand der Darstellungen des Bewerbers ein Bild vorstellen, wie die jeweiligen relevanten Situationen und die darin ablaufenden Ereignisse ausgesehen haben;
- dabei stets prüfen, ob die relevanten Situationsparameter wie z.B. das Denken, Fühlen, Handeln des Bewerbers auch von diesem selbst beschrieben werden (und nicht durch den eigenen Vorstellungen des Interviewers intern vervollständigt werden);
- prüfen, ob dieses Bild plausibel und realistisch ist (durch einen Vergleich mit den eigenen Erfahrungen, Berichten anderer Bewerber);
- falls nicht: ergänzende, kritische Fragen frei formulieren.

Nach einem Tiefeninterview in der Personalauswahl sollte der Interviewer folgendes tun:

- Notizen nach Absprache mit dem Protokollanten anhand der Erinnerungen vervollständigen;
- für jede Information (Notiz) entscheiden, ob sie für die Eignungsempfehlung relevant ist (dieser Arbeitsschritt erfolgt günstigerweise nicht während des Interviews, um den Interviewer nicht unnötig zu beanspruchen);
- falls eine Information relevant ist: Zuordnung zu der Arbeitsanforderung, zu der die Information etwas aussagt;

- Bewertung der einzelnen Information (spricht sie für eine positive/negative Ausprägung der Arbeitsanforderung?), ggf. Absprache darüber mit dem Protokollanten;

- an den einzelnen Informationen kenntlich machen, welcher Arbeitsanforderung sie zugeordnet und wie sie bewertet wurden (durch Vermerk an den Notizen oder systematisches Zusammentragen);

- Interviewer und Protokollant beziehen für jede Arbeitsanforderung die entsprechenden Informationen aus den sonstigen Informationsquellen ein (Anschreiben, Lebenslauf, Assessment Center, standardisierte Verfahren, sonstige Verhaltensbeobachtung usw.). Diese Informationen können im Vorfeld auch den Arbeitsanforderungen entsprechend dokumentiert, sortiert und bewertet sein.

- Beurteilung jeder einzelnen Arbeitsanforderung durch Kombination der dafür relevanten Informationen (z.B. durch unit weighting, durch Bestimmung des arithmetischen Mittelwertes der Einzelbewertungen, durch multiple Regression mit vorher festgelegten Gewichtungsfaktoren oder durch klinische Kombination der Einzelbewertungen);

- Dokumentation der Beurteilung (z.B. auf einem Formular mit einer Ratingsskala, verbale Beurteilung in Form eines Gutachtens)

Parallel zu sämtlichen Teilschritten muss geprüft werden, ob bzw. inwieweit die Informationen des Bewerbers dem im Anforderungsprofil beschriebenen Verhalten entsprechen; ggf. ist eine Transferleistung notwendig, durch die die „Kernideen“ aus dem Anforderungsprofil auf die erhobenen Informationen übertragen werden (falls z.B. Verhaltensbeispiele aus dem Anforderungsprofil nicht zu den Erfahrungen des Bewerbers passen).

Abschließend erfolgt die Abgabe eines Gesamturteils über die Qualifikation des Bewerbers.

Falls sich während dieser Arbeitsschritte herausstellt, dass für einzelne Arbeitsanforderungen keine Informationen vorhanden sind, dann muss geprüft werden, ob der Interviewleitfaden vollständig ist, ob die tatsächlich gestellten Fragen des Interviewers denen im Interviewleitfaden entsprachen oder ob die einzelnen Entschei-

dungen richtig getroffen wurden (z.B. durch Reflexion mit Protokollanten). Falls Informationen für die Eignungsempfehlung als wichtig erachtet wurden, jedoch keiner Arbeitsanforderung zugeordnet werden konnten, sollte das Anforderungsprofil auf Vollständigkeit geprüft werden.

Ob die Zuordnung der Informationen bereits parallel oder nach Abschluss des Interviews (anhand einer Tonband- / Videoaufnahme oder eines Transkripts) erfolgt, bleibt dabei den Fähigkeiten des Interviewers im Umgang mit dem Anforderungsprofil überlassen. Zur maximalen Entlastung des Interviews wäre zuerst das Anfertigen von Notizen und ein anschließendes Bearbeiten wünschenswert. Die schriftliche Dokumentation der einzelnen Auswertungsschritte gewährleistet Transparenz, so dass Entscheidungen auch später nachvollziehbar sind. Die Trennung zwischen Informationssammlung und Beurteilung fordert vom Interviewer eine sachliche Begründung seiner Beurteilungen, eine Beeinflussung der Urteile durch persönliche Eindrücke wird reduziert.

Aus diesen komplexen, ineinander greifenden Aufgaben eines Interviewers während und nach einem Tiefeninterview werden für die vorliegende Arbeit exemplarisch zentrale Teilschritte herausgegriffen, die hinsichtlich ihrer Qualität empirisch geprüft werden sollen. Folgende Teilschritte sind für die Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit zentral: Identifikation der relevanten Informationen, Zuordnung der Informationen zu den Arbeitsanforderungen, Beurteilung des Bewerbers hinsichtlich der einzelnen Arbeitsanforderungen und Gesamtbeurteilung des Bewerbers. Zur Verdeutlichung seien die einzelnen Arbeitsschritte kurz beschrieben:
Während der Bewerber spricht, entscheidet der Interviewer zuerst, ob das Gesagte für die eignungsdiagnostische Fragestellung relevant ist. Wird dies bejaht, dann notiert der Interviewer die Information und entscheidet, für welche der Arbeitsanforderungen die Information relevant ist und wie er sie bewertet. Der Bewerber spricht weiter, und für alle Informationen werden diese Entscheidungen getroffen. Ist das Gespräch zuende, betrachtet der Interviewer die gesammelten und bewerteten Informationen zu jeder einzelnen Arbeitsanforderung und kann für jede Arbeitsanforderung ein Urteil abgeben, indem er z.B. den Mittelwert der Einzelbeurteilung bildet. Auf diese Weise ist eine Beurteilung der Arbeitsanforderungen ausschließlich aufgrund der Informationen aus dem Interview möglich. Es folgt das Gesamturteil über den Bewerber und die abschließende Einstellungsempfehlung, die in diesem Fall ausschließlich auf den Informationen aus dem Interview beruht.

Auf diese Weise soll ein erster Schritt zur Evaluierung der vorgeschlagenen strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl erfolgen.

Diese Teilschritte stellen einen Ausschnitt aus dem Auswertungsprozess dar (Abbildung 2.1, folgende Seite), der zur Vereinfachung davon ausgeht, dass a) ausschließlich Informationen aus dem Interview vorliegen; b) ein Interviewer die Auswertung vornimmt und c) keine Fragemöglichkeit besteht.

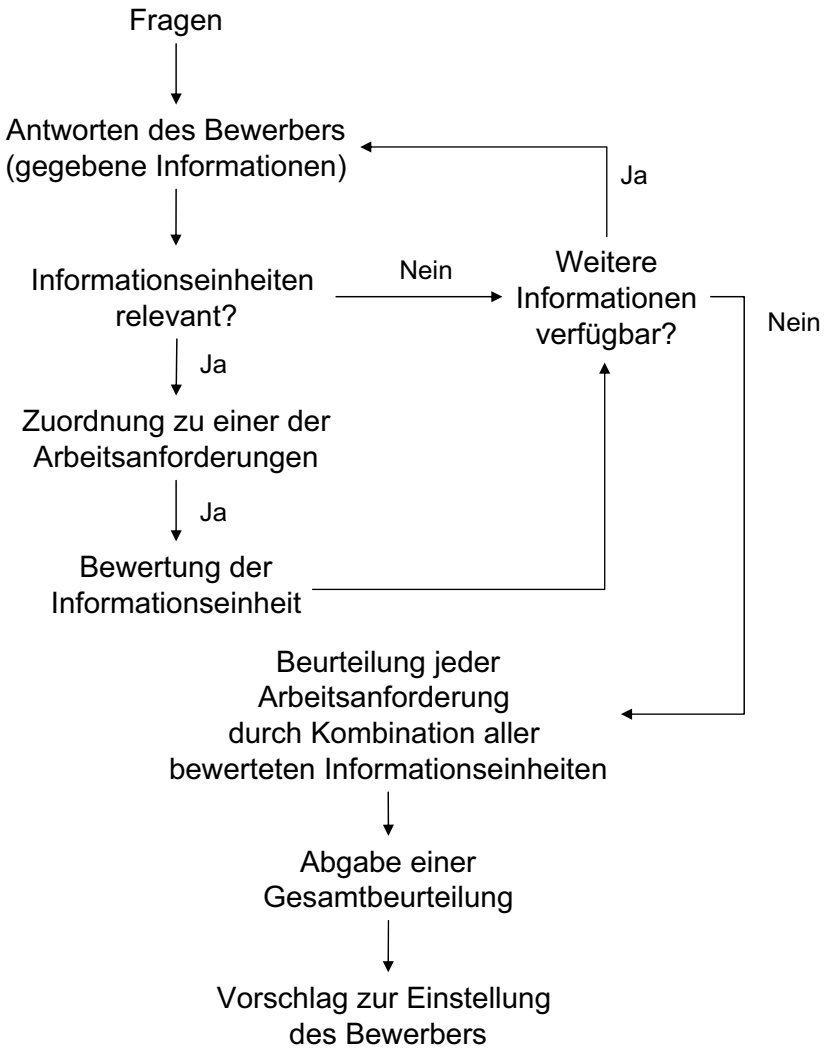


Abbildung 2.1: Strukturierte Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl (Ausschnitt aus dem Beurteilungsprozess insgesamt)

Im nächsten Abschnitt sollen die Fragestellung sowie die Hypothesen dargestellt werden.

2.6 Fragestellung und Hypothesen

Diese Arbeit hat das Ziel, die vorgeschlagene Methode zur strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl hinsichtlich ihrer Qualität zu prüfen.

Zahlreiche Studien und Metaanalysen haben die psychometrischen Merkmale des Interviews bestimmt (vgl. Kapitel 2.2 dieser Arbeit). Für diese Teilschritte der vorgeschlagenen strukturierten Auswertungsmethode soll deshalb in Anlehnung an diese Untersuchungen versucht werden, die klassischen Gütekriterien zu bestimmen.

Die erste Fragestellung lautet:

1. Wie hoch sind Kennwerte für die Interrater-Reliabilität (Beurteilerübereinstimmung als Aspekt der Objektivität), Retest-Reliabilität (Reproduzierbarkeit über die Zeit als Aspekt der Reliabilität) und Kriteriumsvalidität (Aspekt der Gültigkeit), wenn Tiefeninterviews in der Personalauswahl mit der vorgeschlagenen strukturierten Methode ausgewertet werden?

   Für die Interrater-Reliabilität und Kriteriumsvalidität können folgende Fragen formuliert werden: Wie übereinstimmend (objektiv) und wie zutreffend (valide) im Sinne von übereinstimmend mit der Musterlösung ...

   a.) ... erkennen die Untersuchungsteilnehmer, ob für die Arbeitsanforderungen Informationen vorhanden sind oder nicht (Identifikation der Informationen)?

   b.) ... ordnen die Untersuchungsteilnehmer die Informationseinheiten den Arbeitsanforderungen zu?

   c.) ... beurteilen die Untersuchungsteilnehmer die Bewerber hinsichtlich der einzelnen Arbeitsanforderungen sowie hinsichtlich der Gesamteignung?

   d.) ... entscheiden sich die Untersuchungsteilnehmer für oder gegen eine Einstellung der Bewerber?

   Für die Retest-Reliabilität können folgende Fragen formuliert werden: Wenn dieselben Interviewtranskripte zweimal mit zeitlichem Abstand strukturiert ausgewertet werden, wie übereinstimmend ...

e.) ... erkennen die Untersuchungsteilnehmer, ob für die Arbeitsanforderungen Informationen vorhanden sind oder nicht (Identifikation der Informationen)?

f.) ... ordnen die Untersuchungsteilnehmer die Informationseinheiten den Arbeitsanforderungen zu?

g.) ... beurteilen die Untersuchungsteilnehmer die Bewerber?

h.) ... entscheiden sich die Untersuchungsteilnehmer für oder gegen eine Einstellung der Bewerber?

Vergleiche zwischen strukturierten Interviews mit herkömmlichen, meist unstrukturierten Interviews haben gezeigt, dass strukturierte Interviews zu höheren Kennwerten der Objektivität, Reliabilität und Validität führen. Deshalb kann mittlerweile davon ausgegangen werden, dass ein strukturiertes Vorgehen dem herkömmlichen überlegen ist (z.B. Wagner, 1949; Mayfield, 1964; Langdale & Weitz, 1973; Schmitt, 1976; McDonald & Hakel, 1985). Wiesner & Cronshaw (1988) fanden z.B. eine vierfach höhere Varianzaufklärung mit Validitäten von $r = .62$ bei strukturierten Interviews im Vergleich zu unstrukturierten Interviews ($r = .31$). Ein Vergleich mit einer herkömmlichen – unstrukturierten – Vorgehensweise kann also Aufschluss darüber geben, ob eine neue Interviewtechnik Vorteile bringt (s. Kapitel 2.2).

In der vorliegenden Arbeit steht nun keine Interviewtechnik im Mittelpunkt, sondern eine Methode zur strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews. Für deren Prüfung wird die Leistung aufgrund der vorgeschlagenen strukturierten Auswertung mit der aufgrund einer nicht strukturierten Auswertung verglichen. Es werden zwei klassische Gütekriterien (Lienert, 1989) herangezogen: Interrater-Reliabilität (Beurteilerübereinstimmung als Aspekt der Objektivität und zugleich Paralleltest-Reliabilität, wenn man die Interviewer als Messinstrumente betrachtet) und die Kriteriumsvalidität (als Aspekt der Gültigkeit).

Die zweite Fragestellung lautet daher:

2. Erweist sich die strukturierte Auswertungsmethode von Tiefeninterviews in der Personalauswahl gegenüber einer nicht strukturierten Auswertungsmethode als vorteilhaft? Wenn ja: In welcher Hinsicht? Werden Bewerber mit der strukturierten Auswertungsmethode objektiver und valider beurteilt als ohne strukturierte Auswertung?

Folgende Hypothesen können aufgestellt werden:

In der Gruppe mit strukturierter Auswertungsmethode zeigen sich hinsichtlich der Teilschritte der Auswertung, die von beiden Gruppen bearbeitet werden, höhere Kennwerte der Objektivität und Validität als in der Gruppe mit nicht strukturierter Auswertungsmethode.

a.) Bei strukturierter Auswertung erkennen die Untersuchungsteilnehmer objektiver und valider als bei nicht strukturierter Auswertung, ob für die Arbeitsanforderungen Informationen vorhanden sind oder nicht (Identifikation der Informationen).

b.) Bei strukturierter Auswertung beurteilen die Untersuchungsteilnehmer die Bewerber objektiver und valider als bei nicht strukturierter Auswertung.

Die höheren Gütekriterien sind auf die strukturierte Vorgehensweise bei der Auswertung der Interviewtranskripte zurückzuführen und nicht auf das eingesetzte Interviewmaterial. Deshalb lautet eine weitere Hypothese:

c.) Die höheren Kennwerte der Gruppe mit strukturierter Auswertungsmethode gegenüber der Gruppe mit nicht strukturierter Auswertungsmethode sind für unterschiedliche Interviewtranskripte gleichermaßen nachweisbar.

3

Empirischer Teil

In Kapitel 3.1 werden ein experimenteller Zugang zu den genannten Fragestellungen sowie grundlegende methodische Voraussetzungen beschrieben, die zur Prüfung der strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews zu erfüllen waren (Vorstudie). Anschließend wird die Entwicklung des Materials und die Methode der folgenden zwei Hauptuntersuchungen beschrieben, in denen die Prüfung der strukturierten Auswertung erfolgen soll (Kapitel 3.2).

Nachfolgend werden die Untersuchungen dargestellt, in denen die Qualität der strukturierten Auswertung anhand der Gütekriterien bestimmt wurde (Kapitel 3.3) und die strukturierte mit der nicht strukturierten Auswertung verglichen wurde (Kapitel 3.4). In diesen Kapiteln werden die Ergebnisse für jede Untersuchung separat berichtet. Eine ausführliche Diskussion der Befunde folgt dann in der Diskussion (Kapitel 4).

Zu Beginn stand die Frage, anhand welchen Materials die Qualität der strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl geprüft werden kann. In realen Personalauswahlgesprächen gibt es eine Vielzahl an Einflussfaktoren, die die Beurteilung eines Bewerbers beeinflussen (zu Urteilstendenzen im Interview, siehe Breakwell, 1990). Die Verwendung von Interviewleitfäden stellt sicher, dass jeder Bewerber zu den gleichen Inhalten berichtet, die für die eignungsdiagnostische Entscheidung relevant sind. Jedes Gespräch verläuft jedoch insofern anders, als dass aufgrund der individuellen Lebenserfahrungen der Bewerber und somit unterschiedlichen Erzählungen zu vergangenem Verhalten in relevanten Situationen sowie aufgrund der spezifischen Interaktion zwischen Bewerber und Interviewer die konkreten Informationen der Bewerber zu den gleichen Themen sehr verschieden sind. Es kann

nicht davon ausgegangen werden, dass einzelne Informationen aus verschiedenen Tiefeninterviews als parallel angesehen werden können. Zur Prüfung der strukturierten Auswertung ist es jedoch notwendig, nachvollziehen zu können, wie mit einzelnen Informationen umgegangen wird und welche Informationen die Untersuchungsteilnehmer zur Beurteilung der einzelnen Arbeitsanforderungen oder der Gesamteignung des Bewerbers nutzen. Um dies zu gewährleisten, muss das Untersuchungsmaterial folgende Bedingungen erfüllen: Für einzelne Aussagen des Bewerbers muss nachvollziehbar sein, welche Entscheidungen hinsichtlich der strukturierten Auswertung für jede einzelne Aussage getroffen werden. Alle Untersuchungsteilnehmer müssen dieselben Aussagen bearbeiten, so dass statistische Berechnungen und Gruppenvergleiche möglich sind. Es muss also standardisiertes Material verwendet werden. Und um Aussagen hinsichtlich der Gültigkeit der Auswertung durch die Untersuchungsteilnehmer zu treffen, muss ein Kriterium für den Umgang mit jeder einzelnen Information definiert sein (Musterlösung für einzelne Teilschritte der strukturierten Auswertung).

3.1 Vorstudie: Experimentelle Prüfung zentraler Teilschritte der strukturierten Auswertung

3.1.1 Ziel

Das Ziel der nachfolgend dargestellten Untersuchung bestand darin, einen experimentellen Zugang zur Evaluation von zwei zentralen Teilschritten der strukturierten Auswertung auszuprobieren.

Es sollten folgende Teilaspekte der strukturierten Auswertung betrachtet werden:

1. Wie gut erkennen die Untersuchungsteilnehmer, ob die Aussagen für die vorgegebene eignungsdiagnostische Fragestellung relevant ist?
2. Wie gut ordnen die Untersuchungsteilnehmer die Aussagen korrekt den Psychologischen Fragen zu?

3.1.2 Material

Um die Komplexität des Materials möglichst gering zu halten und um den Umgang mit einzelnen Informationen untersuchen zu können, wurde das Untersuchungsma-

terial für die Vorstudie nach oben dargestellten Gesichtspunkten konstruiert. Reale Personalauswahlgespräche dienten als Vorlage. Das Material bestand aus einzelnen Aussagesätzen eines Bewerbers, wohlwissend, dass sich dies von der realen Situation im Personalauswahlgespräch stark unterscheidet. Diese Aussagen wurden den Untersuchungsteilnehmern separat und nicht als gesamtes Interviewtranskript dargeboten. Durch eine randomisierte Darbietungsreihenfolge der Aussagen wurde der Einfluss des Kontexts, in dem eine Aussage auszuwerten ist, minimiert. Dadurch ist für jede Information nachvollziehbar, welche Entscheidungen die Untersuchungsteilnehmer getroffen haben. Statt des Begriffs „Arbeitsanforderungen“ wurde in Anlehnung an Westhoff und Kluck (1998) der allgemeingültigere Begriff der „Psychologischen Fragen“ verwendet.

Die Darbietung einzelner Informationen fand bereits bei Hakel und Schuh (1971) Verwendung, allerdings mit einem anderen Ziel. Diese Autoren nutzten zu Schulungszwecken einen Itemkatalog, der die wesentlichen Einzelinformationen für verschiedene Tätigkeitsbereiche enthielt und im Vorfeld von mehr als 2500 Interviewern mit hoher Übereinstimmung als wesentlich für eine bestimmte Position bezeichnet wurde. Bei diesen Items handelte es sich sowohl um Adjektive, die einen Bewerber beschreiben, als auch um hypothetische Äußerungen eines Bewerbers (siehe auch Hakel, 1971, S. 50f; Hakel, Dobmeyer & Dunnette, 1970; Hakel, Hollmann & Dunnette, 1970; Hakel, Ohnesorge & Dunnette, 1970). Im Unterschied zu unserer Vorstudie entsprach diese Itemsammlung eher einem Ausschnitt aus dem Anforderungsprofil als tatsächlich einer Sammlung von realen Aussagen von Bewerbern. Ein unserer Vorstudie ähnliches Vorgehen findet sich bei Hollmann (1972), allerdings wiederum mit einem anderen Ziel: Hollman hat Probanden einzelne Informationseinheiten (wiederum Adjektive oder hypothetischen Äußerungen) sowie die Fähigkeiten von Bewerbern beurteilen lassen, um den Einfluss positiver und negativer Informationen auf die Beurteilung zu untersuchen.

Unseren Untersuchungsteilnehmern wurden zu drei Messzeitpunkten per PC-Programm jeweils 60 Einzelaussagen eines fiktiven Bewerbers randomisiert dargeboten, für die sie jeweils entscheiden sollten, ob die Einzelaussage für die vorgegebene eignungsdiagnostische Fragestellung relevant ist und falls ja, welcher Psychologischen Frage sie zuzuordnen ist. Die Untersuchungsteilnehmer konnten ihre Entscheidungen direkt per Mausklick in ein PC-Programm eingeben, durch das sämtliche Entscheidungen der Untersuchungsteilnehmer registriert wurden. Es wurde abschließend ausgezählt werden, wie korrekt die Untersuchungsteilnehmer die jeweiligen Entscheidungen getroffen haben.

Im folgenden wird das **Untersuchungsszenario** beschrieben.

Es wurde ein geeignetes Szenario ausgewählt, in dem eine Personalauswahlentscheidung zu treffen ist. Bei dieser Auswahl war es wichtig, eine fiktiv zu besetzende Stelle auszuwählen, die zum Zeitpunkt der Einstellung möglichst wenig spezifisches Fachwissen erfordert, da dadurch die Voraussetzungen für die Untersuchungsteilnehmer nicht zu spezifisch sind. Dies ist in besonderem Maße im Vertrieb der Fall, da es bei dieser Berufstätigkeit üblich ist, Mitarbeiter hinsichtlich der Produkte nicht nur im Rahmen der Neueinstellung zu schulen, sondern bei Veränderungen der Produktpalette oder Änderungen der Verkaufsstrategie ebenfalls Schulungen durchzuführen. Zum Zeitpunkt der Einstellung sind andere Anforderungen als das Fachwissen von Bedeutung. Es wurde keine spezielle Vertriebsbranche festgelegt. Die zu bearbeitende Fragestellung für die Untersuchungsteilnehmer lautete: „Ist der Bewerber geeignet, im Großraum Dresden im Vertrieb zu arbeiten?“ Unter Bezug auf die Blätter zur Berufskunde (herausgeben von der Bundesanstalt für Arbeit) wurden die für die Arbeit im Vertrieb relevante Psychologische Fragen abgeleitet, die sich entsprechend den Vorschlägen von Westhoff und Kluck (2003) jeweils auf einen von sechs Variablenbereichen beziehen (Umgebungsbedingungen; körperliche, kognitive, emotionale, motivationale und soziale Bedingungen). Folgende Psychologischen Fragen wurden abgeleitet:

1. Psychologische Frage zu den Umgebungsbedingungen:

   Es ist günstig, wenn der neue Mitarbeiter im Großraum Dresden wohnt und über ein eigenes Auto verfügt. Ihre Firma kann leider im Moment kein neues Firmenfahrzeug anschaffen. Falls der Bewerber kein Auto besitzt, so sollte er wenigstens verkehrstechnisch günstig wohnen und sein Wohnort gut an den Öffentlichen Personennahverkehr angebunden sein. Deshalb ist festzustellen, wie die Wohnsituation bzw. die Mobilität des Bewerbers aussieht.

2. Psychologische Frage zu den körperlichen Bedingungen:

   Ein Vertriebsmitarbeiter hat mitunter einen langen Arbeitstag, an dem er viel unterwegs sein kann oder auch lange Auto fährt, um seine Kunden zu besuchen. Das ist körperlich anstrengend. Eine gute Gesundheit und gute körperliche Belastbarkeit sind deshalb gute Voraussetzungen, dies dauerhaft zu bewältigen. Wie gut ist die körperliche Belastbarkeit des Bewerbers?

3. Psychologische Frage zu den kognitiven Bedingungen:

   Im Arbeitsalltag müssen eine Menge Tätigkeiten, Termine und Kundenwünsche koordiniert werden. Dies gelingt besser, wenn man einen angemessenen Arbeitsstil hat. Wie sieht der Arbeitsstil des Bewerbers, d.h. seine gewohnheitsmäßige Art zu arbeiten, aus?

4. Psychologische Frage zu den emotionalen Bedingungen:

   Vertrieb hat man immer mit Kunden zu tun, egal, ob man selbst persönliche Probleme hat und emotional belastet ist. Auch Frustration, z.B. durch ein „Nein“ des Kunden, gehört zum Alltag. Deshalb stellt sich die Frage: Wie geht der Bewerber mit emotionalen Belastungen um?

5. Psychologische Frage zu den motivationalen Bedingungen:

   Um im Beruf zufrieden und erfolgreich zu sein, sollte der Beruf den eigenen beruflichen Zielen entsprechen. Deshalb ist zu erheben, welche beruflichen Ziele der Bewerber hat.

6. Psychologische Frage zu den sozialen Bedingungen:

   Im Vertrieb hat man mit den verschiedensten Menschen zu tun, auf deren Wünsche, Bedürfnisse und Eigenarten man sich einstellen und mit denen man angemessen umgehen muss, um beruflichen Erfolg zu haben: Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und vor allem die Kunden. Deshalb ist zu fragen: Wie geht der Bewerber mit anderen Menschen um?

Nun folgt die Darstellung der **Konstruktion des Untersuchungmaterials**.

Zur Konstruktion der Einzelaussagen wurden im Vorfeld von der Verfasserin im Rahmen von Rollenspielen Einstellungsinterviews zu der oben genannten Fragestellung und unter Berücksichtigung der relevanten Psychologischen Fragen geführt. Zu diesem Zweck wurde ein Leitfaden erstellt, der auch für die zwei weiteren Untersuchungen der vorliegenden Arbeit Verwendung fand (siehe Anhang B.2). Dadurch konnte ein Pool an authentischen Aussagen von Bewerbern generiert werden, aus dem die Einzelaussagen für jede der Psychologischen Fragen ausgewählt wurden. Da auf diese Weise noch nicht für alle Psychologischen Fragen ausreichend relevante und irrelevante Aussagen verfügbar waren, wurden die fehlenden von der Verfasserin

selbst entwickelt. Es wurde beachtet, dass sowohl positive als auch negative Informationen zu gleichen Teilen enthalten waren. Insgesamt lagen schließlich 120 Aussagen vor, die jeweils für die Beantwortung einer der sechs Psychologischen Fragen im Rahmen der Fragestellung relevant waren. Für jede der sechs Psychologischen Fragen lagen also jeweils 10 für die Fragestellung relevante und 10 für die Fragestellung irrelevante Aussagen vor. Die relevanten Aussagen waren entweder positiv (sprachen also für eine Eignung im Vertrieb) oder negativ (sprachen also gegen eine Eignung im Vertrieb), wobei das Thema der Aussage identisch und zu gleichen Teilen positive und negative Aussagen enthalten waren. Sämtliche Aussagen waren aus der Perspektive eines Bewerbers formuliert. Hier ein Beispiel für eine relevante positive Aussage zu der Psychologischen Frage der Wohnsituation/Mobilität: „Die Anbindung an Bus und Bahn ist gut“. Die entsprechende relevante negative Aussage lautet: „Die Anbindung an Bus und Bahn ist schlecht“.

Die irrelevanten Aussagen ließen sich ebenfalls den Psychologischen Fragen zuordnen. Hier ein Beispiel für eine irrelevante Aussage zu der Wohnsituation / Mobilität: „Unsere Wohnung ist schallisoliert“. Diese Aussage hat einen klaren Bezug zu der Wohnung des Bewerbers; die Schallisolierung spielt jedoch für die Beantwortung der Psychologischen Frage zur Wohnsituation / Mobilität keine Rolle.

Die relevanten und irrelevanten Aussagen (positiven und negativ) für jede der sechs Psychologischen Fragen finden sich im Anhang A.8.

Der Bewerber war stets hinsichtlich mindestens zweier Psychologischer Fragen geeignet, hinsichtlich mindestens zwei anderer Psychologischen Fragen nicht geeignet (vgl. Anhang A.1 für ergänzende Informationen zur Materialkonstruktion für die Vorstudie).

3.1.3 Durchführung und Stichprobe

Diese Vorstudie wurde im Rahmen der Lehrveranstaltung zur Entscheidungsorientierten Gesprächsführung an der Technischen Universität Dresden, Institut für Psychologie II, Diagnostik und Intervention, durchgeführt. Aus praktischen Gründen konnte die Materialprüfung mit einer evaluatorischen Fragestellung verbunden werden („Können die Studierenden nach dem Besuch des Seminars zur Entscheidungsorientierten Gesprächsführung Interviews besser auswerten als vorher?“). Der evaluatorische Aspekt ist jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit und wird daher an dieser Stelle nicht weiter verfolgt (siehe dazu Gulba & Westhoff, 1998). Die Teilnehmer waren zwei Gruppen von Studierenden der Psychologie im 6. Fachseme-

ster, die an jeweils einem Blockseminar zur Entscheidungsorientierten Gesprächsführung teilnahmen. Die Zuweisung zu diesen Blockseminaren und somit auch zu den Gruppen erfolgte nicht zufällig, sondern die Studierenden schrieben sich für ein Blockseminar ein, das ihnen zeitlich am besten passte. Das Blockseminar bestand aus zwei ganztägigen Wochenendveranstaltungen (insgesamt vier Tage). Auf eine Darstellung der Seminarinhalte wird verzichtet, da sie für das Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit nicht relevant ist.

Die Aussagen wurden den Untersuchungsteilnehmern einzeln auf einem PC dargeboten, und sie sollten per Mausklick folgende Entscheidungen treffen:

1. Liefert die Einzelaussage wichtige Informationen zur Beantwortung der eignungsdiagnostischen Fragestellung (Identifikation relevanter Informationen)?

Falls ja:

2. Für welche der vorgegebenen Psychologischen Fragen ist die Einzelaussage relevant (Zuordnung relevanter Informationen)?

Die Datenerhebung erfolgte folgendermaßen: Jeder Studierende erhielt zu vorgegebenen Terminen von der Untersuchungsleiterin eine Diskette, auf der das Untersuchungsmaterial zusammengestellt war. In einem festgelegten Zeitraum bearbeiteten die Studierenden das Material in dem Computerraum der Technischen Universität Dresden oder an einem beliebigen anderen Rechner. Anschließend gaben sie zu festgelegten Terminen ihre Disketten wieder ab. Nach dem ersten und dritten der drei Untersuchungsdurchgänge, die etwa 30 Minuten Zeit in Anspruch nahmen, füllten die Untersuchungsteilnehmer einen Fragebogen aus, in dem sie nach der empfundenen Schwierigkeit der Aufgabe und ihrer Einstellung zu der Untersuchung befragt wurden.

Zu drei Messzeitpunkten wurden den Studierenden (1. Gruppe mit $N = 18$ bzw. 2. Gruppe mit $N = 14$) jeweils 60 Aussagen in zufälliger Reihenfolge dargeboten. Die Anzahl der Messzeitpunkte sowie die Aufteilung der Untersuchungsteilnehmer in zwei Gruppen ergab sich aus der Möglichkeit, die Lehrveranstaltung zu evaluieren. Dies hat für die hier betrachtete Fragestellung nur insofern Bedeutung, als dass die Ergebnisse für die zwei Gruppen von Untersuchungsteilnehmern separat betrachtet werden.

3.1.4 Ergebnis und Schlussfolgerung

Es wurden die relativen Häufigkeiten berechnet, mit denen die Untersuchungsteilnehmer die einzelnen Aussagen a) korrekt als relevant für die eignungsdiagnostische Fragestellung erkannt und b) korrekt den Psychologischen Fragen zugeordnet haben.

Die Untersuchungsteilnehmer der Gruppe 1 haben bezogen auf die drei Messzeitpunkte zwischen 87% und 93% der Aussagen korrekt als relevant bzw. irrelevant erkannt. In Gruppe 2 haben die Untersuchungsteilnehmer bezogen auf die drei Messzeitpunkte zwischen 85% und 88% der Aussagen korrekt als relevant bzw. irrelevant erkannt. Der mittlere Wert für das Erkennen der Relevanz der Aussagen liegt bei 89% ($SD = 31\%$).

Die korrekte Zuordnung der relevanten Aussagen ist in Gruppe 1 bezogen auf die drei Messzeitpunkte für 91% bis 94% der Aussagen gelungen; in Gruppe 2 war dies für 90% bis 93% der Aussagen der Fall. Der mittlere Wert für die korrekte Zuordnung der Aussagen lag bei 92% ($SD = 26\%$).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Untersuchungsteilnehmer beide Teilschritte der strukturierten Auswertung zu allen drei Messzeitpunkten ähnlich leicht bearbeiten konnten. Die Prozentzahlen sowohl zum korrekten Erkennen der Relevanz der Aussagen als auch zum Zuordnen der Aussagen zu den Arbeitsanforderungen sind sehr hoch. Von weiteren Datenanalysen wird deshalb abgesehen, da keine differenzierenden Erkenntnisse zu erwarten sind. Es wird die Schlussfolgerung gezogen, in den folgenden Untersuchungen die Aufgabe und das Material deutlich schwieriger zu gestalten. Die Darbietung von Einzelaussagen aus Bewerbungsinterviews stellte möglicherweise eine zu leichte Aufgabe dar, um die einzelnen Teilschritte der strukturierten Auswertung untersuchen zu können. In den weiteren Untersuchungen wird deshalb Material eingesetzt, dass einem realen Bewerbungsinterview näher kommt.

3.2 Vorbereitung der Hauptuntersuchungen zur Evaluation der strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews

Für die folgenden Untersuchungen sollte das Material einen höheren Schwierigkeitsgrad haben, um Deckeneffekte wie in der ersten Untersuchung zu vermeiden. In diesem Abschnitt wird nun beschrieben, wie diese Aufgabe gelöst und das Untersu-

chungsmaterial entwickelt wurde. Abschließend wird die Erstellung der Musterlösung zur beschrieben. Es folgt die Darstellung der Hauptuntersuchungen, die eine Beschreibung der jeweiligen Ziele, der Methode und Ergebnisse enthält (Kapitel 3.3 und 3.4).

3.2.1 Material

Anforderungsprofil Die Auswahl eines geeigneten Szenarios, in dem eine Personalauswahlentscheidung zu treffen ist, erfolgte zuerst. In der Vorstudie haben sich keine Schwierigkeiten mit dem Szenario „Eignung für den Vertrieb“ gezeigt. Es wurde nun speziell die Branche der Finanzdienstleister ausgewählt, da dieser Beruf zum Zeitpunkt der Untersuchungsplanung kein Ausbildungsberuf war (in der Zwischenzeit wurde ein Ausbildungskonzept zum „Finanzberater“ eingeführt). Dementsprechend müssen neue Mitarbeiter in jedem Fall unternehmensintern ausgebildet werden. Quereinsteiger aus anderen Vertriebsbranchen werden nach den Branchenerfahrungen der Verfasserin gerne eingestellt, da die grundlegende Eignung zum erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter weniger von dem zu vertreibenden Produkt als von den persönlichen Voraussetzungen abhängig ist (persönliche Mitteilungen an die Verfasserin durch Führungskräfte in Vertriebsunternehmen diverser Branchen). In den Hauptuntersuchungen wurde ein eignungsdiagnostisches Szenario realisiert, in dem eine Position als Außendienstmitarbeiter im Vertrieb von Finanzdienstleistungen zu besetzen war.

Um eine Entscheidung hinsichtlich der Eignung eines Bewerbers für diese Stelle treffen zu können, ist ein Anforderungsprofil notwendig, das möglichst verhaltensnah beschreibt, welche Anforderungen der Bewerber erfüllen sollte, um in diesem Beruf erfolgreich zu arbeiten. Einbezogen wurden die Blätter zur Berufskunde (herausgeben von der Bundesanstalt für Arbeit; www.arbeitsamt.de/berufenet), sowie Vorschläge von Westhoff, Terlinden-Arzt, Michalik und John (1995) und Wottawa (1997). Das Anforderungsprofil musste für die Untersuchungen folgende Bedingungen erfüllen:

1. Da in den Untersuchungen eine strukturierte Auswertung im Mittelpunkt stand, die mehrere Arbeitsschritte umfasst und dementsprechend viel Zeit in Anspruch nimmt, musste die Menge der zu beurteilenden Arbeitsanforderungen begrenzt werden. Das Anforderungsprofil konnte also nur eine Auswahl an relevanten Arbeitsanforderungen enthalten.

2. Da es bei der strukturierten Auswertung in einem ersten Schritt notwendig ist zu erkennen, ob für einzelne Arbeitsanforderungen überhaupt relevante Informationen vorhanden sind, sollte das Anforderungsprofil auch Arbeitsanforderungen enthalten, die zwar für eine Stelle als Mitarbeiter im Vertrieb relevant sind, für die aber in dem Interview keine Informationen vorhanden sind.

3. Bei der strukturierten Auswertung werden in einem weiteren Schritt die relevanten Informationen den entsprechenden Arbeitsanforderungen zugeordnet. Diese Zuordnung kann unterschiedlich schwierig sein. In dem Anforderungsprofil wurden Arbeitsanforderungen zusammengestellt, von denen angenommen werden konnte, dass sie sich trotz klarer, differenzierender Beschreibung im vorliegenden Anforderungsprofil im Alltagsverständnis begrifflich überschneiden. Deshalb wurde der „Arbeitsstil“ als Arbeitsanforderung ausgewählt, da dieser sich aus mehreren Facetten zusammensetzt. Von den von Westhoff et al. (1995) vorgeschlagenen elf Facetten wurden sechs Facetten einbezogen. Um die Menge und Gruppierungen der Arbeitsanforderungen in unseren Untersuchungen übersichtlich zu halten, und da Organisationstalent im Vertrieb wichtig und inhaltlich auch dem Arbeitsstil zugeordnet werden kann, wurde der Arbeitsanforderung „Arbeitsstil“ die Facette Organisationstalent hinzugefügt, obwohl Westhoff et al. (1995) diese Facette dem Bereich „Problemlösen“ zuordnen.

Folgende Arbeitsanforderungen sollten beurteilt werden:

- **Intellektuelle Bedingungen**: Berufserfahrung / Praxiswissen, Konzentrationsfähigkeit, Arbeitsstil (mit den Facetten: Selbständigkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Zielorientierung, Kostenbewusstsein, Flexibilität, Organisationstalent)

- **Motivationale Bedingungen**: Erwartungen an die neue Tätigkeit, Berufliche Ziele

- **Körperliche Bedingungen**: Körperliche Belastbarkeit

- **Soziale Bedingungen**: Soziale Unterstützung, Kritikfähigkeit

Die verhaltensorientierten Beschreibungen der Arbeitsanforderungen, wie sie den Teilnehmern im Rahmen der Instruktion vorgegeben wurden, sind im Anhang D.2 zusammengestellt.

Gestaltung des Interviewmaterials In allen Interviews waren zu den Arbeitsanforderungen *Körperliche Belastbarkeit*, *Konzentrationsfähigkeit*, *Kritikfähigkeit*, *Soziale Unterstützung* keine Informationen vorhanden. Da die Untersuchungsteilnehmer unter möglichst günstigen Bedingungen die Auswertung der Interviews vornehmen sollten, um die bestmögliche Leistung ohne Zeitdruck messen zu können, sollte es ihnen bei der Bearbeitung möglich sein, Definitionen der Arbeitsanforderungen oder Gesprächsinhalte nachlesen und prüfen können. Deshalb wurden in den Untersuchungen keine Originalinterviews, Video- oder Tonbandaufnahmen von Personalauswahlinterviews eingesetzt, sondern Transkripte von Interviews.

Um die Interviewtranskripte zu erstellen, führte die Verfasserin ein Gespräch mit einem Verkäufer für Metallwaren und mit einem Autoverkäufer, die sich in einem Rollenspiel auf eine Stelle als Außendienstmitarbeiter im Finanzdienstleistungsbereich beworben hatten. Um zu vermeiden, dass die Untersuchungsteilnehmer anhand der Fragen erkennen, zu welcher Arbeitsanforderung jeweils Informationen erhoben werden (was bei einer Gliederung nach Arbeitsanforderung leicht möglich ist), wurde ein Interviewleitfaden entwickelt und eingesetzt, in dem der Bewerber nach seiner aktuellen Tätigkeit und seinem Tagesablauf gefragt wird (Anhang B.2).

Ein drittes Gespräch basierte nicht auf einem zwar simulierten, aber real durchgeführten Bewerbungsgespräch. Stattdessen wurde ausgehend von dem vorhandenen Interviewleitfaden ein Bewerbungsgespräch anhand einer Modellperson (Tupperwareberaterin) konstruiert, deren Arbeitsaufgaben und Tagesablauf der Verfasserin durch die persönliche Bekanntschaft vertraut war.

Anschließend wurden die Gespräche transkribiert. Die Untersuchungsteilnehmer sollten die Bewerber ausschließlich und nachvollziehbar anhand der verbalen Informationen beurteilen. Diese Beurteilung sollte nicht durch die sprachliche Ausdrucksfähigkeit, Füllwörter oder den Redefluss des Bewerbers beeinflusst werden. Deshalb wurden Füllwörter wie „ehh“ und „hmm“ – wie sie in jedem Gespräch vorkommen – herausgenommen.

Die strukturierte Auswertung der Interviewtranskripte umfasste die Aufgabe, einzelne Informationen herauszufiltern und mit diesen in einer vorgeschriebenen Weise weiterzuverfahren. In der Praxis der Personalauswahl notiert sich der Interviewer oder ein anderer Beteiligter ebenfalls diejenigen Informationen des Bewerbers, die ihm relevant erscheinen. Dabei hat jeder seine individuelle Art des Notierens - manche schreiben ganze Sätze oder Redewendungen, manchen genügen Stichworte, um sich an das Gesagte zu erinnern und es dann in die weiterführende Beurteilung des Bewerbers einzubeziehen und zu bewerten. Personen unterscheiden sich stark

darin, was sie sich aus vorgegebenen Interviews in welchem Umfang und mit welcher Genauigkeit notieren. Für unsere Untersuchungen war es wichtig, genau zu wissen, welche Informationen des Bewerbers für den Interviewer relevant waren und welche nicht, da einzelne Teilschritte nachvollzogen werden sollten. Deshalb konnte nicht zugelassen werden, dass die Untersuchungsteilnehmer sich individuelle Notizen machen, da so der Umgang mit und die Verarbeitung der einzelnen Informationseinheiten nicht nachvollziehbar gewesen wäre. Deshalb wurde eine kriteriengeleitete a-priori Festlegung der Informationseinheiten vorgenommen. Auf diese Weise konnte exakt festgestellt werden, welche Informationseinheit und damit welche Information von den Untersuchungsteilnehmern in die strukturierte Auswertung einbezogen wurden und welche nicht. Die einzelne Informationseinheit war die kleinstmögliche Information, die separat in die strukturierte Auswertung einbezogen werden konnte. Für jede ausgewählte Informationseinheit konnten die einzelnen Teilschritte der strukturierten Auswertung durchgeführt werden. Falls die Untersuchungsteilnehmer mehrere aufeinanderfolgende Informationseinheiten insgesamt betrachten und verarbeiten wollten, so war es auch möglich, Bereiche von Informationseinheiten zu bilden und für diese die strukturierte Auswertung vorzunehmen.

Ähnliche Themen oder Aspekte eines Themas wurden zu einzelnen Informationseinheiten zusammengefasst und im Interviewtranskript nummeriert. Folgende Kriterien für die Definition von Informationseinheiten wurden herangezogen (in Klammern ein Beispiel aus dem Interview mit dem Metallwarenverkäufer):

- Beschreibung, Interpretation oder Wertung des vorher ausgeübten Berufs / der Tätigkeit („...also eigentlich bin ich gelernter Klempner, wissen Sie, Heizungsinstallateur.“ (Informationseinheit 5))

- Produktbeschreibungen („die Firma, bei der ich arbeite, vertreibt Trapezbleche aus Aluminium und Stahl und ...“ (Informationseinheit 2))

- Beschreibung oder Wertung einzelner Aufgaben, beruflicher Notwendigkeiten oder Ereignisse („Da hat jeder seinen festen Kundenstamm, für den er im Außendienst zuständig ist und wo man naürlich auch Büroarbeiten erledigen muss.“ (Informationseinheit 13))

- Beschreibung oder Wertung der eigenen Arbeitsweise oder der von Kollegen, Vorgesetzten, Kunden oder sonstigen Dritten („Und wenn während der Urlaubszeit mal was Dringendes geregelt werden muss, dann vereinbare ich mit den Kunden einen Kollegen als Anspechpartner.“ (Informationseinheit 15))

- Vorstellung von oder Einstellung zu beruflich relevanten Ereignissen, Verhaltensweisen oder beruflichen Notwendigkeiten („Logischerweise muss ich dann auch persönlich für Fehler geradestehen, aber das ist okay für mich“ (Informationseinheit 27))

- Beschreibung und Wertung eigener beruflicher Fähigkeiten, der (Lebens-)Situation („Und weil ich ja Ahnung von den Sachen habe, die ich jetzt verkaufe, ich hab ja früher mit den Blechen gearbeitet, ...“ (Informationseinheit 10))

Die Interviews enthielten folgende Anzahl an Informationseinheiten:

Metallwarenverkäufer:	106 Informationseinheiten
Tupperwareberaterin:	137 Informationseinheiten
Autoverkäufer:	107 Informationseinheiten

Die strukturierte Auswertung wurde anhand von Formularen dokumentiert, die im Anhang D (Seite 189f. und Seite 191ff. für Hauptuntersuchung 1) und im Anhang E (Seite 200f. bzw. Seite 207ff. für Hauptuntersuchung 2) wiedergegeben sind. In dem Bewertungsbogen trugen die Untersuchungsteilnehmer ein, welche Informationseinheit sie welcher Arbeitsanforderung zuordnen und wie sie diese einzelnen Informationseinheiten bewerteten. Auf dem Beurteilungsbogen trugen die Untersuchungsteilnehmer ihre Beurteilung eines Bewerbers hinsichtlich der einzelnen Arbeitsanforderungen sowie ihre Gesamtbeurteilung ein. Auf diesem Formular konnte ebenso angegeben werden, dass für einzelne Arbeitsanforderungen keine Informationen vorhanden waren. Untersuchungsteilnehmer, die die Interviewtranskripte nicht strukturiert ausgewertet haben, hatten ausschließlich den Beurteilungsbogen zur Verfügung.

Material zur Instruktion der Untersuchungsteilnehmer Die Untersuchungsteilnehmer erhielten eine Instruktion, in der die Aufgabe je nach Untersuchung und Untersuchungsgruppe konkret beschrieben war, sowie eine schriftliche Kurzeinführung in die Entscheidungsorientierte Diagnostik, damit die Untersuchungsteilnehmer aus der Praxis die vorgeschlagene strukturierte Auswertung leichter nachvollziehen konnten. Eine verhaltensorientierte Beschreibung der zu beurteilenden Arbeitsanforderungen (Anforderungsprofil) für die zu besetzende Position stand für alle Untersuchungsteilnehmer gleichermaßen zur Verfügung.

Erfassung möglicher Kovariablen Ein Abschlussfragebogen erfasste mögliche Einflüsse auf die Qualität der Aufgabenbewältigung (z.B. Verständlichkeit der Instruktion, Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, Vorliebe für das Führen von Personalauswahlinterviews etc.) oder auf persönliche Beurteilung des Untersuchungsteilnehmers (z.B. Einstellung zu der Branche, Erfahrungen im Vertrieb etc.). Diejenigen Untersuchungsteilnehmer, die das Material in der strukturierten Art und Weise bearbeitet haben, wurden zudem um eine qualitative Beurteilung des Vorgehens gebeten.

Untersuchungsplan Die Untersuchungsteilnehmer, die die Interviewtranskripte strukturiert auswerten sollten, arbeiteten die Teilschritte der strukturierten Auswertung folgendermaßen ab:
Nachdem sich die Untersuchungsteilnehmer mit den zu beurteilenden Arbeitsanforderungen vertraut gemacht hatten, begannen sie mit dem Lesen des Transkripts. Dabei prüften sie für jede Informationseinheit, ob sie relevant für eine der Arbeitsanforderungen war oder nicht. Falls ja, ordneten sie diese Informationseinheit der entsprechenden Arbeitsanforderung zu, indem sie die Nummer in dem entsprechenden Formular eintrugen. Nach dieser Zuordnung bewerteten sie die einzelne Informationseinheit dahingehend, in welchem Ausmaß sie für oder gegen eine Eignung sprachen. Danach fällten sie diese Entscheidungen für die nächste Informationseinheit und so fort, bis sie das gesamte Interviewtranskript in dieser Art bearbeitet hatten. Anschließend beurteilten sie jede der Arbeitsanforderungen anhand der von ihnen gesammelten Informationen und deren einzelner Bewertungen auf dem Zuordnungsbogen. Im Anschluss an die Beurteilung der einzelnen Arbeitsanforderungen fällten die Untersuchungsteilnehmer zuerst ein Gesamturteil über die Eignung des Bewerbers und dann darüber, ob sie die Einstellung des Bewerbers befürworten oder nicht. Die Untersuchungsleiterin hatte im Vorfeld darauf hingewiesen, dass diese Beurteilungen nur anhand der verfügbaren Informationen zu erfolgen habe.

Die Untersuchungsteilnehmer, die die Interviewtranskripte nicht strukturiert auswerten, haben das jeweilige Material (ohne die Hinweise zur Strukturierung) gelesen und anschließend den Bewerber auf dem Beurteilungsbogen beurteilt. Sämtliche Untersuchungsmaterialien, die in beiden Hauptuntersuchungen eingesetzt wurden, sind im Anhang zusammengestellt.

3.2.2 Musterlösung

Zur Bestimmung der Kriteriumsvalidität für die in dieser Arbeit untersuchten Teilschritte der strukturierten Auswertung wird als Kriterium eine Musterlösung her-

angezogen, da in dieser genau das abgebildet werden kann, was geprüft werden soll. So wurden die Interviewtranskripte beispielsweise derart konstruiert, dass nicht zu allen Arbeitsanforderungen auch Informationen enthalten sind - und dies musste in der Wahl des Kriteriums berücksichtigt werden. Da es sich in den Interviews um fiktive Bewerbungsgespräche handelte, kamen andere Kriterien wie tatsächlicher Berufserfolg oder Beurteilungen durch Führungskräfte nicht in Frage.

Um die Musterlösung für jedes der drei Interviews zu erhalten, werteten die Verfasserin und ihre Mitarbeiterinnen die Interviewtranskripte in einem ersten Schritt vor Durchführung der Untersuchungen unabhängig voneinander strukturiert und damit in der gleichen Weise wie die entsprechenden Untersuchugsteilnehmer aus. Anschließend wurden die individuellen Auswertungen verglichen und eine gemeinsame Lösung gefunden, wobei über jeden einzelnen Auswertungsschritt entschieden wurde. Das Erkennen der relevanten Informationen fiel den beteiligten Personen relativ leicht, so dass praktisch keine Unstimmigkeiten auftraten. Bei jeder Informationseinheit wurde überlegt, ob sie relevant für die Fragestellung ist – das Kriterium für diese Entscheidung war stets das Anforderungsprofil und veränderte sich demnach nicht im Laufe des Interviews.

Bei der Zuordnung der einzelnen relevanten Informationen zu den Arbeitsanforderungen wurde streng anhand der Definitionen im Anforderungsprofil entschieden, welche Zuordnungen sinnvoll sind. Bei diesem Arbeitsschritt stellte sich eine eindeutige Zuordnung zu einer einzigen Arbeitsanforderung als schwierig heraus, da die Informationseinheiten teilweise per se, teilweise durch den Kontext unterschiedlich interpretiert werden konnten. Deshalb wurden alle sinnvollen Lösungen als richtige Lösungen zugelassen, so dass teilweise vier verschiedene Zuordnungen für eine Informationseinheit in der Musterlösung enthalten waren und als richtig galten.

Die qualitative Bewertung der einzelnen Informationseinheiten erfolgte insofern sehr übereinstimmend, als dass praktisch keine Diskussion über die positive oder negative Bewertung notwendig war. Über die graduelle Ausprägung auf der 6er Likertskala (sehr positiv (6) bzw. positiv (5) oder eher positiv (4)) musste jedoch häufiger Konsens erzielt werden. Für diese Feinabstimmung enthielt das Anforderungsprofil keine Hinweise. Ausschlusskriterien, nach denen eine Arbeitsanforderung oder das Gesamturteil unmittelbar negativ zu beurteilen wären, waren nicht vorgesehen, obwohl dies in der Praxis selbstverständlich vorkommt. Dies hätte innerhalb der Untersuchungsgruppen einen unterschiedlichen Untersuchungsablauf zur Folge gehabt, da nicht sämtliche Untersuchungsteilnehmer die Transkripte komplett bear-

beitet hätten. Dies sollte vermieden werden.

Für alle weiteren Auswertungsschritte (Beurteilung der einzelnen Arbeitsanforderungen, Gesamtbeurteilung, Einstellungsempfehlung) wurde eine statistische Urteilsbildung (Sawyer, 1966) genutzt. Der Mittelwert der Bewertungen der einzelnen Informationseinheiten zu jeder Arbeitsanforderung bildete die Beurteilung der entsprechenden Arbeitsanforderung, da dies ein auch in der Unternehmenspraxis genutztes MAß darstellt. Der Mittelwert der einzelnen Arbeitsanforderungen (ohne die Arbeitsanforderungen, zu denen keine Informationen vorlagen) bildete die Gesamtbeurteilung des Bewerbers. In Anhang C (Anhang C.1 bis C.3) sind die Zuordnungen der einzelnen Informationen für jedes Interview dargestellt; die Beurteilungen der Arbeitsanforderungen in der Musterlösung sind Anhang C.4 zu entnehmen.

Insgesamt enthielten die Interviewtranskripte in der Musterlösung folgende Anzahl an relevanten und nicht relevanten bzw. positiv und negativ bewerteten Informationseinheiten:

- *Metallwarenverkäufer*: Insgesamt 106 Informationseinheiten, davon 65 Informationen relevant für die Fragestellung, 41 nicht relevant. Von den relevanten Informationseinheiten wurden 60 positiv, 5 negativ bewertet.

- *Tupperwareberaterin*: Insgesamt 137 Informationseinheiten, davon 86 Informationen relevant für die Fragestellung, 51 nicht relevant. Von den relevanten Informationseinheiten wurden 80 positiv, 6 negativ bewertet.

- *Autoverkäufer*: Insgesamt 107 Informationseinheiten, davon 96 Informationen relevant für die Fragestellung, 11 nicht relevant. Von den relevanten Informationseinheiten wurden 92 positiv, 4 negativ bewertet.

3.3 Hauptuntersuchung I: Bestimmung der Qualität der strukturierten Auswertung anhand der Gütekriterien der Klassischen Testtheorie

3.3.1 Untersuchungsdesign

Diese Untersuchung diente dazu, die Gütekriterien der strukturierten Auswertung zu bestimmen. Um dabei die Retest-Reliabilität erheben zu können, wurde ein Messwie-

derholungsdesign mit abhängigen Stichproben gewählt: Die Teilnehmer dieser Untersuchung haben eines von zwei Interviewtranskripten zweimal mit zeitlichem Abstand in der strukturierten Vorgehensweise ausgewertet. Durch die Wahl von zwei Messzeitpunkten konnte die Retest-Reliabilität (Reproduzierbarkeit über die Zeit) bestimmt werden. Für jeden der zwei Messzeitpunkte wurden jeweils Kennwerte für die Interrater-Reliabilität (Beurteilerübereinstimmung) und die Kriteriumsvalidität erhoben. Durch die Vorgabe von zwei unterschiedlichen Interviewtranskripten konnte ergänzend geprüft werden, ob sich die gefundenen Gütekriterien in beiden Materialien in gleicher Weise nachweisen lassen und somit unabhängig vom Material sind.

3.3.2 Stichprobe

Um zwischen den zwei Messzeitpunkten einen Lerneffekt möglichst zu minimieren, sollten Untersuchungsteilnehmer teilnehmen, die in der Auswertung von Gesprächstranskripten bereits geübt waren. Eine geeignete Stichprobe stellten Hauptfachstudierende der Psychologie an der Technischen Universität Dresden dar, die mindestens im vierten Studienjahr waren und ihre Diagnostikausbildung, in der u.a. mindestens zwei Interviewtranskripte ausgewertet werden, bereits abgeschlossen hatten. Es nahmen 37 Studierende teil, die durchschnittlich im 8. Studiensemester waren, davon 30 Frauen und 7 Männer im Alter zwischen 21 und 42 Jahren ($M = 26$ Jahre; $SD = 5$ Jahre). Die Teilnehmer gaben an, bis zu dem Zeitpunkt der Untersuchung zwischen keinem bis zu sieben Interviews ausgewertet zu haben ($M = 3,5$; $SD = 1,4$) – bei der Beantwortung der entsprechenden Frage in dem Abschlussfragebogen haben sie offensichtlich die in der Lehre ausgewerteten Interviews nicht in jedem Fall einbezogen. Für die Bearbeitung des Materials benötigten sie beim ersten Messzeitpunkt zwischen 35 und 180 Minuten ($M = 78$ Minuten; $SD = 31$ Minuten), beim zweiten Messzeitpunkt zwischen 30 und 120 Minuten ($M = 61$ Minuten; $SD = 23$ Minuten), also etwas weniger Zeit. Über eigene Erfahrungen im Vertrieb verfügten die Untersuchungsteilnehmer fast gar nicht, und sie hatten auch kaum Bekannte, die im Vertrieb tätig waren. Mit dem in unserer Untersuchung eingesetzten Anforderungsprofil sowie der eignungsdiagnostischen Fragestellungen aus dem Vertrieb hatten die Untersuchungsteilnehmer keine Erfahrung. Als Dankeschön für die Teilnahme durften die Studierenden an einem halbtägigen Assessment Center Workshop teilnehmen, der von der Verfasserin durchgeführt wurde.

3.3.3 Material

Es wurden Interviewtranskript A (Metallwarenverkäufer, Anhang B.3) und Interviewtranskript C (Autoverkäufer, Anhang B.5) eingesetzt, die auf real durchgeführten Gesprächen basierten. Für bestimmte Arbeitsanforderungen waren keine Informationen in den Interviewtranskripten vorhanden: In beiden Interviewtranskripten war dies für *körperliche Belastbarkeit*, *Kritikfähigkeit*, *Konzentration* und *soziale Unterstützung* der Fall. In dem Interviewtranskript C (Autoverkäufer) waren zusätzlich keine Informationen für *Kostenbewusstsein* (eine der Facetten des Arbeitsstils) und *berufliche Ziele* vorhanden.

Zu beiden Messzeitpunkten kam das gleiche Untersuchungsmaterial zum Einsatz:

- Instruktion (Anhang D.1)
- Erklärung der Arbeitsanforderungen (Anhang D.2)
- Zuordnungs- und Bewertungsbogen (zur Dokumentation der Teilschritte der strukturierten Auswertung) (Anhang D.3)
- Beurteilungsbogen(Anhang D.4)
- Abschlussfragebogen (nach jedem Messzeitpunkt) (Anhang D.5)

Um mögliche weitere Einflüsse auf die Beurteilung der Bewerber und Schwierigkeiten im Umgang mit dem Material aufdecken zu können, enthielt der Abschlussfragebogen u.a. folgende Aspekte: subjektive Qualität der Aufgabenbewältigung, Einschätzung der Sympathie, Intelligenz, einiger Persönlichkeitsvariablen des Bewerbers, Beurteilung des Images des aktuell ausgeübten Berufs des Bewerbers und des angestrebten Berufs als Außendienstmitarbeiter im Finanzdienstleistungsbereich.

3.3.4 Durchführung

Die Untersuchung fand in den Räumen der Technischen Universität Dresden statt. Die Teilnehmer werteten jeweils eines der zwei Interviewtranskripte zweimal in der vorgegebenen strukturierten Art und Weise aus, wobei zwischen den Messzeitpunkten ein zeitlicher Abstand von vierzehn Tagen lag, in zwei Fällen lag der Abstand bei sechzehn Tagen. Diese Zeit erschien ausreichend, um Gedächtniseffekte hinsichtlich der Zuordnung einzelner Informationseinheiten und hinsichtlich der Beurteilung

der Bewerber weitgehend auszuschalten. 21 Untersuchungsteilnehmer werteten Interviewtranskript A (Metallwarenverkäufer) zweimal aus, 16 Untersuchungsteilnehmer werteten Interviewtranskript C (Autoverkäufer) zweimal aus. Die Zuweisung der Interviewtranskripte erfolgte zufällig. Die ungleiche Anzahl der Teilnehmer in den zwei Gruppen ist auf den Ausfall von Teilnehmern beim zweiten Messzeitpunkt zurückzuführen.

3.3.5 Auswahl der Kennwerte

An dieser Stelle werden die Überlegungen und Entscheidungen hinsichtlich der Bestimmung der Gütekriterien beschrieben. Unter Objektivität wird in der Testtheorie der Grad der Unabhängigkeit der Testergebnisse vom Untersucher verstanden. Die Auswertungsobjektivität eines Testverfahrens kennzeichnet die „numerische oder kategoriale Auswertung des registrierten Testverhaltens nach vorgegebenen Regeln“ (Lienert, 1989, S. 13). Im Interview ist der Beurteiler jedoch gleichzeitig das Messinstrument, so dass hier die Begrifflichkeiten geklärt werden müssen. Da es in dieser Arbeit um die Beurteilung von Bewerbern anhand von Interviews in der Personalauswahl geht, verwenden wir statt „Objektivität“ den Begriff der „Interrater-Reliabilität“ bzw. „Beurteilerübereinstimmung“, da diese Begriffe zur Beurteilung der Interviewgüte die gebräuchlichsten sind (Kompa, 1984, S. 170; ebenso Wirtz & Caspar; 2002).

Als Maße der Zuverlässigkeit (Reliabilität) stehen interne Konsistenz, Paralleltestreliabilität und Retestreliabilität zur Auswahl. Die zwei erst genannten Maße sind zur Qualitätsbestimmung von standardisierten Verfahren geeignet - in der vorliegenden Arbeit geht es aber nicht darum, eine Interviewmethode dahingehend zu prüfen, ob Gruppen von Fragen inhaltlich das gleiche erfassen (interne Konsistenz) oder ob zwei Interviewmethoden als gleichwertig anzusehen sind (Paralleltestreliabilität). In der vorliegenden Arbeit soll erfasst werden, inwieweit einzelne Untersuchungsteilnehmer zu ähnlichen Ergebnissen kommen, wenn sie die Interviewtranskripte wiederholt strukturiert auswerten. Deshalb soll die Reproduzierbarkeit der strukturierten Auswertungen über die Zeit bestimmt werden (Retestreliabilität).

Als Validitätmaße stehen die Inhaltsvalidität, Konstruktvalaidität und Kriteriumsvalidität wie konkurrente oder prognostische Validität zur Verfügung. Die inhaltliche Validität gibt an, in welchem Ausmaß die Items eines diagnostischen Verfahrens repräsentativ für das Itemuniversum sind. In der vorliegenden Arbeit wurde aus den zahlreichen miteinander verknüpften Teilschritten, die bei der Aus-

wertung von Tiefeninterviews abgearbeitet werden, eine Auswahl getroffen, die evaluiert werden soll. Betrachtet man die Gesamtheit der Teilschritte als Quelle für das Itemuniversum und die hier getroffene Auswahl daraus als Stichprobe aus diesen Itemuniversum, so kann die Inhaltsvalidität insofern als gegeben angesehen werden, als dass diese Auswahl wesentliche Teilschritte der Auswertung abbildet. Nach Ansicht der Verfasserin ist dies der Fall, eine weitere Analyse dieses Validitätsmaßes erscheint weder notwendig noch möglich. Die Konstruktvalidität beschreibt, ob ein Test das zu erfassende Konstrukt aufgrund theoretischer Überlegungen und empirischer Prüfungen erfasst. Für die vorliegenden Fragestellungen ist dieses Validitätsmaß nicht geeignet – es könnte zur Prüfung eines Interviewleitfadens zu einem bestimmten Thema Anwendung finden, nicht aber zur Prüfung einer Auswertungsmethode.

Zur Bestimmung der anderen Validitätsmaße ist die Auswahl eines geeigneten Kriteriums notwendig. Da es sich in den Untersuchungen um fiktive Bewerber handelt, deren Interviews ausgewertet werden, kommen reale Erfolgskriterien oder Beurteilungen durch deren Führungskräfte - gleichgültig, ob diese in der Zukunft liegen oder aktuell zum Zeitpunkt der Untersuchungen gemessen werden - nicht in Frage. Andere Personen müssen deshalb das Untersuchungsmaterial bearbeiten, die Interviewtranskripte strukturiert auswerten und die fiktiven Bewerber beurteilen. Zudem waren die Interviewtranskripte derart konstruiert, dass in der vorliegenden Arbeit u.a. die Frage beantwortet werden konnte, ob die Untersuchungsteilnehmer erkennen, ob eine Information relevant ist oder nicht. Es waren hierzu nicht für alle zu beurteilenden Anforderungen auch Informationseinheiten in den Interviewtranskripten enthalten. Da das Validitätskriterium dies abbilden musste, wurden Musterlösungen (zur Konstruktion der Musterlösung, siehe Abschnitt 3.1) als Kriterium ausgewählt. Die Bearbeitung der betrachteten Teilschritte der strukturierten Auswertung durch die Untersuchungsteilnehmer wird deshalb mit der jeweiligen Musterlösungen hinsichtlich der Gültigkeit verglichen.

Im Folgenden wird berichtet, welche statistischen Maße für die Interrater-Reliabilität, Retest-Reliabilität und Kriteriumsvalidität für jeden Teilschritt der strukturierten Auswertung herangezogen werden.

Identifikation der Informationen

Interrater-Reliabilität Die Untersuchungsteilnehmer konnten in dem Beurteilungsbogen (Anhang D.4) für jede Arbeitsanforderung angeben, dass „keine Informationen“ vorhanden waren. Dabei handelte es sich um eine dichotome ja/nein-

Entscheidung. Da die Verteilung der Daten eine geringe Varianz aufwies, war die Bestimmung von Übereinstimmungsmaßen für N Personen und dichotome Daten (wie z.B. ϕ oder der Konkordanzkoeffizient) nicht möglich. Doch auch die relative Häufigkeit zeigt an, wieviele Untersuchungsteilnehmer die gleichen Angaben machen. Deshalb wird für alle Arbeitsanforderungen die relative Häufigkeit angegeben, mit der die Untersuchungsteilnehmer angegeben haben, dass keine Informationen vorhanden sind. Eine hohe Prozentzahl bedeutet, dass sich die Untersuchungsteilnehmer einig waren und somit größere Übereinstimmung zeigen.

Zur qualitativen Bewertung der Beurteilerübereinstimmung wurde die Prozentskala in Quartile unterteilt und folgendermaßen bewertet (Vorschlag der Verfasserin; orientiert an einer Aufteilung von Perzentilwerten zur Kennzeichnung von Häufigkeitsverteilungen; vgl. z.B. Bortz, 1999):

0%-25%	ungenügend übereinstimmend
25,1%-50%	schwach übereinstimmend
50,1%-75%	ausreichend übereinstimmend
75,1%-100%	hoch übereinstimmend

Intrarater-Reliabilität Der Vergleich dieser relativen Häufigkeiten zwischen den beiden Messzeitpunkten ist ein Hinweis darauf, wie gut die Untersuchungsteilnehmer mit ihren eigenen Entscheidungen übereinstimmen, wenn sie dieselben Interviewtranskripte zweimal auswerten. Dies kann als Hinweis auf die Intrarater-Reliabilität betrachtet werden. Ob sich die Verteilungen vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt unterscheiden oder ähnlich sind, wird mit einem χ^2-Test geprüft. Ein nicht signifikanter Unterschied ist ein Hinweis auf die Intrarater-Reliabilität.

Kriteriumsvalidität Die Interviewtranskripte waren derart konzipiert, dass für die Arbeitsanforderungen Konzentrationsfähigkeit, körperliche Belastbarkeit, soziale Unterstützung und Kritikfähigkeit keine Informationen vorhanden waren. Für Interviewtranskript C (Autoverkäufer) war dies außerdem für Kostenbewusstsein (eine der Facetten des Arbeitsstils) und berufliche Ziele der Fall. Hat ein Untersuchungsteilnehmer in dem Beurteilungsbogen bei den eben genannten Arbeitsanforderungen angegeben, dass hierfür keine Informationen vorliegen, so entspricht dies der Musterlösung und wird als richtig gewertet. Geben die Untersuchungsteilnehmer für die übrigen Arbeitsanforderungen eine Beurteilung ab, so gilt dies entsprechend als richtig. Die jeweiligen relativen Häufigkeiten der Entscheidung, ob Informationen

für die Beurteilung vorliegen, geben also auch an, in welchem Ausmaß die Angaben der Untersuchungsteilnehmer mit der Musterlösung übereinstimmen. Dies ist ein Hinweis auf die Kriteriumsvalidität.

Zuordnung der Informationen zu den Arbeitsanforderungen

Um die Übereinstimmung der Zuordnungen der Informationseinheiten zwischen den Untersuchungsteilnehmern anhand eines Koeffizienten zu bestimmen, müsste für mehr als 100 Objekte (Informationseinheiten in den Interviewtranskripten), und 21 bzw. 16 Untersuchungsteilnehmer in den zwei Gruppen hinsichtlich der 15 Arbeitsanforderungen ein Koeffizient berechnet werden. Hierfür ist jedoch kein geeignetes statistisches Maß verfügbar (Wirtz & Caspar, 2002). Um zu beschreiben, wie die Untersuchungsteilnehmer die Informationseinheiten den Arbeitsanforderungen zugeordnet haben, greifen wir deshalb auf eine tabellarische Darstellung der Zuordnungen zurück (Anhang F.2). Diese Übersichten sind nach Arbeitsanforderungen gegliedert, denen jede Informationseinheit in der Musterlösung zugeordnet wurde: Für sämtliche Informationseinheiten, die in der Musterlösung z.B. zu Berufserfahrung zugeordnet waren, ist angegeben, wieviel Prozent der Untersuchungsteilnehmer die Informationseinheiten a) eben dieser Arbeitsanforderung korrekt zugeordnet haben; b) überhaupt einer in der Musterlösung vorgesehenen Arbeitsanforderung korrekt zugeordnet haben (teilweise waren bis zu vier Arbeitsanforderungen korrekt); c) den übrigen Arbeitsanforderungen und d) gar nicht zugeordnet haben. Ein allgemeines Maß für die Interrater-Reliabilität der Zuordnung der Informationseinheiten (als Übereinstimmungsmaß für nominalskalierte Daten z.B. Cohen's κ) ist nicht bestimmbar, da die Untersuchungsteilnehmer die Informationseinheiten auch mehrfach zugeordnet haben können (eine Informationseinheit kann bei der Zuordnungen mehreren Arbeitsanforderungen zugeordnet werden). Durch diese Mehrfachzuordnungen liegt keine eindeutige Wahl der Kategorie vor, so dass eine Berechnung nicht möglich ist. Durch die angesprochene tabellarische Darstellung (Anhang F.2) wird zudem ersichtlich, welche Arbeitsanforderungen häufig miteinander verwechselt wurden. Anhand dieser Werte wurden die relativen Häufigkeiten der korrekten Zuordnungen (in Prozent) für die einzelnen Arbeitssanforderungen berechnet, so dass erkennbar ist, für welche Arbeitsanforderungen die Zuordnung der Informationseinheiten leicht bzw. schwierig gewesen ist.

Zur Kennzeichnung der Retest-Reliabilität der Zuordnungen wird die relative Häufigkeit an Informationseinheiten bestimmt, die zu beiden Messzeitpunkten

den gleichen Arbeitsanforderungen zugeordnet wurden (in Prozent). Zusätzlich wird die Anzahl der korrekten Zuordnungen der Informationseinheiten durch die Untersuchungsteilnehmer über beide Messzeitpunkte korreliert (Spearman Rangkorrelation).

Beurteilung der Arbeitsanforderungen

Auf dem Beurteilungsbogen gaben die Untersuchungsteilnehmer an, wie sie die einzelnen Arbeitsanforderungen anhand der Informationen aus den Interviewtranskripten beurteilen. Diese Beurteilung erfolgte auf einer 6-stufigen Likertskala, die für jede Arbeitsanforderung an den Endpunkten – orientiert an dem Inhalt – unterschiedlich bezeichnet war (z.B. Arbeitsstilfacette „Zuverlässigkeit“: sehr zuverlässig / sehr unzuverlässig; „Körperliche Belastbarkeit“: körperlich sehr belastbar / körperlich sehr wenig belastbar; Anhang E). Da die Skalen ausschließlich an den Endpunkten verbal verankert sind, ist die Äquidistanz der Skalenpunkte zwar nicht nicht augenscheinlich verletzt (Wirtz & Caspar, 2002, S. 123). Doch es wurden untersuchungsspezifische Skalen verwendet, die sich zwischen den einzelnen Arbeitsanforderungen unterscheiden. Die Intervallskalierung der verwendeten Skalen kann demnach als nicht gesichert gelten (Rohrmann, 1978). Deshalb wird bei der statistischen Analyse der Beurteilungen der Arbeitsanforderungen ein konservatives Skalenniveau zugrunde gelegt und von Ordinalskalenniveau der Beurteilungen ausgegangen.

Zur Berechnung der Beurteilerübereinstimmung innerhalb der Gruppen wird ein Maß für die Beurteilungen von N Personen hinsichtlich K Kategorien (hier: Arbeitsanforderungen) benötigt. Hierfür (Ordinalskalenniveau, N Beurteiler und K Kategorien) stellt Kendalls W ein geeignetes Maß zur Bestimmung der Beurteilerübereinstimmung dar (Siegel, 1997; Wirtz & Caspar, 2002). Es werden sämtliche Arbeitsanforderungen ($K = 15$) in die Berechnung einbezogen. Dieser Wert wird auf einen signifikanten Unterschied von Null geprüft. Da zur qualitativen Beurteilung des Kennwertes W keine Hinweise verfügbar sind, werden Richtwerte von Fleiss und Cohen (1973) herangezogen, die sich auf den Kennwert Kappa (Übereinstimmungsmaß für nominalskalierte Daten) beziehen. Die Autoren kennzeichnen ein Kappa in dem Wertebereich $\geq .75$ als sehr gut, in dem Wertebereich von .6 bis .75 als gut und in dem Wertebereich von .4 bis .6 als mittelmäßig. Werte unter .4 sind nicht aussagekräftig. Abbildungen mit gemittelten Beurteilungen und dem Standardfehler geben deskriptiv Auskunft darüber, wie übereinstimmend die Untersuchungsteinehmer im Mittel geurteilt haben.

Zur Kennzeichnung der Retest-Reliabilität der Beurteilungen wird der Zusammenhang der Beurteilungen für die einzelnen Arbeitsanforderungen zwischen den Messzeitpunkten bestimmt. Da es sich um mindestens rangskalierte Daten handelt, bei denen Verbundwerte auftreten, und da die Stichprobe als klein ($N < 30$) zu bezeichnen ist (Wirtz & Caspar, 2002), wird Kendalls τ_b (für Rangbindungen) als Maß herangezogen. Eine deskriptive Gegenüberstellung der Beurteilungen in Form eines Balkendiagramms für beide Messzeitpunkte zeigt zudem, wie ähnlich die Beurteilungen desselben Bewerbers bezogen auf die Untersuchungsgruppe bleiben.

Zur Bestimmung der Validität der Beurteilungen auf der Likertskala wurde für jede Beurteilung und jeden Untersuchungsteilnehmer die absolute Differenz zu der Beurteilung in der Musterlösung berechnet und der mittlere Wert bestimmt. Je geringer die mittlere Abweichung, desto näher liegen die Beurteilungen an der Musterlösung, desto valider sind die Beurteilungen. Auch Middendorf & Macan (2002) haben ein vergleichbares Vorgehen genutzt, um in ihren Untersuchungen ein Maß für die Qualität von Notizen zu kennzeichnen. In dem beschriebenen Balkendiagrammen ist zusätzlich vermerkt, welche Beurteilung in der Musterlösung vorgesehen ist (ebenso Anhang F.1, Seite 214ff.).

Einstellungsempfehlung

Bei der Abgabe der Einstellungsempfehlung handelt es sich um ein dichotomes Urteil: Ja bzw. nein. Als Maß der Interrater-Reliabilität können wir für beide Messzeitpunkte jeweils die relative Häufigkeit heranziehen, mit der die Untersuchungsteilnehmer sich für die eine oder andere Empfehlung entschieden haben. Die Retest-Reliabilität bezogen auf beide Messzeitpunkte lässt sich mit Hilfe von ϕ bestimmen, das für dichotome Daten ein geeignetes Übereinstimmungsmaß darstellt (maximal positive Übereinstimmung: $\phi = 1$; maximal negative Übereinstimmung: $\phi = -1$). Der Verweis auf die Vergleichslösung gibt für jeden Messzeitpunkt Auskunft über die Kriteriumsvalidität dieser Einstellungsempfehlungen.

3.3.6 Ergebnisse

Identifikation der Informationen

Zur Beschreibung der Interrater-Reliabilität, Retest-Reliabilität und Kriteriumsvalidität wurde eine Tabelle der relativen Häufigkeit gewählt, mit der die Untersuchungsteilnehmer angegeben haben, dass für eine Arbeitsanforderung keine Informationen

vorhanden sind. Der Tabelle ist für jedes der zwei eingesetzten Interviewtranskripte zu entnehmen, wie viele Untersuchungsteilnehmer (in Prozent) angegeben haben, dass für die einzelnen Arbeitsanforderungen keine Informationen vorliegen. Zur besseren Übersichtlichkeit wurden die Arbeitsanforderungen (linke Spalte) gemeinsam aufgeführt, die entsprechend der Musterlösung Informationen bzw. keine Informationen enthielten.

Die Tabellen 3.1 bzw. 3.2 geben dies für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer bzw. Autoverkäufer für beide Messzeitpunkte an.

Tabelle 3.1: **Metallwarenverkäufer**: Anzahl der Untersuchungsteilnehmer ($N = 21$), die angaben, dass keine Informationen zur Beurteilung vorliegen (für jede Arbeitsanforderung getrennt).

Arbeitsanforderung	1. Messzeitpunkt	2. Messzeitpunkt
Arbeitsanforderung ohne Informationen		
Körperliche Belastbarkeit	16(76%)	18(86%)
Kritikfähigkeit	14(67%)	19(91%)
Konzentration	15(71%)	17(81%)
Soziale Unterstützung	17(81%)	20(95%)
Arbeitsanforderung mit Informationen		
Arbeitsstil -insgesamt-	0	0
Selbständigkeit	0	0
Sorgfalt	0	2(10%)
Zuverlässigkeit	1(5%)	0
Kostenbewusstsein	0	0
Zielorientierung	2(10%)	3(14%)
Flexibilität	1(5%)	0
Organisationstalent	1(5%)	1(5%)
Erwartungen an die Tätigkeit	1(5%)	1(5%)
Berufliche Ziele	6(29%)	9(43%)
Praxiswissen/Berufserfahrung	0%	1(5%)

In beiden Interviewtranskripten stimmten die Untersuchungsteilnehmer zu beiden Messzeitpunkten in ausreichendem bis hohem Maße darin überein, dass für die vorgesehenen Arbeitsanforderungen nicht ausreichend Informationen vorhanden sind: Die Prozentzahlen variieren zwischen 67% bis 100% für körperliche Belast-

Tabelle 3.2: **Autoverkäufer**: Anzahl der Untersuchungsteilnehmer ($N = 16$), die angaben, keine Informationen zur Beurteilung vorliegen (für jede Arbeitsanforderung getrennt).

Arbeitsanforderung	1. Messzeitpunkt	2. Messzeitpunkt
Arbeitsanforderung ohne Informationen		
Körperliche Belastbarkeit	13(81%)	11(69%)
Kritikfähigkeit	13(81%)	12(75%)
Konzentration	12(75%)	12(75%)
Soziale Unterstützung	16(100%)	16(100%)
Kostenbewusstsein	5(31%)	8(50%)
Berufliche Ziele	14(88%)	9(56%)
Arbeitsanforderung mit Informationen		
Arbeitsstil -insgesamt-	0	0
Selbständigkeit	0	1(6%)
Sorgfalt	2(13%)	2(13%)
Zuverlässigkeit	0	2(13%)
Zielorientierung	0	2(13%)
Flexibilität	0	0
Organisationstalent	2(13%)	1(6%)
Erwartungen an die Tätigkeit	1(6%)	0
Praxiswissen/Berufserfahrung	0	0

barkeit, Kritikfähigkeit, Konzentrationsfähigkeit und soziale Unterstützung. In dem Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer waren außerdem für die Arbeitsanforderungen „Kostenbewusstsein“ und „berufliche Ziele“ keine Informationen vorhanden. Für Kostenbewusstsein wurde dies bei dem ersten Messzeitpunkt von 31%, beim zweiten Messzeitpunkt von 50% der Untersuchungsteilnehmer richtig angegeben. Die Interrater-Reliabilität ist also zum ersten Messzeitpunkt ausreichend (allerdings beurteilen 69% der Untersuchungsteilnehmer das Kostenbewusstsein und finden demnach Informationen), was jedoch nicht der Musterlösung entspricht. Die Häufigkeit der richtigen Angaben hier steigt zum zweiten Messzeitpunkt, bleibt jedoch mit 50% schwach ausreichend. Die Untersuchungsteilnehmer verändern bei dieser Arbeitsanforderung ihr Antwortverhalten vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt leicht, diese

Veränderung wird jedoch nicht signifikant. Für die beruflichen Ziele gaben beim ersten Messzeitpunkt 88% der Untersuchungsteilnehmer, beim zweiten Messzeitpunkt nur noch 57% an, dass keine Informationen vorliegen. Die Interrater-Reliabilität der Angaben bei dieser Arbeitsanforderung ist also ausreichend bis hoch, sowohl beim ersten als auch zweiten Messzeitpunkt aber wenig korrekt. Für die übrigen Arbeitsanforderungen, für die Informationen vorhanden sind, gestalten sich die Ergebnisse ähnlich, allerdings sind hier niedrige Prozentzahlen als übereinstimmend richtig zu bewerten. Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer und dem Autoverkäufer geben zu beiden Messzeitpunkten zwischen 0% bis 14% der Untersuchungsteilnehmer an, dass keine Informationen vorliegen. Eine Ausnahme findet sich beim Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer für die beruflichen Ziele: Hier geben 29% bzw. 43% der Untersuchungsteilnehmer an, dass keine Informationen vorliegen. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Informationseinheiten, die zu der Arbeitsanforderung „Berufliche Ziele“ (8 Informationseinheiten) gehören, sich entsprechend der Musterlösung auch anderen Arbeitsanforderungen zuordnen lassen. Wie aus Tabelle F.2 (Anhang F.2, Seite 216) entnommen werden kann, haben die Untersuchungsteilnehmer die zu der Arbeitsanforderung „Berufliche Ziele“ gehörenden Informationseinheiten in zahlreichen Fällen anderen Arbeitsanforderungen zugeordnet. Deshalb haben sie weniger häufig die entsprechenden Informationseinheiten bei „Beruflichen Ziele“ eingetragen und gaben konsequenterweise an, dass hierfür „keine Informationen“ vorhanden sind.

Insgesamt unterscheiden sich sämtliche relativen Häufigkeiten vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt für beide Interviewtranskripte nicht signifikant voneinander (χ^2-Test für Prozentwertunterschiede in abhängigen Stichproben; $df = 1$; alle χ^2-Werte $\leq 3,5$; $p > 0.05$). Ein Lerneffekt ist damit nicht anzunehmen.

Zuordnung der Informationen zu den Arbeitsanforderungen

Die mittleren Werte für die korrekten Zuordnungen (insgesamt) liegen zwischen 36% und 49%. Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer liegen die Werte bei 47% (erster Messzeitpunkt) bzw. 49% (zweiter Messzeitpunkt); für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer liegen die entsprechenden Werte bei 36% bzw. 40%. Die Untersuchungsteilnehmer ordnen die Informationen den Arbeitsanforderungen also insgesamt eher wenig korrekt zu. In Tabelle 3.3 und 3.4 ist für beide Messzeitpunkte und für jede Arbeitsanforderung angegeben, für die in den Interviewtranskripten Informationen enthalten waren, wie viele Untersuchungsteil-

nehmer die Informationen korrekt zugeordnet haben (in Prozent). Grundlage dieser Tabellen war Tabelle F.2 in Anhang F.

Tabelle 3.3: Korrekte Zuordnungen pro Arbeitsanforderung für beide Messzeitpunkte (Metallwarenverkäufer).

Arbeitsanforderung	Messzeitpunkt1 % korrekt insgesamt	Messzeitpunkt 2 % korrekt insgesamt
Berufserfahrung/Praxiswissen	36	34
Selbständigkeit	62	60
Sorgfalt	34	48
Zuverlässigkeit	60	57
Zielorientierung	46	48
Kostenbewusstein	91	85
Flexibilität	67	57
Organisationstalent	76	70
Erwartung	52	54
Berufliche Ziele	67	63

Tabelle 3.4: Korrekte Zuordnungen pro Arbeitsanforderung für beide Messzeitpunkte (Autoverkäufer).

Arbeitsanforderung	Messzeitpunkt 1 % korrekt insgesamt	Messzeitpunkt 2 % korrekt insgesamt
Berufserfahrung/ Praxiswissen	24	30
Selbständigkeit	15	21
Sorgfalt	51	49
Zuverlässigkeit	68	56
Zielorientierung	35	41
Flexibilität	54	52
Organisationstalent	46	50
Erwartung	82	86

Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer haben zum ersten Messzeitpunkt relativ viele Untersuchungsteilnehmer die Informationen korrekt den

Arbeitsanforderungen Kostenbewusstsein, Organisationstalent, Flexibilität, berufliche Ziele, Zuverlässigkeit und Selbständigkeit zugeordnet (60% - 91%). Für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer war dies für die Arbeitsanforderung Zuverlässigkeit und Erwartungen der Fall (68%-82%). Für den zweiten Messzeitpunkt zeigt sich das gleiche Bild mit leicht veränderten Zahlen. Diese Arbeitsanforderungen waren demnach eher leicht. Auffallend geringe Werte sind für die Arbeitsanforderung Selbständigkeit beim Autoverkäufer festzustellen (15% bzw. 21%). Es war demnach eher schwierig, diese Informationen richtig zuzuordnen.

Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer ist die Anzahl der korrekten Zuordnungen zum ersten Messzeitpunkt bei sieben von zehn Arbeitsanforderungen geringer, bei drei von zehn Arbeitsanforderungen größer als zum zweiten Messzeitpunkt. Diese Unterschiede werden jedoch nicht signifikant ($p > 0.05$, α-adjustiert). Für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer ist die Anzahl der korrekten Zuordnungen zum ersten Messzeitpunkt bei drei von acht Arbeitsanforderungen geringer, bei fünf von zehn Arbeitsanforderungen größer als zum zweiten Messzeitpunkt. Diese Unterschiede werden jedoch auch nicht signifikant ($p > 0.05$). Die Befunde sind also zu beiden Messzeitpunkten ähnlich.

Die Korrelation der Anzahl der korrekten Zuordnungen zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt beträgt für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer $r = .79^{**}$, für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer $r = .68^{**}$ (Spearman Rangkorrelationen, $p < 0.01$). Der Zusammenhang kann als zufriedenstellend bezeichnet werden.

Die Untersuchungsteilnehmer haben die gleichen Informationen zu beiden Messzeitpunkten den gleichen Arbeitsanforderungen wie folgt zugeordnet: Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer: 55% der Informationen; für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer: 49% der Informationen. Etwas mehr als die Hälfte der Informationen wurde demnach zu beiden Messzeitpunkten den gleichen Arbeitsanforderungen zugeordnet.

Die Untersuchungsteilnehmer haben die Informationen insgesamt wenig korrekt den vorgegebenen Arbeitsanforderungen zugeordnet, obwohl für jede Arbeitsanforderung eine verhaltensorientierte Beschreibung zur Verfügung stand. Woran kann das liegen? Möglicherweise ist es zu schwierig gewesen, die sieben Facetten des Arbeitsstils voneinander zu trennen. Auch gehören die „Erwartungen“ und die „Beruflichen Ziele“ gemeinsam zu den motivationalen Bedingungen und beziehen sich auf in der Zukunft liegende Aspekte. Deshalb wurden sowohl der Arbeitsstil als auch die motivationalen Bedingungen in einer weiteren Analyse zusammengefasst

und geprüft, ob sich die Zahl der korrekten Zuordnungen erhöht.

Fasst man die Facetten des Arbeitsstils zusammen, so zeigt sich folgendes Ergebnisbild (angegeben ist die relative Anzahl korrekt zugeordneter Informationseinheiten): Für den Metallwarenverkäufer liegen die Werte bei 54% (Messzeitpunkt 1) bzw. 55% (Messzeitpunkt 2). Beim Interviewtranskript des Autoverkäufers zeigt sich dieses Bild: 47% (Messzeitpunkt 1) bzw. 52% (Messzeitpunkt 2). Die Werte steigen demnach leicht an, bleiben aber insgesamt auf einem geringen Niveau. Die detaillierte Betrachtung des Arbeitsstils erhöht demnach die Schwierigkeit, Informationen korrekt zuzuordnen, in einem geringeren Ausmaß als erwartet. Als Erklärung der geringen Zahl kann die Auffächerung des Arbeitsstils in Facetten nicht dienen.

Fasst man die motivationalen Bedingungen „Erwartungen“ und die „Beruflichen Ziele“ zusammen, so zeigt sich praktisch kein Anstieg der Kennwerte: Beim Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer ergibt sich: 48% (Messzeitpunkt 1 bzw. 50% (Messzeitpunkt 2) korrekte Zuordnungen. Beim zweiten Transkript (Autoverkäufer) zeigt sich: 36% (Messzeitpunkt 1) bzw. 39% (Messzeitpunkt 2) korrekte Zuordnungen. Diese zwei Anforderungen können also recht gut unterschieden werden, eine gemeinsame Betrachtung führt nicht zu mehr korrekten Zuordnungen.

Eine weitere Auswertung des Antwortverhaltens der Untersuchungsteilnehmer zeigte, dass die Informationseinheiten über die kompletten Interviewtranskripte hinweg und zu beiden Messzeitpunkten weiterverarbeitet und zugeordnet wurden. Es zeigte sich nicht, dass Informationen in der zweiten Hälfte des Interviewtranskriptes häufiger nicht zugeordnet wurden als in der ersten Hälfte (d.h. die Kategorie „Nicht zugeordnet“ wurde in der zweiten Hälfte des Transkripts nicht häufiger gewählt als in der ersten Hälfte; Wilcoxon-Test; $p > 0.05$; α-adjustiert; für alle Vergleiche, unabhängig davon, ob die Entscheidung für diese Kategorie korrekt gewesen wäre oder nicht). Die Untersuchungsteilnehmer haben das Material im Verlauf der Untersuchung also mit gleich bleibender Sorgfalt bearbeitet. Dies gilt gleichermaßen für beide Interviewtranskripte.

Um Spezifika der Interviewtranskripte zu entdecken, wurden weitere Analysen durchgeführt: In den Abbildungen 3.1 (Metallwarenverkäufer; folgende Seite) und 3.2 (Autoverkäufer; Seite 61) ist für beide Messzeitpunkte jeweils die Anzahl korrekter Zuordnungen für den besten Untersuchungsteilnehmer (Vpn 1), den schlechtesten (Vpn 2) sowie die mittleren Werte bezogen auf alle Untersuchungsteilnehmer (Gruppenmittelwerte) abgetragen.

Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer zeigt sich, dass die Kurve des schlechtesten Untersuchungsteilnehmers stark nach unten von der

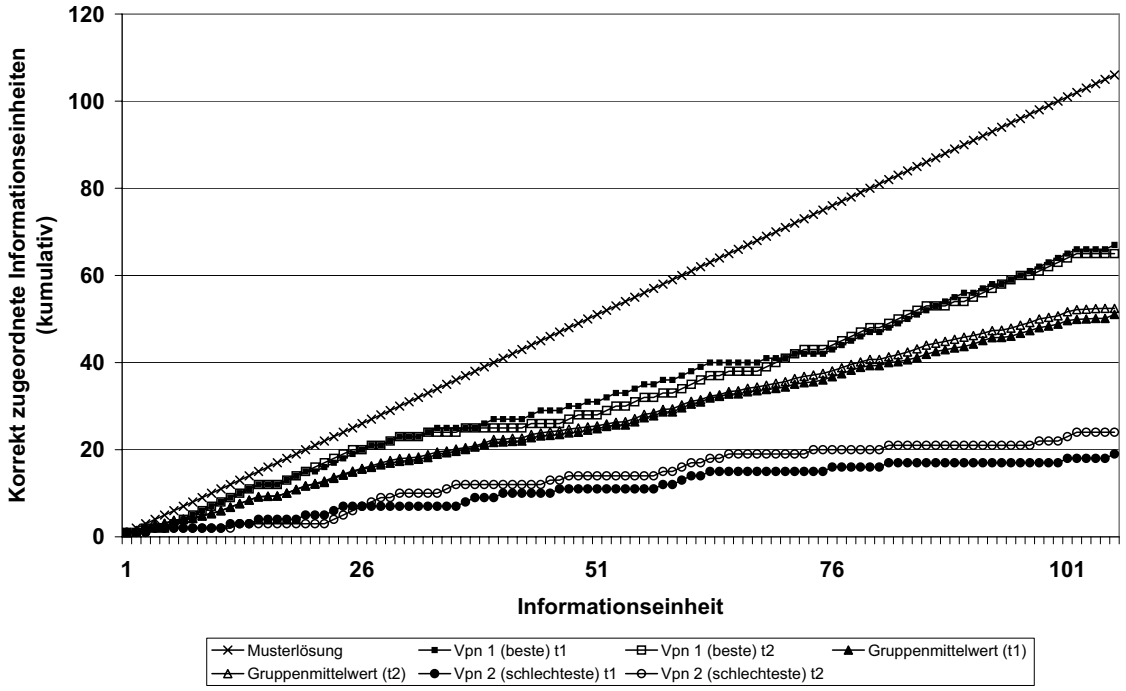


Abbildung 3.1: Korrekte Zuordnungen: Metallwarenverkäufer (kumulativ). Erläuterungen im Text.

mittleren Kurve abweicht (und eher als ein „Ausreißer“ bezeichnet werden kann). Die Kurve des besten Untersuchungsteilnehmers beginnt ab Sinneinheit 30 von der Musterlösung verstärkt abzuweichen. Es ist offensichtlich schwieriger gewesen, diese Informationseinheiten zu „Berufserfahrung/Praxiswissen“ oder den „Erwartungen“ zuzuordnen, für die sie gemäß Musterlösung Informationen liefern.

Das Ausgangsniveau ist nicht für die Leistung entscheidend: der schlechteste Untersuchungsteilnehmer bleibt zu beiden Messzeitpunkten schlecht, der gute Untersuchungsteilnehmer bleibt gut. Die Korrelation der absoluten Anzahl korrekter Zuordnungen zwischen beiden Messzeitpunkten ist entsprechend hoch (siehe Seite 58). Im Mittel bleiben alle Untersuchungsteilnehmer also auf ihrem Ausgangsniveau. Die Kurven der Mittelwerte unterscheiden sich kaum vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt. Die Kurve weist einen steigen Anstieg der korrekten Zuordnungen auf, ohne der Musterlösung nahe zu kommen.

Für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer verbessert sich der beste Untersuchungsteilnehmer vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt. Der schlechteste Untersuchungsteilnehmer bleibt auf dem Ausgangniveau vom ersten Messzeitpunkt.

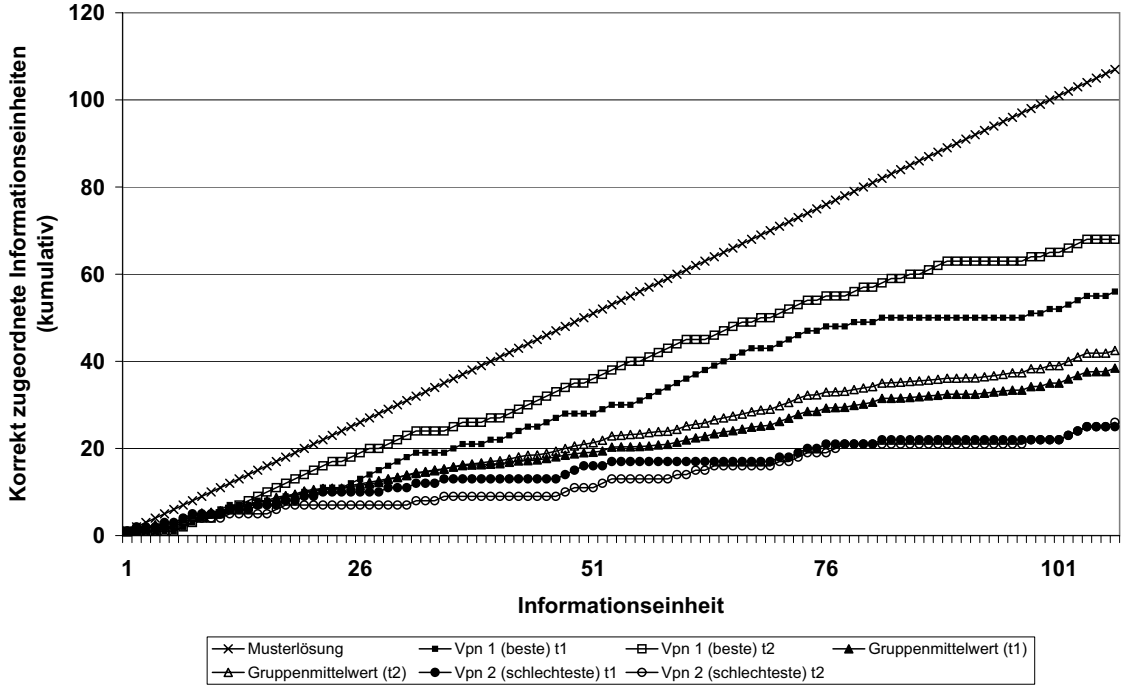


Abbildung 3.2: Korrekte Zuordnungen: Autoverkäufer (kumulativ). Erläuterungen im Text.

Im Mittel verbessern sich die Zuordnungen etwa ab Informationseinheit 50. Die Kurven der Mittelwerte der korrekten Zuordnungen verlaufen bezogen auf die zwei Messzeitunkte relativ gleich. Im Bereich der Informationseinheit 80-100 haben sowohl der beste als auch der schlechteste Untersuchungsteilnehmer bei beiden Messzeitpunkten Schwierigkeiten bei der Zuordnung der Informationen. In diesem Gesprächsabschnitt geht es um dem Umgang mit Störungen im Arbeitsalltag, um den Arbeitstag selbst sowie um positive und negative Verstärker der Arbeit. In der Musterlösung ist vorgesehen, dass diese Informationseinheiten entweder zu Berufserfahrung/Praxiswissen oder einer der Facetten des Arbeitsstils zuzuordenen sind. Möglicherweise war hier der Transfer von der Aussage des Bewerbers auf die Arbeitsanforderung besonders schwierig.

Ab dem ersten Fünftel des Interviewtranskriptes weichen beide Untersuchungsteilnehmer stärker von den Mittelwerten der Gesamtgruppe ab. Der beste Untersuchungsteilnehmer steigert seine korrekten Zuordnungen, der schlechteste Untersuchungsteilnehmer hat bei der 25. Informationseinheit die Hälfte der Anzahl an korrekten Zuordnungen erreicht, die er insgesamt erreicht. Die Kurve weicht dann

also stärker nach unten von der Mittelwertskurve ab.

Um Aufschlüsse darüber zu erlangen, welche Informationseinheiten besonders leicht oder schwierig waren, wurden diejenigen Informationseinheiten herausgefiltert, die zu beiden Messzeitpunkten von 90% der Untersuchungsteilnehmer bzw. von nur 10% richtig zugeordnet wurden. Diese Analysen werden hier für beide Interviewtranskripte getrennt aufgeführt.

Zunächst zum Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer: Besonders leicht war die Informationseinheit 102 „Und ich denke, im Finanzdienstleistungsbereich sind die vorbereitenden Tätigkeiten größer“. Dies wurde sehr häufig zutreffenderweise als geäußerte „Erwartung“ erkannt.
Besonders schwer waren folgende Informationseinheiten:
Zu nennen sind die Informationseinheiten 23 und 24: Hier werden die Kosten einer Probefahrt und der Investition in ein Auto erwähnt. Es geht aber nicht um den Umgang des Bewerbers mit Geld, wie im Anforderungsprofil unter „Kostenbewusstsein“ beschrieben.
Desweiteren erwiesen sich die Informationseinheiten 54; 56; 75; 91; 92; 97; 99; 101; 105 und 106 als schwer: Hier handelt es sich um Berichte zur Tätigkeit als Autoverkäufer, die häufig von den Untersuchungsteilnehmern nicht als relevant angesehen wurden. Bei 97 enthält der erste Teilsatz eine geäußerte Erwartung („Es ist bestimmt schwieriger“), der Rest der Informationseinheit ist deutlich länger, dominiert demnach und gehört laut Musterlösung zu Praxiswissen/ Berufserfahrung („ ... weil Autoverkauf viel mit den Sinnen zu tun hat, also zum Beispiel Optik. Man kann das sehen, wofür man sich entscheidet. Man kann das anfassen. Man kann das riechen, wenn man sich in ein neues Auto reinsetzt“.) Hier hat die Musterlösung ausschließlich die Zuordnung zu „Berufserfahrung/ Praxiswissen“ als richtig anerkannt und den verbal längeren Teil fokussiert. Die Untersuchungsteilnehmer haben allerdings die zu Beginn geäußerte „Erwartungen“ fokussiert. Die Musterlösung hätte beide Lösungen als richtig anerkennen können. Informationseinheit 105: hier kommt das Wort „Wünsche“ vor, die Informationseinheit wurde deshalb häufig fälschlicherweise den Erwartungen zugeordnet, obwohl etwas aus der Berufserfahrug/ Praxiswissen berichtet wird. Ein markantes Wort hat hier also zu einer falschen Zuordnung geführt.

Beim Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer ergab sich folgendes Bild: Besonders leicht waren folgende Informationseinheiten:

Die erste Informationseinheit (Nr. 1): „Tätigkeit ist eine Art Mischmasch...“ wurde sehr leicht als geäußerte Berufserfahrung erkannt.
Weiterhin erwiesen sich die Informationseinheiten 60 und 63 als leicht: Hier beschreibt der Bewerber, wie er mit Geld umgeht und selbiges sparen kann. Die Aussagen wurden sehr häufig korrekt zu „Kostenbewusstsein“ zugeordnet.
Besonders schwer waren folgende Informationseinheiten:
Dies betraf die Informationseinheiten 17; 41 und 43: Sie wurden häufig als nicht relevant angesehen, obwohl es sich um eine empathische Äußerung zu dem Umgang mit Kunden handelt, die auf Berufserfahrung schließen lässt bzw. um Informationen zum Aufbau des Kundenstamms enthält. Die Aussagen können jedoch auch der „Selbständigkeit“ oder „Zielorientierung“ zugeordnet werden und sind insofern durchaus relevant.
Auch Informationseinheit 81 erwies sich als schwierig in der Zuordnung: „...wenn meine Kunden mal dringend etwas brauchen, dann regeln wir das ja meistens telefonisch...“. In der Musterlösung wurde die Aussage dem Praxiswissen zugeordnet, da der Bewerber über etwas berichtet, was er üblicherweise tut. Die Untersuchungsteilnehmer sahen die Aussage als Indikator für die „Flexibilität“ oder das „Organisationstalent“ des Bewerbers, was mit einem anderen Interpretationsfokus nicht abwegig ist.
Desweiteren war Informationseinheit 94 schwer: „Schließlich lebe ich ja von der Zufriedenheit der Kunden“ wurde von den Untersuchungsteilnehmern häufig der Flexibilität zugeordnet, obwohl es sich um eine Aussage zum „Praxiswissen“ handelt.
Als letzte, schwierig zuzuordnende Information erweist sich Informationseinheit 105: „Aber zu spät kommen ist nie gut, besonders nicht im Außendienst, wo man was verkaufen muss“. Die Aussage gehört laut Musterlösung zu „Berufserfahrung/ Praxiswissen“, da der Bewerber eine Verhaltensweise beschreibt, die seiner Erfahrung gemäß im Vertrieb unvorteilhaft ist. Legt man den Fokus der Interpretation auf die Verhaltensweise selbst, so ist die häufig abweichende Zuordnung der Untersuchungsteilnehmer zu „Zuverlässigkeit“ erklärbar.

Passt ein markantes Wort zu der gesamten Aussage, ist die Zuordnung für die Untersuchungsteilnehmer einfach. Wird jedoch ein solches markantes Wort (wie z.B. „Geld“) in einer Aussage genannt, die ansonsten nichts zu der Beschreibung im Anforderungsprofil etwas beiträgt (wie in diesem Fall zu der Anforderung „Kostenbewusstsein“), so führt dies leicht zu einer falschen Zuordnung. Ebenso spielt der Fokus der Interpretation eine entscheidende Rolle, der auch durch die Länge

der verbalen Aussage beeinflusst wird. Da es sich durchweg um verbales Material handelt, ist auch unabhängig von der quantifizierbaren Länge einer Aussage Interpretationsspielraum vorhanden, der Unterschiede zwischen Musterlösung und Untersuchungsteilnehmerlösung erklären kann. So dominiert bei der Zuordnung bei den Untersuchungsteilnehmern z.B. auch eine zuerst geäußerte – eher knappe Aussage – über einer längeren Aussage.

Eine detaillierte Betrachtung der Tabelle F.2 (Anhang F) zeigt ergänzend, dass die Aussagen, die in der Musterlösung dem „Kostenbewusstsein“ zugeordnet wurden, auch sehr häufig richtig als solche erkannt wurden (Interviewtranskript Metallwarenverkäufer). Diejenigen Informationseinheiten, die fälschlicherweise dem Kostenbewusstsein zugeordnet wurden, enthielten meist keine Informationen über den Umgang des Bewerbers mit Geld, wie es in dem Anforderungsprofil formuliert war – wohl aber kam das Wort „Geld“ in der Aussage vor. Auch für die weiteren Informationseinheiten, die falsch zugeordnet wurden, lässt sich zeigen, dass die verhaltensorientierte Arbeitsanforderungen nicht bzw. ungenau beachtet wurde. Informationseinheit 47 (Metallwarenverkäufer) wurde häufig den „Erwartungen“ zugeordnet, obwohl der Bewerber von einer Erkenntnis spricht, die er im Laufe seines Berufslebens gemacht hat (deshalb gehört diese Informationseinheit zu Berufserfahrung/Praxiswissen). Ähnliches gilt für Informationseinheit 72, in der der Bewerber beschreibt, wie er sicherstellt, dass alles klappt: Diese Aussage gehört in der Musterlösung zu Sorgfalt, Zuverlässigkeit und Zielorientierung, jedoch nicht zu Organisationstalent.

Beurteilung der Arbeitsanforderungen

Die Interrater-Reliabilität zwischen den Untersuchungsteilnehmern hinsichtlich der Beurteilungen sämtlicher Arbeitsanforderungen lässt sich wie folgt kennzeichnen (Tabelle 3.5):

Tabelle 3.5: Die Interrater-Reliabilität der Beurteilungen sämtlicher Arbeitsanforderungen ($K = 15$), für beide Interviewtranskripte und beide Messzeitpunkte (Kendalls W, $p < 0.01$)

Interviewtranskript mit	Messzeitpunkt 1	Messzeitpunkt 2
Metallwarenverkäufer	.56**	.61**
Autoverkäufer	.67**	.53**

Das Übereinstimmungsmaß für die Beurteilung der Arbeitsanforderungen ist für beide Interviewtranskripte und Messzeitpunkte als mittelmäßig bis gut zu bezeichnen (Fleiss & Cohen, 1973). Die Abbildungen in Anhang F.1.1 und Anhang F.1.2 (Seite 214f.) zeigen die Mittelwerte und Standardfehler der Beurteilung der einzelnen Arbeitsanforderungen durch die Untersuchungsteilnehmer. Beide Bewerber wurden hinsichtlich aller Arbeitsanforderungen zu beiden Messzeitpunkten mindestens gut beurteilt (Beurteilungen > 3; die Mittelwerte aller abgegeben Urteile sind > 4). Der Standardfehler des mittleren Urteils für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer ist für die Arbeitsanforderungen Zielorientierung, Berufliche Ziele und Berufserfahrung / Praxiswissen sowie für die Gesamtbeurteilung am größten. Das heißt, hinsichtlich dieser Arbeitsanforderungen zeigt sich die größte Variation. Für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer ist der Standardfehler für die Arbeitsanforderungen Flexibilität, Erwartungen und Berufserfahrung / Praxiswissen sowie ausschließlich beim zweiten Messzeitpunkt für die Gesamtbeurteilung am größten, d.h. hinsichtlich dieser Aspekte stimmen die Untersuchungs-

Tabelle 3.6: Retest-Reliabilitäten der Beurteilung der einzelnen Arbeitsanforderungen (Kendalls τ_b) sowie der Einstellungsempfehlung (ϕ)

Arbeitsanforderung	Interviewtranskript			
	Metallwarenverkäufer $N = 21$		Autoverkäufer $N = 16$	
Arbeitsstil -insgesamt-	.67**	(p≤.01)	-.10	(p>.05)
Selbständigkeit	.54*	(p≤.05)	.49	(p>.05)
Sorgfalt	.64**	(p≤.01)	.53	(p>.05)
Zuverlässigkeit	.68**	(p≤.01)	.61*	(p≤.05)
Kostenbewusstsein	.57**	(p≤.01)	./.	
Zielorientierung	.37	(p>.05)	-.08	(p>.05)
Flexibilität	.48*	(p≤.05)	.45	(p>.05)
Organisationstalent	.31	(p>.05)	.50	(p>.05)
Erwartungen an die Tätigkeit	.81**	(p≤.001)	.38	(p>.05)
Berufliche Ziele	.25	(p>.05)	./.	
Praxiswissen/Berufserfahrung	.22	(p>.05)	.22*	(p≤.05)
Gesamtbeurteilung	.15	(p>.05)	.20	(p>.05)
	Übereinstimmungskoeffizient Phi			
Einstellungsempfehlung	1**		.68**	(p≤.01)

teilnehmer am wenigsten überein. Dennoch liegt in allen Fällen der Standardfehler maximal bei 0.5 Skalenpunkten, was bei einer sechsfach gestuften Likertskala als gering zu bezeichnen ist. Die Retest-Reliabilität der Beurteilungen der einzelnen Arbeitsanforderungen lässt sich folgendermaßen kennzeichnen (Tabelle 3.6; folgende Seite).

Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer wird die Korrelation zwischen den beiden Messzeitpunkten bei sieben von elf Arbeitsanforderungen signifikant (Arbeitsstil insgesamt, Selbständigkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Kostenbewusstsein, Flexibilität und Erwartungen an die Tätigkeit; $p < 0.05$). Für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer werden zwei Korrelation signifikant (Zuverlässigkeit, Berufserfahrung/Praxiswissen; $p < 0.05$), vier verfehlen die Signifikanz nur knapp (Selbständigkeit, Sorgfalt, Flexibilität und Organisationstalent). Die signifikanten Korrelationen der Beurteilungen zwischen den beiden Messzeitpunkten können für das Interview mit dem Metallwarenverkäufer insgesamt als mittelmäßig bis gut bezeichnet werden; für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer als niedrig bis mittelmäßig (Fleiss und Cohen, 1973).

Kriteriumsvalidität

Die mittlere Abweichung der Beurteilungen der Arbeitsanforderungen von der Musterlösung zeigt Tabelle 3.7.

Tabelle 3.7: Kriteriumsvalidität der Beurteilungen (Mittlere Abweichung von der Musterlösung); beide Interviewtranskripte und beide Messzeitpunkte

Interviewtranskript mit	Messzeitpunkt 1	Messzeitpunkt 2
Metallwarenverkäufer	0.96	0.82
Autoverkäufer	1.23	1.30

Die mittlere Abweichung liegt für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer zu beiden Messzeitpunkten bei weniger als einem Punkt auf der Likertskala, zum zweiten Messzeitpunkt wird die Abweichung geringfügig geringer. Für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer liegt die mittlere Abweichung zu beiden Messzeitpunkten bei etwas mehr als einem Punkt auf der sechsfach gestuften Likertskala, zum zweiten Messzeitpunkt wird die Abweichung geringfügig größer. In Anbetracht der eingesetzten 6fach gestuften Likertskala können diese Abweichungen als gering bezeichnet werden. Wie auch anhand der Balkendiagramme

aller Beurteilungen ersichtlich ist, weichen die Beurteilungen gering von denen der Musterlösung ab (Anhang F.1).

Gesamtbeurteilung und Einstellungsempfehlung

Die Korrelation der Gesamtbeurteilung zwischen den beiden Messzeitpunkten ist sehr gering und wird für keines der Interviewtranskripte signifikant (siehe oben; Tabelle 3.6). Dem Balkendiagramm (Anhang F.1.1; Seite 214) ist zu entnehmen, dass die über alle Untersuchungsteilnehmer gemittelte Gesamtbeurteilung zwischen den Messzeitpunkten bei dem Metallwarenverkäufer tatsächlich stärker variieren als die Beurteilungen der einzelnen Arbeitsanforderungen für dieses Transkript. Bei dem Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer sind die gemittelten Gesamtbeurteilungen zwischen den Messzeitpunkten sehr ähnlich, das Maß für die Korrelation der Gesamtbeurteilungen zwischen den Messzeitpunkten fällt jedoch niedrig aus (Anhang F.1.2; Seite 215). Eine nähere Analyse der Daten zeigte, dass bei beiden Transkripten zahlreiche Untersuchungsteilnehmer ihre Gesamtbeurteilung von einem Messzeitpunkt zum anderen geändert haben – was bei der Betrachtung der Mittelwerte nicht sichtbar wird. Allerdings erklärt dies die niedrige Korrelation der Gesamturteile zu beiden Messzeitpunkten bei beiden Transkripten, da die Veränderungen nicht systematisch sind.

Für die abschließenden dichotomen Einstellungsempfehlungen können Korrelationen (ϕ) zwischen den Messzeitpunkten bestimmt werden. Die Werte liegen bei $\phi = 1^{**}$ ($p < 0.01$; Metallwarenverkäufer) bzw. $\phi = .68^{**}$ ($p < 0.01$; Autoverkäufer). Aus Tabelle 3.8 geht hervor, dass lediglich für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer eine Person vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt ihre Einstellungsempfehlung verändert (von „ja“ zu „nein“).

Parallelität der Interviewtranskripte

Die Ergebnisse des Abschlussfragebogens zeigen ausschließlich zum zweiten Messzeitpunkt Unterschiede zwischen den Interviewtranskripten (Mann-Whitney-U-Test, $p < 0.05$). Die Untersuchungsteilnehmer geben an, dass für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer eher viel bis sehr viel relevante Informationen enthalten sind ($M_{Metall} = 2,3$; $SD = 0,7$ bzw. $M_{Auto} = 3,0$; $SD = 0,9$). Außerdem schätzen die Untersuchungsteilnehmer das Image des aktuell ausgeübten Berufs der Bewerber unterschiedlich ein, wobei der Beruf des Metallwarenverkäufers als besser eingeschätzt wird ($M = 3,6$; $SD = 1,0$) als der Beruf des Autoverkäufers ($M = 2,8$;

Tabelle 3.8: Absolute Häufigkeit, mit der die Untersuchungsteilnehmer die Einstellung der Bewerber befürwortet oder abgelehnt haben, sowie Korrelation dieser Entscheidung zwischen den zwei Messzeitpunkten ($\phi, p < 0.01$)

	Interviewtranskript			
	Metallverkäufer		Autoverkäufer	
	Ja	Nein	Ja	Nein
1. Messzeitpunkt	19	2	15	1
2. Messzeitpunkt	19	2	14	2
N	21		16	
ϕ	1**		.68**	

$SD = 1,0$). Keine Unterschiede zeigten sich zwischen den Interviewtranskripten hinsichtlich der übrigen Variablen, die im Abschlussfragebogen erhoben wurden.

Im weiteren wurde für jeden Messzeitpunkt geprüft, ob die Beurteilungen der Bewerber durch die Untersuchungsteilnehmer unterschiedlich ausfallen. Zum ersten Messzeitpunkt beurteilen die Untersuchungsteilnehmer die Bewerber (Metallwarenverkäufer/Autoverkäufer) hinsichtlich der einzelnen Arbeitsanforderungen sehr ähnlich, es lassen sich keine signifikante Unterschiede nachweisen (Mann-Whitney-U-Test, $p > 0.05$). Zum zweiten Messzeitpunkt beurteilen die Untersuchungsteilnehmer die Bewerber wieder hinsichtlich fast aller Arbeitsanforderungen sehr ähnlich, lediglich hinsichtlich der Arbeitsanforderung Praxiswissen/Berufserfahrung und der Gesamtbeurteilung lassen sich Unterschiede feststellen (Mann-Whitney-U-Test, $p < 0.05$) – der Metallwarenverkäufer wird etwas schlechter beurteilt. Insgesamt können die anhand der Interviewtranskripte zu beurteilenden Bewerber als ähnlich qualifiziert angesehen werden, das Material ist hinsichtlich dieses Merkmals als parallel zu bezeichnen.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Zur Interrater-Reliabilität und Kriteriumsvalidität der untersuchten Auswertungsschritte lässt sich folgendes festhalten:

Die Untersuchungsteilnehmer erkennen insgesamt für die Arbeitsanforderungen sehr übereinstimmend und valide, dass in den Interviewtranskripten keine Informationen vorliegen (zwischen 67% bis 100% der Untersuchungsteilnehmer geben zutreffend an, dass in den Interviewtranskripten für einzelne Arbeitsanforderungen

keine Informationen enthalten sind). Auch beurteilen sehr viele Untersuchungsteilnehmer zutreffenderweise diejenigen Arbeitsanforderungen, für die Informationen enthalten sind.

Die korrekten Zuordnungen der Informationseinheiten liegen bei nur 47% und 49% (Interviewtranskript Metallwarenverkäufer; erster und zweiter Messzeitpunkt) bzw. bei 36% und 40% (Interviewtranskript Autoverkäufer; erster und zweiter Messzeitpunkt). Dieser Auswertungsschritt, einzelne Informationen einer Arbeitsanforderung korrekt zuzuordnen, erwies sich für die Studierenden in dieser Untersuchung als schwierig.

Die Beurteilung der Arbeitsanforderungen und die Gesamtbeurteilung zeigen sich insgesamt als sehr interrater-reliabel und kriteriumsvalide. Die Übereinstimmungsmaße (Kendalls W) liegen zwischen .53** und .67** und sind als mittelmäßig bis gut zu bezeichnen. Auch der Abstand zu der Beurteilung der Musterlösung ist sehr gering, maximal 1.3 Punkte auf der 6-stufigen Likertskala. Die Studierenden beurteilen die Bewerber demnach ähnlich und übereinstimmend mit der Musterlösung. Die abschließende Eignungsentscheidung ist in hohem Maße interrater-reliabel und kriteriumsvalide.

Zur Retest-Reliabilität der Auswertungsschritte lässt sich dies zusammenfassen:

Die Untersuchungsteilnehmer erkennen für fast sämtliche der Arbeitsanforderungen zu beiden Messzeitpunkten ähnlich gut, dass für bestimmte Arbeitsanforderungen keine Informationen in den Interviewtranskripten enthalten sind. Dieser Aspekt kann als retest-reliabel bezeichnet werden.

Die Korrelation der korrekten Zuordnungen ist zufriedenstellend, d.h. wer bei dem ersten Messzeitpunkt viele Informationen korrekt zuordnet, dem gelingt dies eher auch bei dem zweiten Messzeitpunkt und umgekehrt (Metallwarenverkäufer $r = .79^{**}$ und Autoverkäufer $r = .68^{**}$). Dennoch ist der prozentuale Anteil derjenigen Informationseinheiten, die zu beiden Messzeitpunkten denselben Arbeitsanforderungen zugeordnet wurde, mit 55% (Interviewtranskript Metallwarenverkäufer) und 49% (Interviewtranskript Autoverkäufer) als eher niedrig zu bezeichnen. Das heißt, die Untersuchungsteilnehmer ordnen die Informationseinheiten wiederholt richtig zu, aber nicht unbedingt den selben Arbeitsanforderungen (in der Mehrzahl der Fälle galten mehr als eine Zuordnung als richtig).

Die mittlere Beurteilung der Arbeitsanforderungen erfolgt bezogen auf beide Messzeitpunkte für beide Interviewtranskripte sehr retest-reliabel. Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer zeigt sich dies für zahlreiche Arbeitsanforderungen auch in entsprechenden Korrelationskoeffizienten: Sieben von elf Kor-

relationen liegen zwischen .48 und .81, werden signifikant ($p < 0.05$) und können als mittelmäßig bis gut bezeichnet werden. Für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer liegen zwei von zehn Korrelationen bei .22 und .61, sind signifikant ($p < 0.05$) und als niedrig bis mittelmäßig zu bezeichnen. Vier weitere Korrelationen verfehlen die Signifikanz nur knapp. Für die Gesamtbeurteilungen in beiden Interviewtranskripten sind die Korrelationen hingegen gering, obwohl die mittleren Beurteilungen sich ähneln.

Die abschließende Einstellungsempfehlung kann als sehr retest-reliabel bezeichnet werden (Metallwarenverkäufer $\phi = 1^{**}$ bzw. Autoverkäufer $\phi = .68^{**}$).

3.4 Hauptuntersuchung II: Vergleich einer strukturierten versus nicht strukturierten Auswertung von Personalauswahlinterviews

3.4.1 Untersuchungsdesign

In dieser Untersuchung soll geprüft werden, ob und in welcher Hinsicht sich die strukturierte Auswertung im Vergleich zu einer nicht strukturierten Auswertung positiv auf die Gütekriterien Objektivität und Validität der Beurteilung der Bewerber auswirkt. Für die Gestaltung zukünftiger Untersuchungen sollte ebenso geklärt werden, ob sich der Einsatz eines weiteren Interviewtranskripts, das konstruiert wurde, bewährt.

Es wurde ein Gruppenvergleich durchgeführt, in dem eine Gruppe die Interviewtranskripte in der vorgeschlagenen strukturierten Art und Weise auswertete, die andere Gruppe wertete die Interviewtranskripte in nicht strukturierter Weise aus. Die Qualität der Auswertungsschritte, die von beiden Gruppen bearbeitet wurden, wurde zwischen den Gruppen verglichen. Als Untersuchungsteilnehmer wurden potenzielle Anwender der vorgeschlagenen Auswertungsmethode gewonnen. Eines der eingesetzten Interviewtranskripte basiert auf einem real durchgeführten Gespräch, ein zweites wurde von der Verfasserin anhand einer Modellperson konstruiert.

3.4.2 Stichprobe

Um eine Qualitätssteigerung durch die strukturierte Auswertungsmethode prüfen zu können, sollten Untersuchungsteilnehmer gewonnen werden, die zwar praktisch

mit der Auswahl von Mitarbeitern betraut sind und Interviews zu diesem Zweck durchführen, die aber in der Auswertung von Interviewtranskripten ungeübt waren. Außerdem ist die Beurteilung der strukturierten Vorgehensweise durch Praktiker interessant, da diese einen potenziellen Anwenderkreis darstellen. Deshalb wurden Personalverantwortliche aus dem Finanzdienstleistungsbereich rekrutiert. Das Untersuchungsmaterial wurde per Post an 104 Personen verschickt, wobei in vielen Fällen übergeordnete Führungskräfte das Material verteilt, eingesammelt und zurückgeschickt haben. Nachdem die Untersuchungsteilnehmer die Unterlagen erhalten hatten, wurden sie von der Verfasserin oder ihrer Mitarbeiterin telefonisch kontaktiert, um eventuelle Fragen zu klären oder das Vorgehen zu erläutern. In den übrigen Fällen wurden die Teilnehmer persönlich besucht und der Untersuchungsablauf erläutert. Die Rücklaufquote betrug 41%, insgesamt haben 43 Untersuchungsteilnehmer teilgenommen, davon 13 Frauen und 28 Männer, 2 ohne Angabe des Geschlechts, im Alter zwischen 26 und 57 Jahren, 5 ohne Altersangabe. Die Untersuchungsteilnehmer waren teilweise in Dresden tätig, zum größten Teil jedoch in verschiedenen anderen Städten in Sachsen. In der Gruppe 1 (strukturierte Auswertung) waren insgesamt 17 Personen, davon 12 Männer und 5 Frauen; in Gruppe 2 (nicht strukturierte Auswertung) waren insgesamt 26 Personen, davon 16 Männer und acht Frauen, zwei ohne Angabe. Die Untersuchungsteilnehmer in der Gruppe mit der strukturierten Auswertung waren zwischen 30 und 54 Jahre alt ($M = 41$ Jahre; $SD = 7$ Jahre), hatten zwischen einem bis acht Jahre ihre aktuellen Position inne ($M = 4$ Jahre; $SD = 2$ Jahre) und entschieden zwischen gar nicht (vier Untersuchungsteilnehmer) bis zu 100mal (1 Untersuchungsteilnehmer) pro Jahr über die Einstellung neuer Mitarbeiter ($M = 20$; $SD = 28$; Median: 4). Es nahmen in dieser Gruppe zwei Geschäftsstellenleiter, vier Regionalleiter und fünf Bezirksleiter teil, die übrigen sechs gaben eine andere Funktion an. Die Untersuchungsteilnehmer in der Gruppe mit der nicht strukturierten Auswertung waren zwischen 26 und 57 Jahre alt ($M = 43$ Jahre; $SD = 8$ Jahre), hatten zwischen einem halben und zehn Jahre ihre aktuellen Position inne ($M = 6$ Jahre; $SD = 3$ Jahre) und entscheiden zwischen einmal (fünf Untersuchungsteilnehmer) bis zu 50mal (zwei Untersuchungsteilnehmer) pro Jahr über die Einstellung neuer Mitarbeiter ($M = 10$mal; $SD = 14$; Median: 4,5mal). Es nahmen in dieser Gruppe neun Geschäftsstellenleiter, ein Regionalleiter und zwölf Bezirksleiter teil, die übrigen vier gaben eine andere Funktion an.

3.4.3 Material

Zum Einsatz kam Interviewtranskript A (Metallwarenverkäufer, Anhang B.3) und Interviewtranskript B (Tupperwareberaterin, Anhang B.4). Die Interviewtranskripte wurden den Untersuchungsteilnehmern in jeder Gruppe zufällig zugewiesen. Die Untersuchungsgruppen erhielten das in Tabelle 3.9 wiedergegebene Material (vgl. Anhang E).

Tabelle 3.9: Hauptuntersuchung II: Material für die Gruppen.

Material	strukturierte Auswertung	nicht strukturierte Auswertung
Erklärung der Arbeitsanforderungen	•	•
Instruktion (gruppenspezifisch)	•	•
Kurzeinführung in die Entscheidungsorientierte Diagnostik	•	
Bewertungsbogen (zur Dokumentation der Teilschritte der strukturierten Auswertung)	•	
Beurteilungsbogen	•	•
Abschlussfragebogen (gruppenspezifisch)	•	•

3.4.4 Durchführung

Die Untersuchung wurde von der Technischen Universität Dresden aus durchgeführt. Die Untersuchungsteilnehmer sollten zwei verschiedene Interviewtranskripte auswerten, wobei die beiden Auswertungen nicht unmittelbar nacheinander erfolgen sollten, da den Personalverantwortlichen nicht zuzumuten war, länger als zwei Stunden an einem Tag (Bearbeitungsdauer in Untersuchungsgruppe 1) vom Tagesgeschäft abgehalten zu werden. Die zwei Auswertungen erfolgten mit etwa zweiwöchigem zeitlichem Abstand, den Zeitpunkt der Bearbeitung konnten die Untersuchungsteilnehmer selbst wählen. Wir empfahlen ihnen jedoch, wenn sie mit der Bearbeitung begonnen haben, diese nicht zu unterbrechen. Für alle Untersuchungsteilnehmer wurde das Untersuchungsmaterial für beide Termine jeweils in einem Briefumschlag

zusammengestellt. Es gab also 104 Briefumschläge, in denen entweder das Untersuchungsmaterial für die Gruppe mit strukturierter Auswertung oder das für Gruppe ohne strukturierte Auswertung enthalten war. Dies war von außen nicht ersichtlich. Den Untersuchungsteilnehmern wurde entweder per Zufall ein Umschlag von der Führungskraft ausgehändigt, oder sie zogen diesen selbst aus dem Stapel von Unterlagen heraus. Die Reihenfolge der zu bearbeitenden Interviewtranskripte in den Umschlägen war ausbalanciert, um einen eventuellen Reihenfolgeeffekt auszuschließen.

3.4.5 Auswahl der Kennwerte

In dieser Untersuchung können diejenigen Teilschritte der Auswertung miteinander verglichen werden, die beide Gruppen bearbeitet haben. Dabei handelt es sich um a) die Identifikation der Informationen und b) die Beurteilung der Bewerber.

Identifikation der Informationen

Für alle Arbeitsanforderungen kann die relative Häufigkeit angegeben werden, mit der die Untersuchungsteilnehmer angaben, dass keine Informationen vorhanden waren. Eine hohe Prozentzahl bedeutet, dass die Untersuchungsteilnehmer hoch übereinstimmten.

Zur qualitativen Bewertung der Beurteilerübereinstimmung hinsichtlich des Erkennens relevanter Informationen wurde die Prozentskala in Quartile unterteilt und folgendermaßen bewertet (Vorschlag der Verfasserin; orientiert an einer Aufteilung von Perzentilwerten zur Kennzeichnung von Häufigkeitsverteilungen; vgl. z.B. Bortz, 1999):

0%-25%	ungenügend übereinstimmend
25,1%-50%	schwach übereinstimmend
50,1%-75%	ausreichend übereinstimmend
75,1%-100%	hoch übereinstimmend

Beide Interviewtranskripte waren derart konzipiert, dass für die Arbeitsanforderungen Konzentrationsfähigkeit, körperliche Belastbarkeit, soziale Unterstützung und Kritikfähigkeit keine Informationen vorhanden waren. Gaben die Untersuchungsteilnehmer für diese Arbeitsanforderungen in dem Beurteilungsbogen an, dass keine Informationen vorhanden waren, so wird dies als richtig gezählt. Für diese Arbeits-

anforderungen kann ebenso die relative Häufigkeit angegeben werden, mit der die Untersuchungsteilnehmer richtig erkannt haben, dass keine Informationen vorhanden sind. Diese Prozentzahl gibt an, in welchem Ausmaß die Angaben der Untersuchungsteilnehmer mit der Musterlösung übereinstimmen. Dies ist ein Hinweis auf die Kriteriumsvalidität. Ob sich die Häufigkeitsverteilung in Gruppe 1 (strukturierte Auswertung) von der in Gruppe 2 (nicht strukturierte Auswertung) hinsichtlich der Identifikation relevanter Informationen unterscheidet, wird mit einem χ^2-Test geprüft.

Beurteilung der Arbeitsanforderungen

Zur Berechnung der Beurteilerübereinstimmung innerhalb der zwei Gruppen war ein Maß für die rangskalierten Beurteilungen von N Personen hinsichtlich K Kategorien notwendig. Hierfür stellt Kendalls W das geeignete Maß zur Bestimmung der Beurteilerübereinstimmung dar, das für beide Gruppen deshalb berechnet wurde. (Siegel, 1997; Wirtz & Caspar, 2002). Dieser Wert wird auf einen signifikanten Unterschied von Null geprüft. Zur weiteren qualitativen Beurteilung von Kendalls W werden die Hinweise von Fleiss und Cohen (1973) herangezogen. Ein Unterschiedstest für zwei Kendall's W-Kennwerte ist in der Literatur nicht verfügbar (Wirtz & Caspar, 2002). Da Kendall's W aber in einer linearen Beziehung zu Spearmans ρ steht (Wirtz & Caspar, 2002), wurde sowohl die Effektstärke als auch ein Test auf Unterschiedlichkeit für die so transformierten ρ-Werte berechnet (Cohen, 1988). Zur Bestimmung der Validität der Beurteilungen auf der 6-stufigen Likertskala wurde für jede Beurteilung und jeden Untersuchungsteilnehmer die absolute Differenz zu der Beurteilung in der Musterlösung berechnet und der Mittelwert bestimmt. Die mittlere Abweichung von der Musterlösung zwischen den zwei Gruppen wurde mit einem non-parametrischen Verfahren verglichen (Mann-Whitney-U-Test).

3.4.6 Ergebnisse

Identifikation der Informationen: Interrater-Reliabilität und Kriteriumsvalidität

Es sollte die Hypothese geprüft werden, ob die Personalverantwortlichen mit strukturierter Auswertung hinsichtlich der Identifikation der relevanten Informationen höhere Kennwerte für die Interrater-Reliabilität und Kriteriumsvalidität erreichen als die Personalverantwortlichen ohne strukturierte Auswertung. Hierzu wurde be-

rechnet, wie viele der Personalverantwortlichen korrekt erkannten, dass in beiden Interviewtranskripten für die Arbeitsanforderungen Konzentrationsfähigkeit, körperliche Belastbarkeit, soziale Unterstützung und Kritikfähigkeit keine Informationen vorhanden waren. Auf dem Beurteilungsbogen (Anhang E.1.2) konnte dies für jede der zu beurteilenden Arbeitsanforderungen angegeben werden. Zur Prüfung der Gruppenunterschiede wurden χ^2-Tests durchgeführt ($df = 3; p < 0.05;$ α-adjustiert).

Korrektes Erkennen fehlender Informationen Tabelle 3.10 gibt für beide Interviewtranskripte die Häufigkeiten an, mit denen die Personalverantwortlichen erkannt haben, dass für die vier Arbeitsanforderungen keine Informationen vorliegen. Bezogen auf beide Interviewtranskripte liegen die Prozentzahlen bei den Personalverantwortlichen mit strukturierter Auswertung bei sechs von acht Arbeitsanforderungen höher als bei den Personalverantwortlichen ohne strukturierte Auswertung.

Tabelle 3.10: Korrektes Erkennen fehlender Informationen

Arbeitsanforderung (ohne Informationen)	strukturierte Auswertung ($N = 16$) n (%)	nicht strukturierte Auswertung ($N = 26$) n (%)	χ^2-Test Gruppen-unterschied
Metallwarenverkäufer			
Konzentrationsfähigkeit	6 (40%)	0 (0%)	p=0.000*
körperliche Belastbarkeit	8 (50%)	6 (24%)	p=0,188
soziale Unterstützung	4 (25%)	9 (36%)	p=0,713
Kritikfähigkeit	8 (53%)	7 (32%)	p=0,190
Tupperwareberaterin			
Konzentrationsfähigkeit	2 (14%)	4 (15%)	p=0,477
körperliche Belastbarkeit	4 (27%)	4 (15%)	p=0.060
soziale Unterstützung	9 (60%)	4 (17%)	p=0.005*
Kritikfähigkeit	10 (71%)	11 (46%)	p=0,187

Die Personalverantwortlichen mit strukturierter Auswertung erkannten häufiger korrekt, dass für die genannten Arbeitsanforderungen keine Informationen enthalten waren. In jedem der beiden Interviewtranskripte wird diese bessere Leistung

in der Gruppe mit strukturierter Auswertung jeweils für eine Arbeitsanforderung signifikant. In jedem der beiden Interviewtranskripte zeigt sich für eine Arbeitsanforderung allerdings auch eine bessere Leistung der Gruppe ohne strukturierte Auswertung, die allerdings nicht signifikant wird.

Betrachtet man die relativen Häufigkeiten aus Tabelle 3.10 und zählt aus, wie oft in den beiden Gruppen die zuvor für eine Beurteilung festgelegten Häufigkeitsquartile belegt sind, so ergibt sich Tabelle 3.11.

Tabelle 3.11: Korrektes Erkennen fehlender Informationen: Aggregierte Häufigkeiten

	strukturierte Auswertung $N = 17$	nicht strukturierte Auswertung $N = 26$
0-25% ungenügend übereinstimmend	2	5
25,1-50% schwach übereinstimmend	3	3
50,1-75% ausreichend übereinstimmend	3	0
75,1-100% hoch übereinstimmend	0	0

Die Verteilung zeigt, dass in der Gruppe mit strukturierter Auswertung eine höhere Übereinstimmung besteht als in der Gruppe ohne strukturierte Auswertung: das Quartil mit 50,1%-75% (ausreichende Übereinstimmung) ist immerhin dreimal belegt, in der Gruppe ohne strukturierte Auswertung ist dies nicht der Fall. Ein entsprechender χ^2-Test verfehlt allerdings die statistische Signifikanz ($p > .10$). Die Verteilungen unterscheiden sich nicht.

Nichterkennen relevanter Informationen Tabelle 3.12 auf der folgenden Seite gibt für beide Interviewtranskripte die Häufigkeiten und Prozentwerte an, mit denen die Personalverantwortlichen angegeben haben, dass für die Arbeitsanforderungen keine Informationen vorliegen, obwohl es sich um Arbeitsanforderungen handelt, bei denen eine Beurteilung erfolgen sollte (in Prozent).

Es ist ersichtlich, dass beide Untersuchungsgruppen sehr hoch darin übereinstimmen, dass bei denjenigen Arbeitsanforderungen eine Beurteilung möglich ist, für die das auch von der Materialkonstruktion her beabsichtigt war. Für fast alle

Arbeitsanforderungen erkannten die meisten Untersuchungsteilnehmer zutreffenderweise, dass Informationen vorhanden waren. Signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen zeigen sich nicht (χ^2-Test; $df = 1$; $p \leq 0.05$).

Tabelle 3.12: Nichterkennen relevanter Informationen

Arbeitsanforderung	strukturierte Auswertung $N = 16$	nicht strukturierte Auswertung $N = 26$
Metallwarenverkäufer		
Arbeitsstil -insgesamt-	0 (0%)	0 (0%)
Selbständigkeit	0 (0%)	0 (0%)
Sorgfalt	1 (7%)	0 (0%)
Zuverlässigkeit	0 (0%)	0 (0%)
Kostenbewusstsein	0 (0%)	0 (0%)
Zielorientierung	5 (31%)	4 (16%)
Flexibilität	1 (6%)	5 (21%)
Organisationstalent	1 (6%)	0 (0%)
Erwartungen an die Tätigkeit	0 (0%)	0 (0%)
Berufliche Ziele	2 (13%)	4 (16%)
Praxiswissen/Berufserfahrung	0 (0%)	0 (0%)
Tupperwareberaterin		
Arbeitsstil -insgesamt-	0 (0%)	0 (0%)
Selbständigkeit	0 (0%)	0 (0%)
Sorgfalt	1 (7%)	0 (0%)
Zuverlässigkeit	1 (7%)	0 (0%)
Kostenbewusstsein	2 (13%)	0 (0%)
Zielorientierung	1 (7%)	0 (0%)
Flexibilität	2 (13%)	2 (8%)
Organisationstalent	0 (0%)	0 (0%)
Erwartungen an die Tätigkeit	0 (0%)	0 (0%)
Berufliche Ziele	0 (0%)	0 (0%)
Praxiswissen/Berufserfahrung	1 (7%)	1 (4%)

Die Hypothese, dass die Untersuchungsteilnehmer bei strukturierter Auswertung objektiver und valider erkennen als ohne strukturierte Auswertung, ob Informationen vorhanden sind, wird nicht uneingeschränkt von den Daten unterstützt. Höhere Kennwerte für die Kriteriumsvalidität lassen sich nicht für alle vier Arbeitsanforderungen in den beiden Interviewtranskripten feststellen, sondern für jeweils drei von vier Arbeitsanforderungen. In jedem Interviewtranskript wird dieser Unterschied nur für eine Arbeitsanforderung signifikant. Diese Ergebnisse weisen tendenziell in die erwartete Richtung, dass die Identifikation der relevanten Informationen valider ist, wenn die Personalverantwortlichen die Interviewtranskripte strukturiert auswerten. Für die Arbeitsanforderungen, für die Informationen vorliegen, zeigen sich hingegen keine Gruppenunterschiede (vgl. die Angaben in Tabelle 3.12).

Die Interrater-Reliabilität für diesen Auswertungsschritt ist in der Gruppe mit strukturierter Auswertung geringfügig höher als in der Gruppe ohne strukturierte Auswertung. Dieser Unterschied wird jedoch auch nicht signifikant.

Beurteilung der Arbeitsanforderungen

Interrater-Reliabilität der Beurteilungen Um zu prüfen, ob die Personalverantwortlichen mit strukturierter Auswertung die Bewerber hinsichtlich der Arbeitsanforderungen objektiver beurteilen als die Personalverantwortlichen ohne strukturierte Auswertung, haben wir als Übereinstimmungskoeffizienten Kendalls W für rangskalierte Daten, N Beurteiler ($N_{Gruppe1} = 17$; $N_{Gruppe2} = 26$)) und K Objekte ($K = 15$ Arbeitsanforderungen) gewählt (Siegel, 1997; Wirtz & Caspar, 2002) und für beide Gruppen berechnet. Die Werte für beide Gruppen und Interviewtranskripte sind in Tabelle 3.13 dargestellt. Die Übereinstimmungsmaße für beide Interviewtranskripte sind signifikant von Null verschieden ($p < 0.01$). Für beide Interviewtranskripte zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen ($p < 0.05$), der Übereinstimmungskoeffizient in der Gruppe, die strukturiert ausgewertet hat, ist für beide Transkripte größer als in der der anderen Gruppe (Effektstärke $\eta_{Metall} = .22;\ n = 20;\ \eta_{Tupper} = .12;\ N = 20$).

Tabelle 3.13: Kendalls W für beide Gruppen und Interviewtranskripte.

	strukturierte Auswertung $N = 16$	nicht strukturierte Auswertung $N = 26$
Metallwarenverkäufer	.42**	.22**
Tupperwareberaterin	.42**	.30**

Der Übereinstimmungskoeffizient W liegt für die Personalverantwortlichen mit strukturierter Auswertung für beide Interviewtranskripte deutlich höher als für die Personalverantwortlichen ohne strukturierte Auswertung und sind damit objektiver als die der anderen Gruppe. Damit unterstützen die Daten den ersten Aspekt der Hypothese b), dass die Interrater-Reliabilität für Untersuchungsteilnehmer mit strukturierter Auswertung höher ist als ohne strukturierte Auswertung. Die Höhe der Interrater-Reliabilität ist für die Gruppe mit strukturierter Auswertung jedoch nur als mittelmäßig zu bezeichnen (Fleiss und Cohen, 1973).

Kriteriumsvalidität der Beurteilungen In der nachfolgenden Tabelle 3.14 sind die mittleren Abweichungen der Beurteilungen von der Musterlösung eingetragen. Es zeigt sich für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer, dass sich die Werte signifikant zwischen den Gruppen in erwarteter Richtung unterscheiden. Die Beurteilungen der Arbeitsanforderungen durch die Personalverantwortlichen in Gruppe 1 (strukturierte Auswertung) weichen geringer von der Musterlösung ab als die Beurteilungen der Arbeitsanforderungen durch die Personalverantwortlichen in Gruppe 2 (nicht strukturierte Auswertung). Für dieses Interviewtranskript unterstützten die Daten den zweiten Aspekt der Hypothese b), dass Untersuchungteilnehmer mit strukturierter Auswertung die Bewerber valider beurteilen als Untersuchungsteilnehmer ohne strukturierte Auswertung.

Für das Interviewtranskript mit der Tupperwareberaterin zeigt sich dieser Unterschied nicht: Die Beurteilungen der Arbeitsanforderungen durch die Personalverantwortlichen mit strukturierter Auswertung weichen in gleichem Maße von der Musterlösung ab wie die Beurteilungen der Arbeitsanforderungen durch die Personalverantwortlichen ohne strukturierte Auswertung. Die Gruppen unterscheiden

Tabelle 3.14: Validität der Beurteilung (Mittlere Abweichung (SD) von der Musterlösung) pro Gruppe und Interviewtranskript.

	strukturierte Auswertung $N = 16$	nicht strukturierte Auswertung $N = 26$	Mann-Whitney-U-Test ($p < 0.05$)
Metallwarenverkäufer	1.25 (0.43)	1.57 (0.40)	Signifikant
Tupperwareberaterin	1.34 (0.35)	1.39 (0.37)	Nicht signifikant

sich nicht, die Hypothese b (höheren Validität) wird für dieses Interviewtranskript nicht von den Daten unterstützt.

Hinsichtlich der Kriteriumsvalidität der Beurteilung der Bewerber kann für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer angenommen werden, dass die Beurteilungen valider sind, wenn die Interviewtranskripte strukturiert ausgewertet werden (zweiter Aspekt Hypothese b). Für das Interviewtranskript mit der Tupperwareberaterin lässt sich dies nicht zeigen. Die höhere Kriteriumsvalidität ist nicht für beide Interviewtranskripte in gleichem Maße nachweisbar.

Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Interviewtranskript Die Analyse des Abschlussfragebogens zeigt für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer ausschließlich einen Gruppenunterschied hinsichtlich der Einschätzung der Wichtigkeit der erfassten Arbeitsanforderungen: Die Gruppe mit strukturierter Auswertung hält die zu beurteilenden Arbeitsanforderungen für weniger wichtig ($M = 5,2$; $SD = 0,9$) als die Gruppe mit nicht strukturierter Auswertung ($M = 4,6$; $SD = 0,6$). Für das Interviewtranskript mit der Tupperberaterin zeigen sich Gruppenunterschiede immerhin hinsichtlich dreier Aspekte: Untersuchungsteilnehmer der Gruppe mit strukturierter Auswertung verstanden die Instruktion weniger gut ($M_{strukturiert} = 4,9$; $SD = 1,0$ bzw. $M_{nicht\ strukturiert} = 4$; $SD = 0,7$); ihnen gefiel die Untersuchung weniger gut ($M_{strukturiert} = 4,8$; $SD = 0,8$ bzw. $M_{nicht\ strukturiert} = 3,9$; $SD = 0,7$); und sie gaben an, dass ihnen die Bearbeitung des Materials schwerer gefallen sei ($M_{strukturiert} = 3,6$; $SD = 0,9$ bzw. $M_{nicht\ strukturiert} = 4,6$; $SD = 0,8$; Mann-Whitney-U-Test, $p < 0.05$; höhere Werte geben die negative Ausprägung der Antwortskala wieder).

Zusammenfassung der Ergebnisse

Identifikation der Informationen Die Interrater-Reliabilität zwischen den Personalverantwortlichen ist in der Gruppe mit strukturierter Auswertung höher als in der Gruppe ohne strukturierte Auswertung.

Auch zeigen sich Unterschiede in die erwartete Richtung zwischen den Untersuchungsgruppen (mit bzw. ohne strukturierte Auswertung) hinsichtlich der Kriteriumsvalidität. Die Personalverantwortlichen, die die Interviewtranskripte strukturiert auswerten, erkannten tendenziell häufiger, dass für einzelne Arbeitsanforderungen keine Informationen in den Interviewtranskripten enthalten sind. Für zwei von insgesamt acht Arbeitsanforderungen wird dieser Unterschied signifikant.

Beurteilung der Arbeitsanforderungen Auch die Interrater-Reliabilität der Beurteilung der Arbeitsanforderungen war in der Gruppe mit strukturierter Auswertung für beide Interviewtranskripte signifikant höher als in der Gruppe ohne strukturierte Auswertung.

Die Hypothese zur höheren Kriteriumsvalidität der Beurteilung der Arbeitsanforderungen bei strukturierter Auswertung wird nur für eines der zwei Interviewtranskripte von den Daten unterstützt. Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer liegen die Beurteilungen der Gruppe mit strukturierter Auswertung signifikant näher an der Musterlösung als die der Gruppe ohne strukturierte Auswertung. Für das Interviewtranskript mit der Tupperwareberaterin lassen sich diese Unterschiede jedoch nicht nachweisen.

Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Interviewtranskript Hinsichtlich der Identifikation der Information ist die höhere Interrater-Reliabilität sowie die tendenziell höhere Kriteriumsvalidität bei beiden Interviewtranskripten für die Gruppe mit strukturierter Auswertung nachweisbar.

Hinsichtlich der Beurteilungen der Arbeitsanforderungen zeigt sich ebenfalls für beide Interviewtranskripte eine höhere Interrater-Reliabilität in der Gruppe mit strukturierter Auswertung. Die höhere Kriteriumsvalidität für diesen Teilschritt der Auswertung ist hingegen nur für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer nachweisbar.

Nicht alle Ergebnisse lassen sich für beide Interviewtranskripte gleichermaßen finden. Auch zeigen sich Gruppenunterschiede im Abschlussfragebogen hauptsächlich bei dem Interviewtranskript mit der Tupperberaterin (Instruktion schlechter ver-

standen, weniger Gefallen an der Untersuchung und Bearbeitung des Materials wird als schwerer empfunden). Die Bearbeitung der Interviewtranskripte mit strukturierter Auswertung wurde also unterschiedlich wahrgenommen, die zu bearbeitenden Interviewtranskripte können nicht als parallel angesehen werden. Der Nachweis von Unterschieden zwischen diesen beiden Interviewtranskripten ist insofern nachvollziehbar, da das Interview mit der Tupperwareberaterin tatsächlich anhand einer Modellperson konstruiert war, das Interview mit dem Metallwarenverkäufer basierte auf einem authentischen Gespäch im Rahmen eines Rollenspiels.

Beurteilung der strukturierten Auswertung durch die Personalverantwortlichen Die Personalverantwortlichen, die die Interviewtranskripte in der strukturierten Weise ausgewertet haben, wurden gebeten, diese Vorgehensweise zu beurteilen und anzugeben, inwieweit ihnen die strukturierte Auswertung bei der Bearbeitung des Untersuchungsmaterials und bei der Beurteilung der Bewerber geholfen habe.

Es zeigte sich, dass die Untersuchungsteilnehmer die strukturierte Auswertung recht gut akzeptieren: 64% (Metallwarenverkäufer) bzw. 58% (Tupperwareberaterin) gaben an, dass die strukturierte Auswertung eine Hilfe bei der Bearbeitung der Interviewtranskripte dargestellt habe. Die strukturierte Auswertung wurde von 79% (Metallwarenverkäufer) bzw. 69% (Tupperwareberaterin) der Personalverantwortlichen als hilfreich bei der Beurteilung der Bewerber empfunden. Keiner dieser Werte unterscheidet sich allerdings statistisch signifikant vom Zufall, also von 50% (χ^2-Test; $p \geq 0.05$).

4

Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Qualität der vorgeschlagenen strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl kann hinsichtlich der klassischen Gütekriterien für einige Teilschritte als gut, für andere als unzureichend bezeichnet werden. Auch der Vergleich der strukturierten mit einer nicht strukturierten Auswertung zeigt hinsichtlich der vergleichbaren Teilschritte kein eindeutiges Bild, Vorteile des Auswertungsvorschlags deuten sich aber an. Auf die einzelnen **Befunde** soll nun näher eingegangen werden.

Die **Identifikation der Informationen** wird durch die strukturierte Auswertung erleichtert. Die Teilnehmer beider Untersuchungen erkennen sehr objektiv und für zahlreiche Arbeitsanforderungen richtig, dass für die Beurteilung einzelner Arbeitsanforderungen keine Informationen vorhanden sind bzw. dass Informationen zur Beurteilung der Arbeitsanforderungen vorliegen, die für eine spätere Entscheidung herangezogen werden können. Dieser Auswertungsschritt (die Identifikation vorliegender oder fehlender Informationen) gelingt in der ersten Hauptuntersuchung zu den Gütekriterien für fast sämtliche Arbeitsanforderungen zu beiden Messzeitpunkten objektiv und kriteriumsvalide (Tabellen 3.1 und 3.2, Seite 54 bzw. 55). Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer erkennen - bezogen auf beide Messzeitpunkte - zwischen 67% und 95% der Untersuchungsteilnehmer korrekt, dass für vier der Arbeitsanforderungen keine Informationen vorhanden sind. Für die übrigen Arbeitsanforderungen, für die Informationen vorhanden sind, kehren sich Befunde erwartungsgemäß um: Bezogen auf beide Messzeitpunkte geben nur zwischen 0% bis 5% der Untersuchungsteilnehmer fälschlicherweise an, dass keine Informationen vorhanden seien. Auch in der zweiten Hauptuntersuchung zum Vergleich der Auswertungsmethoden zeigte sich, dass diejenigen Personalverantwortli-

chen häufiger erkennen, dass für einzelne Arbeitsanforderungen keine Informationen vorhanden sind, wenn sie die Interviewtranskripte strukturiert auswerten. Bezogen auf beide Interviewtranskripte zeigt sich dies bei jeweils drei von vier Arbeitsanforderungen, doch dieser Unterschied wird in jedem Interviewtranskript nur bei jeweils einer Arbeitsanforderung signifikant. Hinsichtlich der übrigen Arbeitsanforderungen, für die die Interviewtranskripte Informationen enthielten und demnach eine Beurteilung möglich war, zeigte sich kein Unterschied zwischen strukturierter und nicht strukturierter Auswertung (Tabelle 3.12, Seite 77).

Bezogen auf das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer und beide Messzeitpunkte erkennen zwischen 31% und 100% der Untersuchungsteilnehmer korrekt, dass für sechs der Arbeitsanforderungen keine Informationen vorhanden sind. Betrachtet man die einzelnen Arbeitsanforderungen näher, so zeigen sich unterschiedliche Befunde. Sehr positiv sind die Ergebnisse zu der Arbeitsanforderung „Soziale Unterstützung“, hier machen zu beiden Messzeitpunkten alle Untersuchungsteilnehmer richtige Angaben (100%). Recht übereinstimmend und korrekt sind die Ergebnisse zu den Arbeitsanforderungen „Körperliche Belastbarkeit“ (81% / 69%, jeweils erster und zweiter Messzeitpunkt), Kritikfähigkeit (81% / 75%) und Konzentration (75% / 75%). Eher weniger richtige Angaben werden bei der Arbeitsanforderung „Kostenbewusstsein“ gemacht: zum ersten Messzeitpunkt liegen die Werte bei nur 31%, zum zweiten immerhin bei 50%. Die Leistung wird also besser, aber noch nicht gut. Die Schwierigkeiten mit der Arbeitsanforderung „Kostenbewusstsein“ werden auch bei dem nächsten Auswertungsschritt, der Zuordnung, sichtbar. Dies wird weiter unten detailliert diskutiert. Für alle Arbeitsanforderungen zeigen sich aber keine signifikanten Veränderungen vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt.

Für die anderen Arbeitsanforderungen, für die im Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer Informationen vorhanden waren, geben nur insgesamt zwischen 0% bis 13% der Untersuchungsteilnehmer fälschlicherweise an, dass keine Informationen vorhanden waren. Die Objektivität und Validität ist demnach hoch. Auch hier lässt sich keine signifikante Veränderung vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt feststellen.

Es ist nicht für alle Arbeitsanforderungen gleichermaßen leicht oder schwierig gewesen zu erkennen, dass keine Informationen in den Interviewtranskripten enthalten waren. Der Schwierigkeitsgrad wird einerseits von der Beschreibung im Anforderungsprofil beeinflusst, andererseits von einer unterschiedlichen Grundgesamtheit an Informationen für einzelne Arbeitsanforderungen. Dies wurde insbesondere dann wirksam, wenn Informationseinheiten gemäß Musterlösung mehreren Arbeitsanfor-

derungen zugeordnet werden können und zu einzelnen Arbeitsanforderungen wenig Informationen enthalten sind. Haben die Untersuchungsteilnehmer diese – wenigen – Informationseinheiten dann woanders – korrekt – zugeordnet, waren für diese Arbeitsanforderung letztlich – fälschlicherweise – aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer keine Informationen vorhanden. Eine Systematik in Abhängigkeit von der Anzahl an enthaltenen Informationen pro Arbeitsanforderung lässt sich insgesamt jedoch nicht erkennen.

Die **Zuordnung der Informationseinheiten zu den Arbeitsanforderungen** stellt den Auswertungsschritt dar, der wenig valide bearbeitet wurde. Die Prozentsätze der korrekten Zuordnungen waren sehr gering: Insgesamt wurden bei dem Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer zum ersten Messzeitpunkt 47%, zum zweiten Messzeitpunkt 49% der Informationseinheiten den Arbeitsanforderungen korrekt zugeordnet. Für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer liegen die entsprechenden Kennwerte zum ersten Messzeitpunkt bei 36%, zum zweiten Messzeitpunkt bei 40%. Die Werte für die korrekten Zuordnungen liegen also bei knapp 50% der Informationseinheiten oder sogar darunter. Bei der Berechnung dieser Werte wurde selbstverständlich beachtet, dass einzelne Informationseinheiten korrekterweise mehreren Arbeitsanforderungen zugeordnet werden können. Diese mangelhaften Kennwerte sind verwunderlich, da den Untersuchungsteilnehmern ein Anforderungsprofil zur Verfügung stand, in dem die zur Auswahl stehenden Arbeitsanforderungen konkret und verhaltensorientiert beschrieben waren (siehe Anhang D.2 und E.1.1), was auch in der Literatur empfohlen wird (Obermann, 1996; Westhoff & Kluck, 2003). Auch das methodische Vorgehen, dass die Untersuchungsteilnehmer die jeweiligen Zahlen der Informationseinheiten in ein Formular eingetragen haben (und nicht die Information selbst), kann hier keinen Einfluss gehabt haben, da die Zuordnungsentscheidung vorher erfolgte. Die verwendete Form des verhaltensorientierten Anforderungsprofils liefert möglicherweise für die richtige Zuordnung der Informationen zu den Arbeitsanforderungen nicht ausreichend Informationen, um diese Aufgabe gut bewältigen zu können. Für die einzelnen Arbeitsanforderungen könnten in Anlehnung an das Verhaltensdreieck (Ghiselli, 1966; Jetter, 2003) weitere Spezifikationen zusammengestellt werden. Als „Dreieck“ werden die Angabe von Verhaltensbeispielen der befragten Person in einer konkreten Situationen mit einem spezifischen Ergebnis oder einer Konsequenz verstanden. In einem Anforderungsprofil für einen Bäcker könnte z.B. eine Situation relevant sein, in der jahreszeitlich bedingt ein erhöhtes Arbeitspensum notwendig ist. Das Verhalten eines Bäckers, in diesen Zeiten Überstunden zu machen oder die Arbeit besonders günstig zu planen

und einzuteilen, auf Vorrat zu arbeiten und dabei dennoch gute Qualität zu liefern, wäre vermutlich vorteilhaft. Als Konsequenz wäre ein optimaler Umsatz und zufriedene Kunden zu nennen. Durch die Angabe dieser detaillierten Informationen könnte die Zuordnung der einzelnen Informationen in einem Bewerbergespräch erleichtert werden. Entsprechende Forschungsarbeiten werden derzeit am Institut für Psychologie II der TU Dresden unter Anleitung der Verfasserin durchgeführt. Erste Zwischenergebnisse weisen in die erwartete Richtung.

Das gewählte Vorgehen, ein Anforderungsprofil als Grundlage der Interviewauswertung zu nutzen, ermöglicht eine kriteriumsorientierte Eignungsprüfung der Bewerber, unabhängig von der Anzahl der Bewerber, deren Qualifikation und der dadurch entstehenden „Norm“. Zur Erstellung eines Anforderungsprofils kann im Vorfeld eine Expertenbefragung oder Tätigkeitanalyse genutzt werden (Obermann, 1996), es ist jedoch keine weitere Expertenbefragung (Latham & Saari, 1984) oder Pilotstudie (Janz, 1986) notwendig, um die Verhaltensanker zu entwickeln oder eine Menge an möglichen Bewerberaussagen zu erheben, um diese als Beurteilungsmaßstab heranzuziehen. Modifikationen des Anforderungsprofils sind nur dann notwendig, wenn sich die Aufgabenstruktur der Positionen verändert. Der Beurteilungsmaßstab variiert nicht in Abhängigkeit von den Bewerbern und deren Qualifikation.

Ein Blick auf die Leistungen zu den einzelnen Arbeitsanforderungen sowie die detaillierten Analysen der Informationseinheiten (vgl. die Abbildungen 3.1 und 3.2, Seite 60ff.) zeigen, dass die Zuordnung einzelner Informationseinheiten zu den Arbeitsanforderungen unterschiedlich schwierig gewesen ist. Die Informationseinheiten zur „Berufserfahrung / Praxiswissen“ wurden relativ häufig fälschlicherweise einer Arbeitsstilfacette zugeordnet (vgl. die Tabellen F.1, Seite 217ff. und F.2, Seite 228ff.). Die Untersuchungsteilnehmer sind der Definition im Anforderungsprofil nicht konsequent gefolgt, in der das Erfahrungswissen der Bewerber durch seine vorherigen Tätigkeiten als relevant beschrieben ist. Ebenso kann die mangelhafte Zuordnung der Informationseinheiten darauf zurückgeführt werden, dass eine Differenzierung innerhalb des Anforderungsprofils und insbesondere innerhalb der einzelnen Arbeitsstilfacetten schwierig ist: Wer beispielsweise Organisationstalent besitzt, zeichnet sich meist auch durch Flexibilität aus; gleiches gilt für Zuverlässigkeit und Sorgfalt, die begrifflich nahe beieinander liegen; die studentischen Untersuchungsteilnehmer waren zudem durch ihre Ausbildung gewohnt, den Arbeitsstil inhaltlich nicht weiter unterteilen. Bei einer aggregierten Betrachtung des Arbeitsstilfacetten steigt die Prozentzahl der korrekten Zuordnungen erwartungsgemäß, doch eine Steigerung um ca. 10% kann die insgesamt mangelhaften Zuordnungen nicht erklären. Die Aggregie-

rung der Anforderungen „Erwartungen“ und „Berufliche Ziele“ (beides motivationale Anforderungen, die auf zukünftige Aspekte ausgerichtet sind) führt hingegen zu keiner weiteren Verbesserung der Zuordnungsleistung – diese Anforderungen wurden ausreichend differenzierend wahrgenommen. Ebenso beeinflussen markante Wörter, die lokale Position von Teilsätzen innerhalb einer Informationseinheit und ein gewisser Interpretationsspielraum bei dem verbalen Material die unterschiedliche Zuordnung der Informationseinheiten zwischen Musterlösung und Untersuchungsteilnehmer. Aus diesen Befunden folgt, dass das Anforderungsprofil spezifischer formuliert sein und dabei sämtliche individuellen Interpretationsspielräume einschränkten sollte. Auf den Umgang mit markanten Wörtern könnten die Untersuchungsteilnehmer hingewiesen werden. Des weiteren dürften die Informationseinheiten sich entweder nicht aus einzelnen Teilsätzen zusammensetzen, die möglicherweise unterschiedlich interpretiert werden, oder es muss eine entsprechende Regel geben, die angibt, welche Teilaspekte fokussiert werden sollen. Ob die genannten Vorschläge umsetzbar sind, bleibt zu prüfen – es handelt sich um verbales Material mit interpretativen Freiheitsgraden, mit dem Individuen in spezifischer Weise umgehen sollen, somit ist nicht alles vorhersagbar oder planbar.

Es ist auch möglich, dass automatische statt kontrollierter Informationsverarbeitung stattgefunden hat (Hasher & Zacks, 1979; Ilgen & Feldman, 1983), da die Untersuchungsteilnehmer die Arbeitsanforderungen allein aufgrund ihrer Benennung mit Bedeutung füllen konnten, so dass automatische Informationsverarbeitung stattgefunden hat und keine ausführlich reflektierte kontrollierte Weiterverarbeitung der Informationen. Gäbe es diese augenscheinlich verständliche Benennung der Arbeitsanforderungen nicht, sondern wählte man stattdessen willkürlich Symbole, Buchstaben oder Zahlen, so wäre zu vermuten, dass kontrollierte Informationsverarbeitung eher eintreten müsste (zu der Einführung von Kunstnamen siehe bereits Cattell, 1944). Auch wenn diese informationstheoretische Argumentation von dem eignungsdiagnostischen Kontext weit entfernt scheint, so wird doch ein Problem in der von uns eingesetzten Untersuchungsmethode deutlich: Da die Untersuchungsteilnehmer bereits vor dem Lesen des Anforderungsprofils eine Vorstellung von den Arbeitsanforderungen durch deren verständliche Benennung hatten bzw. haben konnten, waren sie während der Bearbeitung der Interviewtranskripte nicht unmittelbar dazu gezwungen, in dem Anforderungsprofil nachzulesen. Sie konnten die Begriffe auch selbständig mit Bedeutung füllen. Die Instruktion für die Untersuchungsteilnehmer, die Definitionen der Arbeitsanforderungen gründlich zu beachten, hat in den dargestellten Untersuchungen nicht ausgereicht (ebenso wie die Instruktion an alle

Untersuchungsteilnehmer, sich bei der Zuordnung der Informationseinheiten für eine Arbeitsanforderung zu entscheiden). In weiteren Untersuchungen wäre entsprechend zu prüfen, ob eine willkürliche, abstrakte Benennung der in gleicher Weise verhaltensorientiert definierten Arbeitsanforderungen zu ähnlich mangelhaften Zuordnungen führt wie in der vorliegenden Arbeit. Wir nehmen im Sinne der hier dargestellten Argumentation an, dass die strukturierte Auswertung von Interviewtranskripten im Falle willkürlich benannter Arbeitsanforderungen eher zu einer kontrollierten Verarbeitung führt, das Anforderungsprofil folglich genauer beachtet würde und folglich die Zuordnungen der Informationen zu den Arbeitsanforderungen korrekter sein müssten.

Obwohl die Validität der Zuordnungen nicht hoch ist, so lässt sich ein starker Zusammenhang zwischen den korrekten Zuordnungen des ersten und zweiten Messzeitpunktes finden – die Korrelation (Spearman Rangkorrelation) liegt für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer bei $r = .79^{**}$ ($p < 0.01$), für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer bei $r = .68^{**}$ ($p < 0.01$). Dieser Zusammenhang kann als zufriedenstellend bezeichnet werden. Das bedeutet, dass denjenigen, die beim ersten Messzeitpunkt viele Informationen korrekt zuordnen, dies auch beim zweiten Messzeitpunkt eher gelingt (und umgekehrt). Die Untersuchungsteilnehmer zeigen demnach vom ersten zu dem zweiten Messzeitpunkt eine ähnliche Leistung hinsichtlich der Korrektheit der Zuordnungen, obwohl diese Leistung im Mittel nicht besonders gut ist (vgl. zur Illustration dazu ebenfalls die Abbildungen 3.1 und 3.2, Seite 60ff.).

Bezogen auf die Menge an Informationen, die zu beiden Messzeitpunkten den gleichen Arbeitsanforderungen zugeordnet wurden (Retest-Reliabilität), sind die Kennwerte eher niedrig (Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer: 55% der Informationseinheiten; Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer: 49% der Informationseinheiten). Dies mag ergänzend zu den bereits beschriebenen Schwierigkeiten bei der Zuordnung daran liegen, dass die Untersuchungsteilnehmer die für die Zuordnung entscheidenden Kriterien nicht konstant anwenden, sondern situationsabhängig variieren. Letzteres ist einer Gleichbehandlung der Bewerber in der Personalauswahl nicht förderlich, und zeigt ebenso wie die mangelhafte Zuordnungsleistung der Informationseinheiten zu den Arbeitsanforderungen, dass dieser Zwischenschritt bei der Interviewauswertung als kritisch zu bewerten ist.

Aus der Zuordnung der Informationseinheiten resultiert die **Beurteilung der Bewerber hinsichtlich der Arbeitsanforderungen**, auf die nun eingegangen wird.

Die Teilnehmer beider Untersuchungen haben die Bewerber hinsichtlich der Arbeitsanforderungen sowie der Gesamteignung auf einer 6-stufigen Skala beurteilt. Die Kennwerte für die Objektivität der Beurteilung (Kendalls W) sind für die strukturierte Auswertung in beiden Untersuchungen ähnlich hoch und signifikant von Null verschieden ($p < 0.01$). In der Untersuchung zu den Gütekriterien beträgt Kendalls W bezogen auf beide Interviewtranskripte und beide Messzeitpunkte zwischen .53** und .67**; in der Untersuchung zu dem Gruppenvergleich liegen diese Werte für die strukturierte Auswertung mit .42** für beide Interviewtranskripte geringfügig niedriger. Die Ergebnisse der Vergleichsuntersuchung zeigen zudem signifikant höhere Kennwerte bei strukturierter als bei nicht strukturierter Auswertung, d.h. die Beurteilungen der Personalverantwortlichen mit strukturierter Auswertung sind übereinstimmender. Die Objektivität der Beurteilungen kann unabhängig von dem bearbeiteten Interviewtranskript für die Studierenden als mittelmäßig bis gut bezeichnet werden. Für die Personalverantwortlichen kann die Objektivität der Beurteilung als immerhin mittelmäßig bezeichnet werden. Für den Unterschied zwischen strukturierter und nicht strukturierter Auswertung hinsichtlich der Beurteilungen zeigen sich Effektstärken von $\eta_{Metall} = .22;\ n = 20;\ \eta_{Tupper} = .12;\ N = 20$), die im vorliegenden Zusammenhang als zumindest zufriedenstellend bezeichnet werden können (vgl. Cohen, 1988).

Die Retest-Reliabilität der Beurteilungen (Tabelle 3.6, Seite 65) fällt für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer sehr positiv aus: Für sieben von 11 Arbeitsanforderungen sowie der Gesamtbeurteilung wird der Kennwert Kendalls τ_b signifikant ($p < 0.05$). Für das Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer ist die Retest-Reliabilität weniger gut, aber dennoch akzeptabel: Die Kennwerte werden für zwei Arbeitsanforderungen signifikant ($p < 0.05$); für fünf weitere Arbeitsanforderungen sind die Kennwerte geringfügig niedriger, werden aber nicht signifikant. Die Retest-Reliabilität der Beurteilungen der Bewerber sind demnach insgesamt mindestens zufriedenstellend, die Rangordnung der Beurteilungen bleibt über die Zeit eher stabil.

Hinsichtlich der Kriteriumsvalidität der Beurteilungen liegen diese in der Untersuchung der Gütekriterien im Mittel maximal 1,3 Skalenpunkte von der Musterlösung entfernt. Für das Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer sogar bei nur 0,96 bzw. 0,82 (erster / zweiter Messzeitpunkt). Auch die Balkendiagramme der Beurteilungen (Anhang F.1.1 und F.1.2) zeigen, dass der Standardfehler der Beurteilungen durch die Untersuchungsteilnehmer sowohl gering ist als auch, dass diese Beurteilungen nahe an der Musterlösung liegen. Das heißt, die

Beurteilungen können als valide gekennzeichnet werden. In der Untersuchung zum Vergleich der Auswertungsmethoden zeigt sich der erwartete Unterschied lediglich bei einem der zwei Interviewtranskripte: Der Metallwarenverkäufer wird hinsichtlich der Arbeitsanforderungen signifikant zutreffender beurteilt, wenn die Auswertung strukturiert erfolgte (bei diesem Interviewtranskript ist die mittlere Abweichung von der Musterlösung in der Gruppe mit strukturierter Auswertung signifikant kleiner ($p < 0.05$) als in der Gruppe mit nicht strukturierter Auswertung). Für das andere Interviewtranskript mit der Tupperwareberaterin zeigt sich dieser Unterschied nicht.

Die abschließende **Eignungsentscheidung** (dichotome Entscheidung: „Ja, ich befürworte eine Einstellung des Bewerbers“ oder „Nein, ich befürworte eine Einstellung des Bewerbers nicht“) ist in hohem Maße objektiv, retest-reliabel und kriteriumsvalide. Wie aus Tabelle 3.8 (Seite 68) hervorgeht, entscheidet sich bei dem Interviewtranskript mit dem Metallwarenverkäufer zu beiden Messzeitpunkten eine gleich hohe Anzahl an Untersuchungsteilnehmern (19 von 21 Personen) für eine Einstellung ($\phi = 1 * *$, $p < 0.01$). Bei dem Interviewtranskript mit dem Autoverkäufer empfiehlt ein Untersuchungsteilnehmer zum ersten Messzeitpunkt eine andere Entscheidung als um zweiten Messzeitpunkt (Wechsel von „Ja“ zu „Nein“), ϕ beträgt .68** ($p < 0.01$). In der Musterlösung war für beide Bewerber eine positive Einstellungsempfehlung vorgesehen.

Gesamtbetrachtung und Erklärungsansätze

Die Schwierigkeiten, die sich bei der Zuordnung der einzelnen Informationseinheiten zeigen, setzten sich nicht bei den Beurteilungen der Bewerber und der abschließenden Einstellungsempfehlung fort. In beiden Untersuchungen kann dieser Auswertungsschritt als zufriedenstellend bis gut bewertet werden. Dies verwundert insofern, da doch die (mangelhafte) Zuordnung der Informationen voraus geht und die Grundlage einer Beurteilung darstellen dürfte. In Anbetracht der deutlichen Überzahl an positiven Information zu den Bewerbern ist davon auszugehen, dass die mangelhafte Zuordnungsleistung nicht in der Beurteilung sichtbar werden konnte. Es fiel nicht ins Gewicht, wenn Informationen den einzelnen Arbeitsanforderungen falsch zugeordnet wurden oder nicht als relevant erkannt wurden, mit einer positiven Beurteilung lagen die Untersuchungsteilnehmer im Zweifelsfall richtig. Dieser Überhang an positiven Informationen über die Bewerber ist eine Schwäche des Materials. Nachdem sich in der ersten hier dargestellten Studie (Vorstudie) das systematisch konstruierte

Material als zu einfach für die Untersuchungsteilnehmer herausgestellt hatte, wurde realitätsnahes Interviewmaterial entwickelt, das einen höheren Schwierigkeitsgrad aufweisen sollte. Durch die Verwendung von Bewerbungsinterviews, die im Rahmen von Rollenspielen mit Bewerbern aufgezeichnet wurden, war die Eignung der Bewerber im voraus nicht absehbar. In weiterführenden Studien sollte darauf geachtet werden, dass sich die Bewerber in ihren Einzelleistungen und damit in ihrer Eignung für die zu besetzende Stelle stärker unterscheiden. Das Material müsste in dieser Hinsicht stärker kontrolliert und in Vorstudien umfassend geprüft werden.

Es lassen sich nicht sämtliche Befunde für alle drei Interviewtranskripte gleichermaßen zeigen. Es ist ein Brancheneffekt möglich, der sich entweder auf die Beurteilung der Bewerber oder auf die Arbeitsweise der Untersuchungsteilnehmer unterschiedlich auswirkt. Denkbar wäre eine Beeinflussung der strukturierten Auswertung z.B. dadurch, dass die Untersuchungsteilnehmer mit dem Tätigkeitsfeld des Autoverkäufers oder einer Tupperwareberaterin eher vertraut sind als mit dem des Metallwarenverkäufers. Eventuelle stereotype Vorstellungen könnten die Gründlichkeit der Arbeitsweise negativ beeinflussen, so dass die Untersuchungsteilnehmer bei dem vertrauteren Interviewtranskript trotz strukturierter Auswertung oberflächlicher arbeiten. Diese Erklärungsmöglichkeit hat an dieser Stelle hypothetischen Charakter, da sich bei sämtlichen erfassten, hier relevanten Kovariablen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Bewerbern zeigen lassen. Weitere Studien wären demnach notwendig, um diese Hypothesen zu prüfen.

Die unterschiedlichen Befunde und Auswertungsleistungen für die drei Interviewtranskripte (Metallwarenverkäufer, Tupperwareberaterin und Autoverkäufer) könnten auch auf rein textliche Unterschiede zurückzuführen sein. Es handelt sich ja um sprachliches Material, bei dem die Formulierungen und die Wortwahl der Bewerber sowie die berichteten Inhalte stark differieren. Genau dies ist für Tiefeninterviews in der Personalauswahl charakteristisch. Die Entwicklung von vollständig parallelen Interviewtranskripten wäre wünschenswert, stellt sich aber als praktisch schwierig heraus. Zudem waren die Interviewtranskripte schwieriger als ein realistisches Personalauswahlinterview: In letzterem Interview stellt der Interviewer unabhängig von der Interviewmethode Fragen nach berufsrelevanten Situationen mit dem Ziel, Informationen für einige ausgewählte Arbeitsanforderungen zu erheben. In der vorliegenden Arbeit waren die Interviewtranskripte gerade derart konzipiert, dass die Arbeitsanforderung nicht anhand der Frage erkennbar war, was die Schwierigkeit insbesondere bei der Zuordnung der Informationen zu den Arbeitsanforderungen erhöht haben dürfte.

Im Rahmen der Ausbildung an der Professur für Diagnostik und Intervention, Technische Universität Dresden, haben die Studierenden ebenfalls die Aufgabe, mindestens zwei ausführliche Transkripte von Tiefeninterviews auszuwerten und die vorhandenen Informationen entsprechend den Psychologischen Fragen zusammenzustellen. Anhand dieser Informationssammlung erstellen die Studierenden schriftliche Gutachten, die beurteilt werden. Hier gelingt es den Studierenden gut, die Informationen den richtigen Psychologischen Fragen zuzuordnen. Es liegen jedoch keine systematisch erhobenen Daten vor, um dies zuverlässig zu bestätigen. Dennoch darf spekuliert werden, ob dies möglicherweise an den Freiheitsgraden liegt, die bei dieser praktischen Aufgabe vorhanden sind: Die Studierenden wählen aus, wie groß eine einzelne „Information“ ist und integrieren diese in einen inhaltlichen Kontext. Es kann durch den Kontext und entsprechende Erläuterungen deutlich werden, welchen Beitrag eine Information zu der Psychologischen Frage leistet. Auch in den vorliegenden Untersuchungen wären die Zuordnungen der isolierten Informationseinheiten durch weitere Erklärungen seitens der Untersuchungsteilnehmer nachvollziehbar und damit richtig gewesen. Aber auch die Studierenden nehmen teilweise trotz klarer und wiederholter Instruktion durch die Dozenten in den Lehrveranstaltungen teilweise fehlerhafte Zuordnungen vor, die nicht nachvollziehbar sind. Eine systematische Erhebung sowohl der Instruktion durch die Dozenten als auch der Zuordnungsleistung durch die Studierenden würde hier detaillierten Aufschluss geben.

Bei dem Interviewtranskript mit der Tupperberaterin gaben die Personalverantwortlichen außerdem an, dass sie die Instruktion schlechter verstanden, das Material als schwieriger empfanden sowie weniger Freude an der Untersuchung hatten. Das Interviewtranskript war um 30 Informationseinheiten länger als die beiden anderen, und es wurde anhand einer Modellperson konstruiert. Es ist davon auszugehen, dass das Interviewtranskript mit der Tupperwareberaterin in dieser Untersuchung nicht in gleicher Weise geeignet war wie das des Autoverkäufers und des Metallwarenverkäufers. Ob dies an der Branche liegt (die üblicherweise als Hausfrauenbeschäftigung belächelt anstatt als Vertriebstätigkeit ernst genommen wird) oder an der Konstruktion des Materials, kann nicht abschließend beantwortet werden.

Möglichkeiten der Qualitätssteigerung

Conway, Jako und Goodman (1995) stellen fest, dass Interviewer eher in ihre kognitiven Urteilsfehler verfallen, wenn multiple Anforderungsdimensionen beurteilt

werden, d.h. die zu beurteilenden Arbeitsanforderungen vereinen mehrere Anforderungen (wie zum Beispiel die „Soziale Kompetenz“ zahlreiche Aspekte des Umgangs mit anderen einschließt) oder wenn ausschließlich ein Gesamturteil abgegeben wird. In diesen Fällen wird die Bedeutung einzelner Aussagen weniger beachtet, und die Beurteilung erfolgt eher „klinisch-intuitiv“ anstatt anhand expliziter Regeln. Auch Bolster & Springbett (1961) haben herausgefunden, dass der erste positive Eindruck leichter von negativen Infos „verdrängt“ wird als umgekehrt. Jüngere Befunde konnten inzwischen zeigen, dass Untersuchungsteilnehmer einzelne Informationen durchaus vollständig beachten, sofern ihrer Beurteilung eine starke Bedeutung beigemessen wird (John, 1993). Widerspricht der Gesamteindruck dem ersten Eindruck, den z.B. Interviewer von einem Bewerber haben, so werten die Untersuchungsteilnehmer zuerst sämtliche Informationen aus, bevor sie eine abschließende Beurteilung des Bewerbers vornehmen. Bei der vorgeschlagenen strukturierten Auswertung bestand die Notwendigkeit, die einzelnen Informationen sorgfältig zu sammeln sowie zuerst die einzelnen Arbeitsanforderungen zu beurteilen und anschließend das Gesamturteil abzugeben. Dadurch wird Urteilstendenzen entgegengewirkt und der einzelnen Beurteilung ihr notwendiges Gewicht verliehen. Die Beurteilung der Bewerber erfolgt bei der strukturierten Auswertung mit Hilfe eines standardisierten, verhaltensorientierten Formats (Conway, 1998; Latham & Saari, 1984), wobei die Anwender dazu angeregt werden, die relevanten Informationen mechanisch zu einem Urteil zu kombinieren (Conway et al., 1995; Sawyer, 1966). Die bisherigen Empfehlungen zur Vorgehensweise bei der Auswertung von Personalauswahlinterviews werden insofern durch die vorgeschlagene strukturierte Auswertung erweitert. Eine Dokumentation der konkreten Informationen und der einzelnen Beurteilungen ist ebenso vorgesehen (Macan & Dipboye, 1994; Middendorf & Macan, 2002), so dass die Beurteilung sehr transparent ist und dadurch einer der Anforderungen der DIN 33430 zur Eignungsbeurteilung (DIN 2002) entspricht.

Ganzach, Kluger & Klayman (2000) verweisen auf ein zentrales Problem, das bei der Auswertung von Interviews stets gelöst werden muss: Aus den qualitativen Informationen des Interviews muss ein quantitatives Rating erfolgen, anhand dessen in der Folge eine statistische Urteilsbildung z.B. mit den Informationen aus den übrigen Informationsquellen erfolgt. Mit der strukturierten Auswertung wurde eine Möglichkeit vorgestellt, insbesondere schwierig zu quantifizierende Informationen aus Tiefeninterviews in der Personalauswahl systematisch und regelgeleitet zu sortieren, um dann daraus Einzelurteile und erst anschließend eine Gesamtbeurteilung abzuleiten.

Brtek & Motowidlo (2002) differenzieren zwischen der Verantwortlichkeit für den Prozess und für das Ergebnis. Sie zeigen, dass eine Verantwortlichkeit für den Interviewprozess (operationalisiert anhand einer geforderten nachträglichen Begründung und Rechtfertigung der eigenen Vorgehensweise) die Validität erhöht (ebenso Eder & Harris, 1999). Überträgt man diesen Befund auf sämtliche Teilaufgaben der Auswertung von Interviews, so müssten Interviewer entsprechend zu valideren Ergebnissen gelangen, wenn sie auch für den Prozess der Auswertung verantwortlich sind und im nachhinein u.a. darlegen müssen, für welche Arbeitsanforderungen sie welche Informationen im Interview erhoben haben. Nun fielen in der vorliegenden Arbeit zwar die Beurteilungen der Bewerber zufriedenstellend valide aus, nicht aber die vorhergehende Zuordnung der Informationen zu den einzelnen Arbeitsanforderungen. Möglicherweise führt die Induktion von Verantwortlichkeit für den kritischen Teilschritt der strukturierten Auswertung zu einer besseren Leistung. Möglicherweise war den Untersuchungsteilnehmern nicht bewusst, dass auch dieser Zwischenschritt der Auswertung bedeutsam ist (und nicht nur die abschließende Beurteilung). Nach John (1993) hat die subjektiv wahrgenommene Wichtigkeit einer Handlung ebenso einen Einfluss auf das Ausmaß der Informationsaufnahme und -verarbeitung. In künftigen Untersuchungen könnte der Einfluss dieser Variablen auf die strukturierte Auswertung näher beleuchtet werden. Für die Personalauswahl hieße eine stärkere wahrgenommene Verantwortung und Bedeutsamkeit der eigenen Vorgehensweise bei der Auswertung von Interviews folgendes: Ist den Personalverantwortlichen (Recruitern, Personalberatern) die Tragweite ihrer Entscheidung bewusst, z.B. in Form von entstehenden Kosten im Falle einer Fehlentscheidung, und wird von ihnen eine differenzierte Stellungnahme über den Bewerber erwartet (die sich auf zahlreiche, verhaltensorientierte Informationen aus den verschiedenen Informationsquellen gründen muss), dann sind die Personalverantwortlichen um eine intensivere Informationsaufnahme und -verarbeitung im Personalauswahlprozess bemüht. Dadurch könnten die Personalverantwortlichen ihre Entscheidungen auch besser gegen Widerstände (z.B. Nachfragen vom Betriebsrat oder Auftraggeber) vertreten, und es wäre sogar eine umfassende Informationsbasis über jeden neuen Mitarbeiter verfügbar, die für künftige Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt werden könnte.

Kritische Einordnung

In der vorliegenden Arbeit gab es keine Konsequenzen für die Untersuchungsteilnehmer, wenn sie bei der Bearbeitung der Untersuchungsmaterialien weniger sorgfältig vorgegangen sind. Möglicherweise könnte die mangelhafte Zuordnungsleistung der Untersuchungsteilnehmer auch schlichtweg durch mangelnde Sorgfalt erklärt werden. In künftigen Untersuchungen könnte – wie in Experimenten der Allgemeinen Psychologie leicht möglich und üblich – z.B. durch eine PC-gestützte Darbietung der Interviews eine Kontrollmöglichkeit integriert werden, durch die den sorgfältig arbeitenden Untersuchungsteilnehmern eine „Belohnung“ zuteil werden kann, so dass der Anreiz für sorgfältiges Arbeiten erhöht wird.

Die Bewertung der einzelnen Informationseinheiten wurde in dieser Arbeit nicht analysiert, da ein starker Überhang an positiven Informationen in allen Interviews enthalten war und für eine sechsfach abgestufte Bewertung (Ausnutzung der gesamten, möglichen Beurteilungen) im Anforderungsprofil keine Hinweise zu entnehmen waren. Hinsichtlich der Bewertung von einzelnen Informationen haben Eder und Harris beobachtet(1999, S. 247), dass „dieselben Informationen für unterschiedliche Zwecke / Arbeitsanforderungen verwendet und sowohl positiv als auch negativ bewertet werden können “. Auch Maier & Jantzen (1967) äußern sich zu diesem Thema: „. . . almost all information can be interpreted either in favor or against the interviewee“ (S. 150). Triebe (1976) fasst ernüchternd zusammen, dass die Auswertung der Informationen meist subjektiv erfolgt und dass eine geringe Übereinstimmung in der Beurteilung einzelner Aussagen sogar bei Personalfachleuten eines Unternehmens festzustellen sei. Dem kann man sich aufgrund der vorliegenden Befunde für die Zuordnung der Informationen zu den Arbeitsanforderungen anschließen. Dawes (1988) hat beobachtet, dass Menschen relevante Informationen gut erkennen, diese aber schwer zu einem Gesamturteil integrieren können. Die vorliegenden Ergebnisse belegen den ersten Aspekt seiner Beobachtung, die Identifikation der Information fiel den Untersuchungsteilnehmern leicht. Von dem zweiten Aspket, der Beurteilung, kann immerhin gesagt werden, dass er in dieser Untersuchung gut gelungen ist – inwiefern die gesammelten Informationen zu einem Urteil integriert wurden, war aus eben genannten Gründen nicht feststellbar. Immerhin konnten auch Dougherty, Ebert & Callender (1986) zeigen, dass Interviewer durch eine spezielle Trainingsmaßnahme besser in der Lage sind, aus einem Interview die wesentlichen Informationen herauszufiltern und zur Beurteilung einzelner Arbeitsanforderungen heranzuziehen. Ein feinerer Auswertungsschritt auf der Ebene der Einzelinformationen, die Zuord-

nung zu den Arbeitsanforderungen, erweist sich jedoch als schwierig.

Wiesner und Cronshaw forderten bereits 1988: „Researchers should concentrate on identifiying factors moderating the validity of the structured interview with the goal of maximizing the validity of the structured interview“. Die vorliegende Arbeit sollte dazu beitragen, das Augenmerk der Interviewforschung von der Durchführung hin zu der wesentlichen Phase vor einer Personalentscheidung zu lenken: auf die Auswertung. Im Folgenden soll auf weitere Schwierigkeiten der durchgeführten Arbeit eingegangen werden.

Aus den Ergebnissen der Vorstudie wurde abgeleitet, von dem experimentellen Untersuchungsaufbau abzusehen und das Untersuchungsmaterial schwieriger zu gestalten. Es wurden in den Hauptuntersuchungen keine Einzelaussagen, sondern transkribierte Interviewausschnitte als Stimulusmaterial verwendet. Dies Transkripte waren derart gestaltet, dass eine Prüfung der Hypothesen möglich war. Um den Umgang der Untersuchungsteilnehmer mit Einzelaussagen verfolgen zu können, wurden die Interviewtranskripte in Informationseinheiten eingeteilt. Diese Einteilung erfolgte nicht willkürlich, sondern nach festen Kriterien (vgl. Seite 41f). Doch es wurde nicht empirisch geprüft, inwiefern diese Einteilung für die Untersuchungsteilnehmer auch nachvollziehbar ist. Auch waren einige Informationseinheiten sehr kurz, andere mehrere Zeilen lang. Es wurde davon ausgegangen – und praktisch wurde dies auch gemacht –, dass die Untersuchungsteilnehmer Informationseinheiten, die ihrer Ansicht nach zusammengehören, gemeinsam weiterverarbeiten. Möglicherweise hätte eine andere Einteilung der Interviewtranskripte in einzelne Informationseinheiten zu einem anderen Umgang mit den Informationen geführt und andere Ergebnisse zur Folge gehabt. Eine Analyse dessen, wie potenzielle Untersuchungsteilnehmer die Interviewtranskripte anhand der Kriterien in Informationseinsheiten unterteilen, könnte in künftigen Untersuchungen genutzt werden.

Mit der Musterlösung ist ein weiterer Kritikpunkt verbunden: Da die einzelnen Schritte einer strukturierten Interviewauswertung anhand des benutzten Materials geprüft werden sollten, wurde das Untersuchungsmaterial in spezifischer Weise konstruiert (z.B. enthielt das Interviewtranskript nicht für jede Arbeitsanforderung auch Informationen). Dieses Konstruktionsprinzip musste sich in der Musterlösung widerspiegeln. Es zeigte sich nun, dass bei jeder einzelnen Informationseinheit ein Interpretationsspielraum vorhanden ist, der Unterschiede zwischen Musterlösung und der Lösung der Untersuchungsteilnehmer erklären kann. Die Wahl der Kriterien zur Validitätsbestimmung ist stets limitierender Faktor für die Höhe eines Validitätskoeffizienten. Eine Konsenslösung zwischen Experten hätte möglicherweise als Kriterium

genutzt werden können oder gar sollen. In jedem Fall sähe die Musterlösung möglicherweise anders aus – und damit die Ergebnisse. In zukünftigen Forschungsarbeiten sollten allgemeingültigere Kriterien zur Validitätsbestimmung angelegt werden.

Des weiteren wurden bei der Erstellung der Musterlösung alle Informationseinheiten berücksichtigt, die orientiert an dem Anforderungsprofil sinnvoll waren. Die „Schwelle“ zur Auswahl der Informationen wurde dabei bewusst sehr niedrig angelegt, um alle relevanten Informationen in gleicher Weise zu berücksichtigen. In der Praxis kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass eine einheitliche, niedrige Schwelle bei der Auswahl der relevanten Informationen angesetzt wird. Sind in dem Interview insgesamt eher wenig Informationen vorhanden, wird die Schwelle eher niedrig sein, da jede Information zählt. Enthält ein Interview insgesamt eher viele Informationen, dann wird die Schwelle höher sein (das kann sich der Interviewer „erlauben“). Hinzu kommt, dass Praktiker möglicherweise nach der Hälfte des Gesprächs schon ausreichend Informationen für einzelne Arbeitsanforderungen haben, so dass diese ihre Schwelle im Verlauf der Interviewauswertung verändern. Während zu Beginn eine eher niedrige Schwelle nützlich ist, weil man noch nicht absehen kann, wie viele und welche Informationen der Bewerber noch von sich preis gibt, kann gegen Ende eine hohe Schwelle ausreichen, um ergänzende Informationen zu sammeln. Schließlich müssen nicht unnötigerweise ähnliche Informationen immer wieder erfasst werden, wenn sie bereits vorliegen. Falls ein Interviewer zu einer Arbeitsanforderung bereits ausreichend Informationen gesammelt hat, sucht er nicht unbedingt nach weiteren. Die im Interviewleitfaden vorgesehen Fragen braucht er nicht mehr zu stellen. Hat der Interviewer allerdings zu einer Arbeitsanforderung noch keine Informationen, empfiehlt es sich, weitere Fragen zu stellen. Liegen dennoch insgesamt wenig Informationen zu einer Arbeitsanforderung vor, so bezieht der Interviewer bei der Auswertung eher auch weniger prägnante Informationen gegen Ende des Gesprächs mit ein, um überhaupt Aussagen zu dieser Arbeitsanforderung machen zu können. Dieses Vorgehen ist praktisch nachvollziehbar, obwohl aus methodischer Sicht ein Interviewer sicherlich alle Informationen gleichermaßen berücksichtigen sollte, unabhängig von ihrer Lokalisation im Gesprächsverlauf. In der vorliegenden Arbeit haben die Untersuchungsteilnehmer die Interviewtranskripte bis zum Ende mit gleicher Sorgfalt bearbeitet – es zeigte sich keine Häufung der „nicht zugeordneten Informationen“ in der zweiten Hälfte der Interviewtranskripte.

Eine weitere praktische Einschränkung unseres Vorschlags zur strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews in der Personalauswahl besteht darin, dass keine Ausschlusskriterien vorgesehen sind, die in der Praxis natürlich existieren. Dort

kann und sollte die Entscheidungsregel lauten: Falls der Bewerber kein Ausschlusskriterium erfüllt, dann können die Einzelbeurteilungen gemittelt werden. Falls für den Bewerber jedoch ein Ausschlusskriterium festgestellt wird, so wird er abgelehnt. In den durchgeführten Untersuchungen wurde aus methodischen Gründen, um eine einfache statistische Kombination der Einzelinformation zu ermöglichen, die Bildung von Mittelwerten vorausgesetzt. Dadurch wurde hier von kompensierbaren Informationen im Urteilsbildungsprozess ausgegangen.

Eine Schwierigkeit bei der Auswertung der Interviewtranskripte kann die Wahl und die Anzahl der Arbeitsanforderungen dargestellt haben. Es waren neun Arbeitsanforderungen (Berufserfahrung / Praxiswissen, Konzentrationsfähigkeit, Arbeitsstil, Erwartungen an die Tätigkeit als Vertriebsmitarbeiter, berufliche Ziele, körperliche Belastbarkeit, soziale Unterstützung und Kritikfähigkeit) von denen sich der Arbeitsstil in weitere sieben Facetten aufgliederte (Selbständigkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Zielorientierung, Kostenbewusstsein, Flexibilität und Organisationstalent). Diese Differenzierung hat bei den Untersuchungsteilnehmern vor dem Hintergrund der offensichtlich 16 Arbeitsanforderungen zu einer Überforderung geführt. Weuster (1989) rät deshalb zu einer Beschränkung auf wenige Konstrukte, Kleinmann (2003) rät beispielsweise im Rahmen von Assessment Centern zu maximal drei zu beurteilenden Konstrukten pro Übung.

Durch die vorliegende Arbeit wurde versucht, einzelne Schritte eines komplexen Prozesses sichtbar zu machen und zu prüfen. Dies verursachte in methodischer Hinsicht Schwierigkeiten, da herkömmliche Parameter zur Kennzeichnung der Qualität (Korrelationsmaße) nicht für alle Teilschritte der Auswertung bestimmbar waren. Teilweise mussten deskriptive Maße herangezogen werden, um einzelne Aspekte näher betrachten zu können. Zudem wurden diese Teilschritte der Interviewauswertung in anderen Untersuchungen noch nicht analysiert. Ein Vergleich von Kennwerten, der beispielsweise für die Interrater-Reliabilität oder Validität von strukturierten Interviews angestellt werden kann, ist für die einzelnen Auswertungsschritte (noch) nicht möglich. Weitere Untersuchungen sind notwendig, die Teilschritte dieses komplexen Prozesses analysieren.

Interviewer bilden sich nicht nur aufgrund der Einstellungsgespräche ein Urteil über Bewerber, sondern auch anhand der Vorinformationen durch z.B. Unterlagen, Zeugnisse (Dipboye, 1992). In der vorliegenden Arbeit konnte der Einfluss dieser Vorinformationen ausgeschaltet werden, da den Untersuchungsteilnehmern ausschließlich die Interviewtranskripte zur Informationsgewinnung zur Verfügung standen. Dies ermöglichte eine größtmögliche Kontrolle über die in die Beurteilung

eingeflossenen Informationen, könnte aber in zukünftigen Untersuchungen integriert und damit realitätsnäher werden.

Die Personalverantwortlichen wurden zwar gefragt, inwiefern ihnen die strukturierte Auswertung bei der Bearbeitung des Materials und der Beurteilung der Bewerber geholfen hat. Informationen über weitere Nebengütekriterien (Lienert, 1989) im Hinblick auf die strukturierte Auswertung von Tiefeninterviews wären ergänzend interessant: Ökonomie, Akzeptanz, Nützlichkeit. Welche Anforderungen stellen Praktiker an einer strukturierte Auswertungshilfe für Tiefeninterviews? Welchen ökonomischen, zeitlichen und ergonomischen Ansprüchen müsste eine Auswertungshilfe genügen? Dies könnte in weiteren Studien bzw. Befragungen erhoben werden. Zudem stellte die Wahl der Personalverantwortlichen als Untersuchungsteilnehmer der Vergleichsuntersuchung zwar genau die Zielgruppe dar, die eine strukturierte Auswertung der Personalauswahlinterviews einsetzen und davon profitieren soll. Doch gerade diese Personen hatten ja schon praktische Erfahrungen darin, Bewerbergespräche auszuwerten und Entscheidungen zu treffen. Möglicherweise sind gerade sie eher schwierig dazu zu bewegen, ein neues, mühsameres Vorgehen sorgfältig umzusetzen – sie sind sich durch ihr übliches Vorgehen in ihren Entscheidungen immerhin häufig sicher. Vor diesem Hintergrund sind die positiven Befunde zur strukturierten Auswertung in qualitativ besserem Licht zu betrachten.

Ausblick

Die vorgeschlagene Auswertungsmethode ist in der eingesetzten Form noch nicht in der Praxis einsetzbar, weil die Formulare zu umfangreich sind und das Notieren von Stichpunkten des Interviews nicht vorgesehen ist (sondern die Nummern der Informationseinheiten). Vorstellbar wäre, entsprechende Formulare zu gestalten, in denen die wesentlichen Arbeitsanforderungen abgebildet sind, so dass nach einem Interview die relevanten Informationen stichwortartig zugeordnet und eingetragen werden können. Der Interviewer könnte sich dann während des Interviews unsortierte Notizen anfertigen und anschließend zuordnen. Alternativ könnte der Interviewer an seinen Notizen in Form einer Abkürzung die Arbeitsanforderung vermerken, zu der die Aussage des Bewerbers gehört. Dies resultiert zwar nicht in einer übersichtlichen Zusammenstellung der relevanten Information für die einzelnen Arbeitsanforderungen. Doch der Interviewer ist aufgefordert, den strukturierten Auswertungsprozess zu durchlaufen, wenn die Notizen systematisch durchgegangen werden, wie es auch

Macan und Dipboye (1994) empfehlen.

Nehmen zwei Personen an dem Interview teil, könnte eine Arbeitsteilung günstig sein: Einer (der Interviewer) konzentriert sich auf das Gespräch und stellt vor dem Hintergrund des Anforderungsprofils und durch die Anwendung seines Interviewleitfadens sicher, dass er ausreichend relevante Informationen erhebt. Der andere (der Protokollant) ist ebenso mit dem Anforderungsprofil vertraut und fertigt parallel die Notizen an. Dabei kann er die einzelnen relevanten Informationen den entsprechenden Arbeitsanforderungen zeitgleich in einem Formular zuordnen. Nach dem Interview tauschen sich Interviewer und Protokollant anhand der geordneten Notizen aus, die Notizen spiegeln das konkrete Verhalten wider und enthalten noch keine Bewertung (Middendorf & Macan, 2002). Die Beurteilung sollte erst erfolgen, wenn sämtliche Informationen zusammengetragen und verknüpft wurden (Macan & Dipboye, 1994). Für mündliche Prüfungen, mit denen Bewerbungsgespräche im weitesten Sinne verglichen werden können, konnten Westhoff, Hagemeister und Eckert (2002) jedoch zeigen, dass auch bei fehlendem Abgleich zwischen Prüfer und Protokollant hohe Korrelationen der individuellen Benotungen erzielt werden können. Als vorteilhaft hat sich hier die Anwendung einer kriterienorientierten Verankerung der Noten erwiesen.

Über die bereits angesprochenen Verbesserungsmöglichkeiten hinsichtlich des Anforderungsprofils hinaus könnte sich mehr Übung im Umgang mit dem Anforderungsprofil als vorteilhaft für den Umgang damit erweisen. Die Teilnehmer hatten in beiden Untersuchungen keinerlei Erfahrungen mit dem Anforderungsprofil. Inwieweit Übung einen Einfluss auf die Qualität der strukturierten Auswertung von Tiefeninterviews hat, könnte geprüft werden. Auch könnten sich künftige Studien damit beschäftigen, welche Auswirkung die inhaltliche Zusammensetzung der Interviewtranskripte auf mögliche Urteilsfehler hat. Es könnten im Anforderungsprofil Ausschlusskriterien festgelegt sein, die in unterschiedlicher Ausprägung im Laufe des Interviews erfüllt werden. Eine Frage wäre, inwieweit die strukturierte Auswertung des Interviews hilft, mit diesen Informationen angemessen umzugehen?

Bei dem Material und der Aufgabenstellung wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass eine Beurteilung ausschließlich anhand der Informationen aus dem Interview möglich ist. Dies ist nicht realistisch. Interessant wäre es auch, den tatsächlichen Urteilsprozess bei Personalentscheidungen abzubilden. Was wird wie gewichtet? Welche Informationen werden berücksichtigt? Welche werden nicht beachtet? Welche Bedeutung haben die zu besetzenden Positionen im Hinblick auf die Kriterien, die bei der Personalentscheidung relevant sind? Welche taktischen,

politischen oder auch persönlich motivierten Kriterien spielen eine Rolle? Wer diese Prozesse beleuchten möchte, wird vermutlich vor der Herausforderung stehen, Praktiker zu finden, die sich „auf die Finger “ oder „hinter die Kulissen“ schauen lassen.

Last but not least kann eine positive Rückmeldung durch die Praktiker festgestellt werden, die an diesen Untersuchungen teilgenommen haben oder denen im Rahmen von Vorträgen durch die Verfasserin Zwischenergebnisse präsentiert wurden. Praktiker vermerken positiv, dass die strukturierte Auswertung sie dazu auffordere, sich festzulegen, welche tatsächliche Aussage eines Bewerbers zu einem Urteil führt. So sei es ja auch bei der Durchführung von Assessment Centern üblich, die beobachteten Verhaltensweisen der Bewerber einzelnen Anforderungen zuzuordnen. Im Personalauswahlinterview muss dieser Transfer von der verbalen Äußerung zu der Anforderung erfolgen. Die vorgeschlagene strukturierte Auswertung kann an dieser Stelle nützlich sein, da sie für verschiedene eignungsdiagnostische Fragestellungen und Anforderungsprofile genutzt werden kann und insofern vielseitig einsetzbar ist. Es wäre wünschenswert, dass Unternehmen, denen die Qualifikation ihrer Interviewer wichtig ist und die ihre Mitarbeiter in dieser Fertigkeit auch fördern, über die Vermittlung und Übung geeigneter Fragetechniken hinaus auch den Umgang mit den verbalen Informationen der Interviewpartner erlernen. Die vorliegende Arbeit mag dazu einen Beitrag geleistet haben.

5

Literatur

Anderson, N. & Shackleton, V. J. (1993). *Successful selection interviewing*. Oxford: Blackwell.

Bernat, Y. & Krapp, S. (1997). *Das narrative Interview. Ein Leitfaden zur rekonstruktiven Auswertung*. Landau: Verlag für Empirische Pädagogik e.V.

Bolster, B. I. & Springbett, B. M. (1961). The reaction of interviewers to favorable and unfavorable information. *Journal of Applied Psychology*, *45*, 97-103.

Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer-Verlag.

Breakwell, G. M. (1990). *Interviewing*. London: Routledge.

Brtek, M. D. & Motowidlo, S. J. (2002). Effects of procedure and outcome accountability on interview validity. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 185-191.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Arvey, R. D. & Hellervik, L. V. (1973). The development and evaluation of behaviorally based rating scales. *Journal of Applied Psychology*, *57*(1), 15-22.

Campion, M. A. (1980). Relationship between interviewer' and applicants' reciprocal evaluations. *Psychological Report*, *47*, 1335-1338.

Campion, M. A., Lord, R. G. & Pursell, E. D. (1981). Individual and organizational correlates of promotion refusal. *Journal of Vocational Behavior*, *19*(1), 42-49.

Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, *50*(3), 655-702.

Campion, M. A., Palmer, D. K. & Campion, J. E. (1998). Structuring employment interviews to improve reliability, validity and users' reactions. *Current Directions in Psychological Science*, *7*(3), 77-82.

Campion, M. A., Pursell, E. D. & Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, *41*(1), 25-42.

Campion, M. A., Pursell, E. D. & Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, *41*(1), 25-42.

Cattell, R.B. (1944). Interpretation of the twelve primary personality factors. *Character and Personality*, *13*, 55-90.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Conway, J. M. (1998). Estimation and uses of the proportion method variance for multitrait-multidimensional data. *Organizational Research Methods*, *1*(2), 209-222.

Conway, J. M., Jako, R. A. & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, *80*(5), 565-579.

Cooper, D. & Robertson, I. T. (1995). *The Psychology of personnel selection: A quality approach*. London: Routledge.

Dawes, R. M. (1988). *Rational choice in an uncertain world*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.

DIN (2002). DIN 33430: *Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth Verlag.

Die neue DIN 33430. (7. Januar 2003) *Süddeutsche Zeitung*, *59*(4), 38.

Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspectives*. Cincinnati, Ohio: South Western Publisher.

Dipboye, R. L. & Gaugler, B. B. (1993). Cognitive and behavioral processes in the selection interview. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organisations* (pp. 135-170). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Dougherty, T. W., Ebert, R. J. & Callender, J. C. (1986). Policy capturing in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, *71*(1), 9-15.

Dougherty, T. W., Turban, D. B. & Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, *79*(5), 659-665.

Eder, R. W. & Harris, M. M. (Eds.). (1999). *The employment interview handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Fay, C. H. & Latham, G. P. (1982). Effects of training and rating scales on rating errors. *Personnel Psychology*, *35*(1), 105-116.

Finke, B., Hornig, F., Jung, A., Kehrer, M., Löhe, F. & Werle, K. (12. August 2003). Die arbeitslose Elite. *DER SPIEGEL*, *33*, 28-42.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, *51*, 327-358.

Fleiss, J. L. & Cohen, J. (1973). The equivalence of weighted Kappa and the Intraclass Correlation Coefficient as measures of reliability. *Educational and Psychological Measurement*, *33*, 613-619.

Ganzach, Y., Kluger, A. N. & Klayman, N. (2000). Making decisions from an interview: Expert measurement and mechanical combination. *Personnel Psychology*, *53*(1), 1-20.

Ghiselli, E. E. (1966). The Validity of a Personnel Interview. *Personnel Psychology*, *19*(4), 389-394.

Graves, L. M. (1993). Sources of individual differences in interviewer effectiveness: A model and implications for future research. *Journal of Organizational Behaviour*, *14*, 349-370.

Graves, L. M. (1999). Gender bias in interviewers' evaluations of applicants: When and how does it occur? In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 145-164). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

Gulba, A. & Westhoff, K. (1998). *Zur Objektivität der Auswertung von Interviews*. Poster präsentiert auf dem 41. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Dresden.

Hakel, M. D. (1971). Similarity of post-interview trait rating intercorrelations as a contributor to interrater agreement in a structured employment interview. *Journal of Applied Psychology*, Vol. *55*(5), 443-448.

Hakel, M. D., Dobmeyer, T. W. & Dunnette, M. D. (1970). Relative importance of three content dimensions in overall suitability ratings of job applicants' resumes. *Journal of Applied Psychology*, *54*(1, Pt. 1), 65-71.

Hakel, M. D., Hollmann, T. D. & Dunnette, M. D. (1970). Accuracy of interviewers, certified public accountants, and students in identifying the interests of accountants. *Journal of Applied Psychology*, *54*(2), 115-119.

Hakel, M. D., Ohnesorge, J. P. & Dunnette, M. D. (1970). Interviewer evaluations of job applicants' resumes as a function of the qualifications of the immediately preceding applicants: An examination of contrast effects. *Journal of Applied Psychology*, *54*(1, Pt. 1), 27-30.

Hakel, M. D. & Schuh, A. J. (1971). Job applicant attributes judged important across seven diverse occupations. *Personnel Psychology*, *24*(1), 45-52.

Hasher, L. & Zacks, R. T. (1979). Automatic and effortful processes in memory. *Journal of Experimental Psychology: General*, *108*(3), 356-388.

Hollmann, T. D. (1972). Employment interviewers' errors in processing positive and negative information. *Journal of Applied Psychology*, Vol. *56*(2), 130-134.

Hopf, C. (1978). Die Pseudo-Exploration-Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie*, *7*(2), 97-115.

Hoyos, C. G. (1986). Die Rolle der Anforderungsanalyse im eignungsdiagnostischen Prozess. *Psychologie und Praxis*, *30*, 59-67.

Huffcutt, A. I. & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, *79*(2), 184-190.

Ilgen, D. R. & Feldman, J. M. (1983). Performance appraisal: A process focus. *Research in Organizational Behavior*, *5*, 141-197.

Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, *67*(5), 577-580.

Janz, T. (1989). The patterned behavior description interview: The best prophet of the future is the past. In R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (pp. 158-168). Thousand Oaks: Sage Publications.

Janz, T., Hellervik, L. & Gilmore, D. C. (1986). *Behavior description interviewing: New, accurate, cost effective*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Jetter, W. (2003). *Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellunsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden* (2 Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

John, M. (1993). *Informationsverarbeitung bei personalbezogenen Auswahlentscheidungen: Eindrucksbildung und Attribution*. Aachen: Shaker.

Kahn, R. L. & Cannell, C. F. (1957). *The dynamics of interviewing; theory, technique, and cases*. Oxford, England: John Wiley & Sons.

Kessler, B. H. (1982). Biographische Diagnostik. In K. J. M. Groffmann (Hrsg.), *Persönlichkeitsdiagnostik* (S. 1-56). Enzyklopädie der Psychologie (Themenbereich B: Methodologie und Methoden, Serie II: Psychologische Diagnostik, Band 3). Göttingen: Hogrefe.

Kici, G. & Westhoff, K. (in press). Evaluation of requirements for the assessment and construction of interview guides in psychological assessment. European Journal of Psychological Assessment.

Kici, G. & Westhoff, K. (2000). Anforderungen an psychologisch-diagnostische Interviews in der Praxis. *Report Psychologie*, *25*, 428-436.

Kleinmann, M. (2003). *Assessment Center*. Göttingen: Hogrefe.

Kompa, A. (1984). *Personalbeschaffung und Personalauswahl*. Stuttgart: Enke.

Langdale, J. A. & Weitz, J. (1973). Estimating the influence of job information on interviewer agreement. *Journal of Applied Psychology*, *57*(1), 23-27.

Latham, G. P. & Saari, L. M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. *Journal of Applied Psychology*, *69*(4), 569-573.

Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D. & Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, *65*(4), 422-427.

Lienert, G.A. (1989). *Testaufbau und Testanalyse*. München: Psychologie Verlags Union.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). A *theory of goal setting & task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Macan, T. H. & Dipboye, R. L. (1994). The effects of the application on processing of information from the employment interview. *Journal of Applied Social Psychology*, *24*(14), 1291-1314.

Machwirth, U., Schuler, H. & Moser, K. (1996). Entscheidungsprozesse bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen. *Diagnostica*, *42*(3), 220-241.

Marchese, M. C. & Muchinsky, P. M. (1993). The validity of the employment interview: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, *1*(1), 18-26.

Maurer, S. D. & Fay, C. (1988). Effect of situational interviews, conventional structured interviews, and training on interview rating agreement: An experimental analysis. *Personnel Psychology*, *41*(2), 329-344.

Maier, N. R. F. & Jantzen, J. C. (1967). Reliability of reasons used in making judgements of honesty and dishonesty. *Perceptual and Motor Skills*, *25*, 141-151.

Mayfield, E. C. (1964). The selection interview: A re-evaluation of published research. *Personnel Psychology*, *17*(3), 239-260.

Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 599-616.

McDonald, T. & Hakel, M. D. (1985). Effects of applicant race, sex, suitability, and answers on interviewer's questioning strategy and ratings. *Personnel Psychology*, *38*(2), 321-334.

Mendoza, J. L. (1993). Fisher transformation for correlations corrected for selection and missing data. *Psychometrika*, *58*(4), 601-615.

Middendorf, C. H. & Macan, T. H. (2002). Note-taking in the employment interview: Effects on recall and judgments. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 293-303.

Miller, V. D. & Buzzanell, P. M. (1996). Toward a research agenda for the second employment interview. *Journal of Applied Communication Research*, *24*(3), 165-180.

Moscoso, S. & Salgado, J. F. (2001). Psychometric properties of a structured behavioral interview to hire private security personnel. *Journal of Business & Psychology*, *16*(1), 51-59.

Motowidlo, S. J. (1999). Asking about past behavior versus hyothetical behavior. In R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (pp. 179-190). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J. R., et al. (1992). Studies of the structured behavioral interview. *Journal of Applied Psychology*, *77*(5), 571-587.

Obermann, C. (1992). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.

Orpen, C. (1985). Patterned behavior description interviews versus unstructured interviews: A comparative validity study. *Journal of Applied Psychology*, *70*(4), 774-776.

Owens, W. A. (1976). Background Data. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial psychology* (pp. 609-644). Chicago.

Pursell, E. D., Campion, M. A. & Gaylord, S. R. (1980). Structured interviewing: Avoiding selection problems. *Personnel Journal*, *59*(11), 907-912.

Rohrmann, B. (1978). Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, *9*, 222-245.

Rynes, S. L. & Gerhart, B. (1990). Interviewer assessments of applicant „fit“: An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, *43*(1), 13-35.

Sawyer, J. (1966). Measurement and prediction, clinical and statistical. *Psychological Bulletin*, *66*(3), 178-200.

Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions. Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, *29*, 79-101.

Schmitt, N. (1999). The current and future status of research on the employment interview. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook* (pp. 355-367). Thousand Oaks: Sage Publications.

Schuh, A. J. (1978). Effects of an early interruption and note taking on listening accuracy and decision making in the interview. *Bulletin of the Psychonomic Society*, *12*(3), 242-244.

Schuler, H. (1992). Das Multimodale Einstellungsinterview. *Diagnostica*, *38*(4), 281-300.

Schuler, H. (2002). Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Seidman, I. E. (1998). *Interviewing as qualitative research* (2. Ed.) New York. Teachers College Press.

Siegel, S. (1997). *Nichtparametrische Statistische Methoden* (4. unveränderte Auflage). Frankfurt/Main: Klotz.

Stephan, U. & Westhoff, K. (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahme und Einsparungspotenzial durch strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie*, *4*(3), 3-17.

Triebe, J. (1976). *Das Interview im Kontext der Eignungsdiagnostik*. Bern: Hans Huber.

Wagner, R. (1949). The employment interview: a critical summary. *Personnel Psychology*, *2*, 17-46.

Westhoff, K. (2003). Interview in work and organizational settings. In R. Fernandez-Ballesteros (Ed.) Encyclopedia of Psychological Assessment Vol. 1, Psychological Assessment, Vol. 1. (pp. 495-497). Thousands Oaks: Sage Publications.

Westhoff, K., Hagemeister, C. und Eckert, H. (2002). On the objectivity of oral examnations in Psychology. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23, 149-157.

Westhoff, K. & Kluck, M.-L. (1998). *Psychologische Gutachten schreiben und beurteilen* (Dritte, überarbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Springer.

Westhoff, K., Terlinden-Arzt, P., Michalik, B. & John, H. (1995). *Effektiver arbeiten - Diagnoseinstrumente zur Optimierung von Arbeitsverhalten, Arbeitsbedingungen und Organisation*. Heidelberg: Asanger.

Weuster, A. (1989). Bewertung des Interviews (Einstellungsgespräch) als eignungsdiagnostisches Instrument der Personalauswahl. *Zeitschrift für Personalforschung*, *3*(1), 5-34.

Wexley, K. N., Sanders, R. E. & Yukl, G. A. (1973). Training interviewers to eliminate contrast effects in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, *57*, 233-236.

Wiesner, W. H. & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, *61*(4), 275-290.

Williamson, L. G., Campion, J. E., Malos, S. B., Roehling, M. V. & Campion, M. A. (1997). Employment interview on trial: Linking interview structure with litigation outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *82*(6), 900-912.

Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität. Methoden zur Bestimmung und Verbesserung der Zuverlässigkeit von Einschätzungen mittels Kategoriensystemen und Ratingskalen*. Göttingen: Hogrefe.

Wottawa, H. (1997). *Anwendungsfelder psychologischer Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

Anhang A

Untersuchungsmaterialien – Vorstudie

A.1 Ergänzende Informationen zur Materialkonstruktion

Die Fragestellung wurde anhand unterschiedlichen Aussagenmaterials geprüft. Es wurden zwei Untersuchungsdurchgänge mit einer unterschiedlichen Auswahl aus dem Aussagenpool durchgeführt. In dem dritten Untersuchungsdurchgang wurden die Aussagen der Untersuchungsdurchgänge neu miteinander kombiniert.

Es wurde unterschiedliches Aussagenmaterial zu den drei Untersuchungsdurchgängen (1a, 1b und 1c) eingesetzt. Folgende Unterschiede lagen im Detail vor:

- Untersuchungsdurchgang 1a:

  Der Aussagenpool (vgl. Anhang A.8.1, Seite 125ff.) enthielt positive Aussagen zu den Variablen Wohnsituation / Mobilität, körperliche Belastbarkeit und Arbeitsstil; er enthielt negative Aussagen zu den Variablen emotionale Belastbarkeit, berufliche Ziele und zu Umgang mit anderen Menschen. Die Menge (A) der irrelevanten Aussagen wurde eingesetzt.

- Untersuchungsdurchgang 1b:

  Der Aussagenpool (vgl. Anhang A.8.2, Seite 127ff.) enthielt positive Aussagen zu den Variablen emotionale Belastbarkeit, berufliche Ziele und zu Umgang mit anderen Menschen; er enthielt negative Aussagen zu den Variablen Wohnsituation / Mobilität, körperliche Belastbarkeit und Arbeitsstil. Die Menge

(B) der irrelevanten Aussagen wurde eingesetzt.

- Untersuchungsdurchgang 1c:

  Bei dem dritten Untersuchungsdurchgang wurden keine neuen Aussagen dargeboten. Statt dessen wurden die in Untersuchungsdurchgang 1a und 1b dargebotenen Aussagen neu miteinander kombiniert. Da alle 120 Aussagen der beiden vorherigen Experimente berücksichtigt werden sollten, wurden 2 neue Aussagenmengen erstellt (1c I und 1c II; vgl. Anhang A.8.3, Seite 129ff. und Anhang A.8.4, Seite 131).

  Für jede Variable wurden diesmal wieder sowohl positive als auch negative relevante Aussagen ausgewählt. Bei einigen Variablen kamen 3 positive und 2 negative, bei anderen 2 positive und 3 negative Aussagen vor. Dies wechselte systematisch. In Vorstudie 1c I waren für die Variablen Wohnsituation / Mobilität, Arbeitsstil und berufliche Ziele 3 positive und 2 negative Aussagen vertreten; für die Variablen körperliche Belastbarkeit, emotionale Belastbarkeit und Umgang mit anderen Menschen waren 2 positive und 3 negative Aussagen vertreten.

  In Untersuchungsdurchgang 1c II war es umgekehrt: Für die Variablen Wohnsituation / Mobilität, Arbeitsstil und berufliche Ziele waren 2 positive und 3 negative Aussagen vertreten; für die Variablen körperliche Belastbarkeit, emotionale Belastbarkeit und Umgang mit anderen Menschen waren 3 positive und 2 negative Aussagen vertreten.

  Ebenso wurden die irrelevanten Aussagen neu kombiniert, so dass abwechselnd irrelevante Aussagen aus Untersuchungsdurchgang 1a und 1b enthalten waren. Für den ersten Untersuchungsdurchgang 1a wurde anhand einer Liste der irrelevanten Aussagen (jeweils 10 Aussagen für jede Psychologische Frage, die in der Liste nach Zugehörigkeit zu den Psychologischen Fragen gruppiert waren) die ersten 5 Aussagen in Untersuchungsdurchgang 1a, die nächsten 5 Aussagen in Untersuchungsdurchgang 1b dargeboten. Für Untersuchungsdurchgang 1c I wurde nun die erste, dritte, fünfte, siebte und neunte Aussage der Variablen Wohnsituation / Mobilität, Arbeitsstil und berufliche Ziele genommen; für die Variablen körperliche Belastbarkeit, emotionale Belastbarkeit und Umgang mit anderen Menschen wurden die zweite, vierte, sechste, achte und zehnte Aussage genommen.

  In Untersuchungsdurchgang 1c II wurden umgekehrt die erste, dritte, fünfte,

siebte und neunte Aussage der Variablen körperliche Belastbarkeit, emotionale Belastbarkeit und Umgang mit anderen Menschen genommen; und die zweite, vierte, sechste, achte und zehnte Aussage der Variablen Wohnsituation / Mobilität, Arbeitsstil und berufliche Ziele.

Da einige neue Aussagenkombinationen ein widersprüchliches Bild des fiktiven Bewerbers abgegeben hätte, wurden einzelne Aussagen angepasst. Bsp: Die Aussagen „Ich habe bereits einen Führerschein“ und „Ich besitze natürlich kein Auto“ geben ein widersprüchliches Bild des Bewerbers. Deshalb wurde die letzte Aussage geändert in „Ich besitze noch kein eigenes Auto.“ Die Anhänge A.8.1 bis A.8.4 (Seite 125ff.) geben Auskunft über die in jedem Untersuchungsdurchgang eingesetzten relevanten Aussagen.

A.2 Instruktion – Vorstudie 1a und 1b

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!
Zunächst herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, um an diesem Versuch teilzunehmen! Stellen Sie sich vor, Sie sind Personalchef eines Vertriebsunternehmens und suchen eine neue Mitarbeiterin / einen neuen Mitarbeiter für den Vertrieb im Großraum Dresden. Da Sie als PsychologIn eine Ausbildung in Entscheidungsorientierter Diagnostik haben, haben Sie eine Fragestellung formuliert: **Ist der Bewerber geeignet, im Großraum Dresden im Ver-trieb zu arbeiten?** Ebenso haben Sie Ihre Fragestellung in einzelne Psychologische Fragen zerlegt, in Anlehnung an die Verhaltensgleichung (Sie erinnern sich?). Es gibt eine Menge Psychologischer Fragen, die Sie stellen, um über eine Eignung für den Vertrieb entscheiden zu können. **Einige** der Psychologischen Fragen sind hier angeführt:

1. **Psychologische Frage zu den Umgebungsbedingungen**:

   Es ist günstig, wenn der neue Mitarbeiter im Großraum Dresden wohnt und über ein eigenes Auto verfügt. Ihre Firma kann leider im Moment kein neues Firmenfahrzeug anschaffen. Falls der Bewerber kein Auto besitzt, so sollte er wenigstens verkehrstechnisch günstig wohnen und sein Wohnort gut an den Öffentlichen Personenverkehr angebunden sein. Deshalb ist festzustellen, wie die Wohnsituation bzw. die Mobilität des Bewerbers aussieht.

2. **Psychologische Frage zu den körperlichen Bedingungen**:

Ein Vertriebsmitarbeiter hat mitunter einen langen Arbeitstag, an dem er viel unterwegs sein kann oder auch lange Auto fährt, um seine Kunden zu besuchen. Das ist körperlich anstren-gend. Eine gute Gesundheit und gute körperliche Belastbarkeit sind deshalb gute Voraus-setzungen, dies dauerhaft zu bewältigen. Wie gut ist die körperliche Belastbarkeit des Bewerbers?

3. **Psychologische Frage zu den kognitiven Bedingungen**:

   Im Arbeitsalltag müssen eine Menge Tätigkeiten, Termine und Kundenwünsche koordiniert werden. Dies gelingt besser, wenn man einen angemessenen Arbeitsstil hat. Wie sieht der Arbeitsstil des Bewerbers, d.h. seine gewohnheitsmäßige Art zu arbeiten, aus?

4. **Psychologische Frage zu den emotionalen Bedingungen**:

   Im Vertrieb hat man immer mit Kunden zu tun, egal, ob man selbst persönliche Probleme hat und emotional belastet ist. Auch Frustration, z.B. durch ein „Nein“ des Kunden, gehört zum Alltag dazu. Deshalb stellt sich die Frage: Wie geht der Bewerber mit emotionalen Belastungen um?

5. **Psychologische Frage zu den motivationalen Bedingungen**:

   Um im Beruf zufrieden und erfolgreich zu sein, sollte der Beruf den eigenen beruflichen Zielen entsprechen. Deshalb ist zu erheben, welche beruflichen Ziele der Bewerber hat.

6. **Psychologische Frage zu den sozialen Bedingungen**:

   Im Vertrieb hat man mit den verschiedensten Menschen zu tun, auf deren Wünsche, Bedürfnisse und Eigenarten man sich einstellen und angemessen umgehen muss, um beruflichen Erfolg zu haben: Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und vor allem die Kunden. Deshalb ist zu fragen:
   Wie geht der Bewerber mit anderen Menschen um?

Ihre Kollegen haben Interviews mit Bewerbern geführt und die Aussagen heraus geschrieben. Leider sind Ihre Kollegen diagnostisch nicht geschult und haben – durcheinander – nicht nur relevante Informationen erhoben.

Im folgenden werden Ihnen einige Aussagen dargeboten, die ein Bewerber in einem Interview geäußert hat. **Ihre Aufgabe besteht darin, für jede Aussage einige Entscheidungen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit zu treffen**:

- Liefert die Aussage wichtige Informationen zur Beantwortung einer der oben vorgegebenen Psychologischen Fragen? Falls ja: Für welche?
- Falls nein: Liefert die Aussage wichtige Informationen zur Beantwortung der Fragestellung? Falls ja: Welchem Variablenbereich würden Sie sie zuordnen? Welcher Variable würden Sie sie zuordnen?

Sie können bei jeder Entscheidung aus vorgegebenen Möglichkeiten wählen. Bitte treffen Sie Ihre jeweiligen Entscheidungen nicht übereilt, aber grübeln Sie auch nicht allzu lange darüber nach. Beachten Sie bitte, dass Sie möglichst nur die jeweilige Aussage betrachten und nicht zuviel hinein interpretieren!
Beispiel: Die Aussage „Ich esse gerne viel Kuchen“ könnte so interpretiert werden, dass der Bewerber auch tatsächlich viel Kuchen ist und demnach übergewichtig ist und dementspre-chend körperlich nicht so gut belastbar ist. Doch die Aussage selbst läßt all diese Schlußfolge-rungen nicht zu. Die Eßvorlieben an sich sind nicht relevant eine der vorgegebenen Psycholo-gischen Fragen. Sie sind auch nicht relevant für die Fragestellung, also für die Eignung für den Vertrieb. Es wird Aussagen geben, bei denen Ihnen die Entscheidung leicht fällt, bei an-deren wiederum eher schwer. Das ist so beabsichtigt. Ich würde mich dennoch freuen, wenn Sie Ihre Anmerkungen oder Kommentare (z.B. zu einzelnen Aussagen) auf einem der beige-fügten Blätter notieren!

Zu vorherigen Entscheidungen können Sie übrigens nicht zurückblättern.

Haben Sie noch Fragen? Dann wenden Sie sich bitte an die Versuchsleiterin, Frau Gulba, Tel: 463 - xxxx oder xxx xxxx oder im BZW Raum xxx. Ich bedanke mich sehr herzlich für Ihre Mitarbeit!

A.3 Anmerkungen zur Instruktion – Vorstudie 1a und 1b

In der Entscheidungsorientierten Diagnostik geht der Diagnostiker (oder die Diagnostikerin) bei einem Auftrag wie folgt vor:
Die Fragestellung, die der Auftraggeber beantwortet haben möchte, wird ausformuliert. In diesem Fall lautet die **Fragestellung**: **Ist der Bewerber geeignet, im Großraum Dresden im Vertrieb zu arbeiten?**

Diese Fragestellung ist zu komplex, als dass sie „auf Anhieb“ beantwortet werden könnte. Deshalb „zerlegt“ der Diagnostiker diese Fragestellung in einzelne Teile und formuliert mehrere **Psychologische Fragen**. Er (oder sie) orientiert sich an der Verhaltensgleichung, damit er dabei keinen wichtigen Aspekt vergißt.

Die Verhaltensgleichung (nach Westhoff & Kluck, 1998) besagt, dass das Verhalten von folgenden Bedingungen (= Variablenbereichen) abhängig ist:

- **Umgebungsbedingungen**
- **Organismusbedingungen**
- **Kognitive Bedingungen**
- **Emotionale Bedingungen**
- **Motivationale Bedingungen**
- **Soziale Bedingungen**

Die Verhaltensgleichung stellt somit ein mögliches „Ordnungssystem“ dar, in das Informationen, z.B. die Aussagen eines Bewerbers, eingeordnet werden können. In unserem Fall möchten wir dieses Ordnungssystem übernehmen und benutzen.

Die oben angeführten Bedingungen / Variablenbereiche umfassen eine Anzahl an Variablen, die Sie nun kennenlernen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

Umgebungsbedingungen umfassen äußere Faktoren wie: finanzielle Situation, Wohnsituation, Verkehrsverbindungen, Kommunikationsbedingungen (z.B. Telefon) oder die zur Verfügung stehende Zeit.

Organismusbedingungen umfassen körperliche Faktoren wie: allgemeine körperliche Belastbarkeit, Ernährungsweise, Alter(-sunterschiede), Beeinträchtigungen, Behinderungen, Krankheiten und Verletzungen, Abhängigkeit von Drogen oder sonstige körperliche Besonderheiten.

Kognitive Bedingungen umfassen „intellektuelle“ Faktoren wie: allgemeine Intelligenz, Intelligenzstruktur, Konzentration, Gedächtnis, Kreativität, künstlerische Begabungen, Arbeitsstil, Leistungen in Schreiben, Lesen, Rechnen, Kenntnisse in Sprachen, EDV, Maschineschreiben, Stenographie. Außerdem gehören hier verhaltensauslösende Bedingungen des Wahrnehmens, Lernens und Denkens, begleitende Gedanken oder Wahrnehmungen, positive oder negative Verstärkungen, Bestrafungen oder sonstige Aspekte des Wahrnehmens, Lernens und Denkens hinein.

Emotionale Bedingungen umfassen Faktoren wie: emotionale Belastbarkeit, Umgang mit emotionalen Belastungen, Verhalten bei Frustrationen, Umgang mit Gefühlen, relativ überdauernde Gefühle wie Liebe, Eifersucht, Schuld, Angst, Minderwertigkeit o.ä. Ebenso emotionale Bindungen und Probleme, Stimmungen oder Stimmungsschwankungen.

Motivationale Bedingungen umfassen Faktoren, die menschliches Verhalten „antreiben“, wie z.B. Ziele, Wünsche, Werte oder Wertvorstellungen, Interessen, Einstellungen, Überzeugungen zu Zielen, Normen, Regeln, zum Selbst oder zu bestimmten Situationen. Ebenso gehören hier Erwartungen, Entscheidungsverhalten, „Motive“ wie das Leistungs- oder Machtmotiv und die Aktivität hinein.

Soziale Bedingungen umfassen „zwischenmenschliche“ Faktoren wie: soziale Intelligenz / soziale Kompetenz, Einstellungen, Vorurteile, Stereotype, Normen, Pflichten und Verpflichtungen und Einflüsse bedeutsamer anderer Personen.

Gehen Sie bei dem vorliegenden Versuch bitte von diesem Ordnungssystem aus und versuchen Sie, es anzuwenden. Dies ist nicht in jedem Fall eindeutig möglich – bemühen Sie sich bitte auch dann, die für Sie sinnvollste Lösung zu finden! Vielen Dank!

A.4 Hinweise zum Starten, Durchführen und Beenden des PC-Programms

Bitte unbedingt aufmerksam vorher lesen!!!! (sonst ist nachher die Mühe umsonst!!)

- Das Programm läuft unter jedem Windows - Programm ab Windows 3.11.
- Legen Sie die Diskette in das Laufwerk A:
- Das Experiment läßt sich nicht zwischendurch unterbrechen!
- Bitte bearbeiten Sie das Experiment, ohne zwischendurch eine Pause zu machen! Es dauert maximal 30 Minuten.
- Gehen Sie mit der Maus auf die Datei „psycho.exe“ und starten Sie das Experiment mit einem Doppelklick.
- Sie sehen in wechselnder Folge typische „Windows“-Fenster, in denen sich oben jeweils eine Aussage des Bewerbers befindet. Nachdem Sie per Maus Ihre Entscheidung getroffen haben, gehen Sie bitte auf das Feld „Weiter“. Dann erscheint das nächste Fenster und Sie entscheiden sich bitte für die dann anstehende Alternative.
- Da Ihre jeweiligen Entscheidungen auf der Diskette gespeichert werden, reagiert das Programm manchmal etwas langsam, nachdem Sie „Weiter“ geklickt haben. Bitte haben Sie dafür Verständnis!
- Sobald alle Entscheidungen für eine Aussage getroffen wurden, erscheint oben automatisch die nächste Aussage, die Sie bitte wieder beurteilen.
- Je nachdem, wie Sie sich entscheiden, erscheinen unterschiedliche Fenster - mit unterschiedlichen Entscheidungen. Lesen Sie deshalb bitte jedes Fenster aufmerksam durch!
- Es kann passieren, dass Sie in dem letzten Fenster die Alternative „Sonstiges, nämlich...“ wählen möchten. In diesem Fall tippen Sie Ihre Antwort in das freie Feld daneben. Danach klicken Sie auch wieder auf das Feld „Weiter“.

- Falls Sie einen kleinen Bildschirm bzw. eine geringe Bildschirmauflösung haben, kann es passieren, dass Sie das „Weiter“-Feld nicht sofort sehen. In diesem Fall können Sie das gesamte Fenster mit der Maus nach oben verschieben oder mit der Bildlauffleiste nach unten gehen oder mit der Maus in das Feld hineingehen und mit der ↓ - Taste den Rest des Fensters sehen. Da dies auf die Dauer lästig werden kann, empfiehlt es sich, die Bildschirmauflösung auf 800x600 Punkte zu vergrößern (unter Windows 95 finden Sie die Einstellung unter: Systemsteuerung/Anzeige/Einstellungen). Vergewissern Sie sich, dass Sie das ganze Fenster gesehen haben!

- Rufen Sie bitte nach der Durchführung das Experiment nicht erneut auf! Ihre Daten sind nämlich dann in einer Daten-Datei gespeichert, die sonst automatisch gelöscht wird. Und das wäre doch schade um Ihre vorherige Mühe!

- Sobald das Experiment beendet ist, nehmen Sie einfach die Diskette aus dem Computer, beschriften Sie sie ggf. mit Ihrem Namen, Datum und Ihrer Zugehörigkeit zu Block I oder II. Bei nächster Gelegenheit (spätestens zu dem vorgegebenen Termin) geben Sie sie einfach bei Frau Gulba ab!

Falls Sie Fragen haben oder Probleme auftreten sollten, so wenden Sie sich bitte an Frau Gulba, Tel. 463 - xxxx oder xxx xxxx. Herzlichen Dank!

A.5 Begleittfragebogen – Vorstudie 1a

Begleitfragebogen Vorstudie 1a:

Name	*Matrikelnummer*	*Semester*	*intern*

Angaben zu den Veranstaltungen im Fach „Diagnostik und Intervention“

Die **Vorlesung** „Diagnostische Methoden und Intervention“

habe ich bereits besucht ☐
habe ich teilweise besucht ☐
habe ich (noch) nicht besucht ☐

Die **Vorlesung** „Entscheidungsorientierte Diagnostik“

habe ich bereits besucht ☐
habe ich teilweise besucht ☐
habe ich (noch) nicht besucht ☐

Die **Übung** „Standardisierte Verfahren“

habe ich bereits besucht ☐
habe ich teilweise besucht ☐
habe ich (noch) nicht besucht ☐
besuche ich gerade ☐

Die **Übung** „Diagnostische Strategien“

habe ich bereits besucht ☐
habe ich teilweise besucht ☐
habe ich (noch) nicht besucht ☐
besuche ich gerade ☐

Bitte kreuzen Sie eine Zahl zwischen 1 und 5 an:

Die Aufgabenstellung in diesem Experiment war verständlich.	trifft zu 1 2 3 4 5 trifft nicht zu
Das Experiment hat mir Spaß gemacht.	trifft zu 1 2 3 4 5 trifft nicht zu
Ich habe selbst schon im Vertrieb / Verkauf gearbeitet.	trifft zu 1 2 3 4 5 trifft nicht zu
Ich habe Bekannte, die im Vertrieb / Verkauf arbeiten bzw. gearbeitet haben.	trifft zu 1 2 3 4 5 trifft nicht zu
Die Entscheidungen fielen mir insgesamt eher	leicht 1 2 3 4 5 schwer

Was mir sonst noch aufgefallen ist:

A.6 Instruktion – Vorstudie 1c

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer des Blockseminars!
Dies ist nun der dritte Teil des Experimentes, an dem Sie sich beteiligen. Auch jetzt geht es wieder darum, Aussagen eines Bewerbers hinsichtlich der Relevanz und der Zugehörigkeit zu den verschiedenen Psychologischen Fragen bzw. der Fragestellung zu beurteilen. Bitte lesen Sie die weiter unten angeführten Psychologischen Fragen und die Aufgabe noch einmal gründlich durch, ein Blick in die „Checkliste zur Auswahl der Variablen“ wird Ihnen ebenso eine Hilfe sein! Es ist wieder ein anderer Bewerber, dessen Aussagen im Bewerbungsgespräch denen der letzten beiden allerdings ähnlich sind.

An dieser Stelle möchte ich Ihnen sowohl für Ihre Mitarbeit als auch für Ihre guten Anregungen zur Veränderung des experimentellen Paradigmas danken! Für Rückfragen zu dem Experiment und den Ergebnissen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Und nun viel Erfolg bei der Auswertung eine Einstellungsgesprächs!

Stellen Sie sich vor, Sie sind Personalchef eines Vertriebsunternehmens und suchen eine neue Mitarbeiterin / einen neuen Mitarbeiter für den Vertrieb im Großraum Dresden. Da Sie als PsychologIn eine Ausbildung in Entscheidungsorientierter Diagnostik haben, haben Sie eine Fragestellung formuliert: **Ist der Bewerber geeignet, im Großraum Dresden im Vertrieb zu arbeiten?** Ebenso haben Sie Ihre Fragestellung in einzelne Psychologische Fragen zerlegt, in Anlehnung an die Verhaltensgleichung. Es gibt eine Menge Psychologischer Fragen, die Sie stellen, um über eine Eignung für den Vertrieb entscheiden zu können.
Einige der Psychologischen Fragen sind hier angeführt:

1. **Psychologische Frage zu den Umgebungsbedingungen**:

   Es ist günstig, wenn der neue Mitarbeiter im Großraum Dresden wohnt und über ein eigenes Auto verfügt. Ihre Firma kann leider im Moment kein neues Firmenfahrzeug anschaffen. Falls der Bewerber kein Auto besitzt, so sollte er wenigstens verkehrstechnisch günstig wohnen und sein Wohnort gut an den Öffentlichen Personenverkehr angebunden sein. Deshalb ist festzustellen, wie die Wohnsituation bzw. die Mobilität des Bewerbers aussieht.

2. **Psychologische Frage zu den körperlichen Bedingungen**:

   Ein Vertriebsmitarbeiter hat mitunter einen langen Arbeitstag, an dem er viel unterwegs sein kann oder auch lange Auto fährt, um seine Kunden zu besuchen. Das ist körperlich anstrengend. Eine gute Gesundheit und gute körperliche Belastbarkeit sind deshalb gute Voraussetzungen, dies dauerhaft zu bewältigen. Wie gut ist die körperliche Belastbarkeit des Bewerbers?

3. **Psychologische Frage zu den kognitiven Bedingungen**:

   Im Arbeitsalltag müssen eine Menge Tätigkeiten, Termine und Kundenwünsche koordiniert werden. Dies gelingt besser, wenn man einen angemessenen Arbeitsstil hat. Wie sieht der Arbeitsstil des Bewerbers, d.h. seine gewohnheitsmäßige Art zu arbeiten, aus?

4. **Psychologische Frage zu den emotionalen Bedingungen**:

   Im Vertrieb hat man immer mit Kunden zu tun, egal, ob man selbst persönliche Probleme hat und emotional belastet ist. Auch Frustration, z.B. durch ein „Nein“ des Kunden, gehört zum Alltag dazu. Deshalb stellt sich die Frage: Wie geht der Bewerber mit emotionalen Belastungen um?

5. **Psychologische Frage zu den motivationalen Bedingungen**:

   Um im Beruf zufrieden und erfolgreich zu sein, sollte der Beruf den eigenen beruflichen Zielen entsprechen. Deshalb ist zu erheben, welche beruflichen Ziele der Bewerber hat.

6. **Psychologische Frage zu den sozialen Bedingungen**:

   Im Vertrieb hat man mit den verschiedensten Menschen zu tun, auf deren Wünsche, Bedürf-nisse und Eigenarten man sich einstellen und angemessen umgehen muss, um beruflichen Erfolg zu haben: Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter und vor allem die Kunden. Deshalb ist zu fragen:
   Wie geht der Bewerber mit anderen Menschen um?

Ihre Kollegen haben Interviews mit Bewerbern geführt und die Aussagen heraus geschrieben. Leider sind Ihre Kollegen diagnostisch nicht geschult und haben - durcheinander - nicht nur relevante Informationen erhoben. Im folgenden werden Ihnen einige Aussagen dargeboten, die ein Bewerber in einem Interview geäußert hat. **Ihre**

Aufgabe besteht darin, für jede Aussage einige Entscheidungen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit zu treffen:

- Liefert die Aussage wichtige Informationen zur Beantwortung einer der oben vorgegebenen Psychologischen Fragen? Falls ja: Für welche?
- Falls nein: Liefert die Aussage wichtige Informationen zur Beantwortung der Fragestellung? Falls ja: Welchem Variablenbereich würden Sie sie zuordnen? Welcher Variable würden Sie sie zuordnen?

Sie können bei jeder Entscheidung aus vorgegebenen Möglichkeiten wählen. Bitte treffen Sie Ihre jeweiligen Entscheidungen nicht übereilt, aber grübeln Sie auch nicht allzu lange darüber nach. Beachten Sie bitte, dass Sie möglichst nur die jeweilige Aussage betrachten und nicht zuviel hinein interpretieren!

Beispiel: Die Aussage „Ich esse gerne viel Kuchen“ könnte so interpretiert werden, dass der Bewerber auch tatsächlich viel Kuchen ist und demnach übergewichtig ist und dementsprechend körperlich nicht so gut belastbar ist. Doch die Aussage selbst lässt all diese Schlussfol-gerungen nicht zu. Die Essvorlieben an sich sind nicht relevant eine der vorgegebenen Psy-chologischen Fragen. Sie sind auch nicht relevant für die Fragestellung, also für die Eignung für den Vertrieb. Es wird Aussagen geben, bei denen Ihnen die Entscheidung leicht fällt, bei anderen wiederum eher schwer. Das ist so beabsichtigt.

Zu vorherigen Entscheidungen können Sie übrigens immer noch nicht zurückblättern!

Falls sich die Technik sträubt oder Sie noch Fragen haben, so wenden Sie sich bitte an mich, Tel: 463 - xxxx oder xxx xxxx oder im BZW Raum xxx. Vielen Dank!

A.7 Begleitfragebogen – Vorstudie 1c

Begleitfragebogen Vorstudie 1c:

Name	*Matrikelnummer*	*Semester*	*intern*

Ich bitte Sie, mir abschließend einige Fragen zu beantworten. Ihre Antworten werden selbstverständlich vertraulich behandelt!

Bitte kreuzen Sie eine Zahl zwischen 1 und 5 an:

Dieses Experiment war insgesamt interessant.	trifft zu 1 2 3 4 5 trifft nicht zu
Der dritte Teil des Experiments hat mir Spaß gemacht.	trifft zu 1 2 3 4 5 trifft nicht zu
Ich habe mit Hilfe des Experiment gelernt, wie Gespräche ausgewertet werden.	trifft zu 1 2 3 4 5 trifft nicht zu
Die Entscheidungen fielen mir diesmal insgesamt eher	leicht 1 2 3 4 5 schwer

Was ich sonst noch anmerken möchte:

A.8 Überblick über die Aussagen pro Untersuchungsdurchgang – Vorstudie 1a, 1b und 1c

A.8.1 Aussagen – Vorstudie 1a

1. **Umgebungsbedingungen** (Psychologische Frage zur Wohnsituation/ Mobilität)

relevant positiv	**irrelevant**
Die Anbindung an Bus und Bahn ist gut.	Ich wohne mit meiner Frau zusammen.
Ich habe bereits einen Führerschein.	Die gemeinsame Wohnung ist sehr groß.
Jetzt wohne ich im Dresdner Stadtzentrum.	Das Treppenhaus wird manchmal gereinigt.
Ich fahre in der Regel gern Auto.	Wir wohnen in einer großen Mietwohnung.
Ich hab' mir ein neues Auto gekauft.	Meine Frau besitzt ein schnelles Auto.

2. **Körperliche Bedingungen** (Psychologische Frage zur körperlichen Belastbarkeit)

relevant positiv	**irrelevant**
Ich habe keine Rückenbeschwerden.	Als Kleinkind hatte ich ganz schlimm Masern.
Im Dunkeln kann ich gut Auto fahren.	In der Pubertät hatte ich Pickel.
Ich gehe meist regelmäßig joggen.	Ich habe sehr trockene Gesichtshaut.
Ab und zu mach' ich den Gesundheitscheck.	Ich darf keine schweren Dinge tragen.
Ich lebe sehr gesund und rauche nicht.	Ich trage Einlagen in den Schuhen.

3. **Kognitive Bedingungen** (Psychologische Frage zum Arbeitsstil)

relevant positiv	**irrelevant**
Ich bin nie zu einem Termin zu spät.	Ich schreibe gern nur mit Kugelschreiber.
Ich mache mir stets einen Tagesplan.	Ich habe eine sehr schöne Handschrift.
Unwichtiges mach' ich im Mittags-„Tief".	In der Schule war ich selten fleißig.
Ich teile mir die Arbeit gern selbst ein.	Ich schreib' nicht gern auf Umweltschutzpapier.
Auf meinem Schreibtisch ist meistens Ordnung.	Mein Vater ist ein ordentlicher Mensch.

4. **Emotionale Bedingungen** (Psychologische Frage zur emotionalen Belastbarkeit)

relevant negativ	**irrelevant**
Ich ertrag' Ablehnung von Kunden schwer.	Meine Eltern haben oft gestritten.
Mit Problemen werde ich schwer fertig.	Bei traurigen Filmen muss ich weinen.
Mit Frust kann ich meist nicht gut umgehen.	Meine Ehefrau sieht alles negativ.
Meine Wut zeige ich den Kunden meist.	Bei Ärger werde ich rot im Gesicht.
Es geht sehr schnell, dass ich gestresst bin.	Mein Vater knallt bei Streit mit den Türen.

5. **Motivationale Bedingungen** (Psychologische Frage zu beruflichen Zielen)

relevant negativ	**irrelevant**
Ich möchte nicht im Vertrieb arbeiten.	Als Kind wollte ich Zugführer werden.
Ich strebe keine Karriere an.	Meine Mutter will befördert werden.
Ich will mein Uni-Wissen nicht nutzen.	Mein Chef will nach „ganz oben" aufsteigen.
Ich möchte nicht viel Geld verdienen.	Meine Ehefrau ist befördert worden.
Mit Menschen will ich nichts zu tun haben.	Meine Kollegen sind sehr ehrgeizig.

6. **Soziale Bedingungen** (Psychologische Frage zum Umgang mit anderen)

relevant negativ	**irrelevant**
Ich bin ungern mit Menschen zusammen.	Im Kindergarten habe ich gespielt.
Fremde Menschen sind mir unsympathisch.	Als Kind habe ich gern allein gespielt.
Mit Freunden treffe ich mich nicht so gern.	Meine Ehefrau geht gerne abends aus.
Andere Menschen verstehe ich nie.	In Urlaub fahre ich oft mit Freunden.
Nach Streit ist mir der Andere egal.	Meine Verwandten sehe ich oft.

A.8.2 Aussagen – Vorstudie 1b

1. **Umgebungsbedingungen** (Psychologische Frage zur Wohnsituation/ Mobilität)

relevant negativ	**irrelevant**
Die Anbindung an Bus und Bahn ist schlecht.	Busfahren in dieser Stadt ist teuer.
Ich habe auch noch keinen Führerschein.	Ich habe ein schnurloses Telefon.
Jetzt wohne ich im Berliner Stadtzentrum.	Unsere Wohnung ist schallisoliert.
Ich fahre viel lieber Bahn als Auto.	Meine Eltern haben viel Geld verdient.
Ich besitze natürlich kein Auto.	Ich habe selten Zeit für das Kino.

2. **Körperliche Bedingungen** (Psychologische Frage zur körperlichen Belastbarkeit)

relevant positiv	**irrelevant**
Ich hab' seit langem Rückenbeschwerden.	Früher habe ich gern Haschisch geraucht.
Abends werde ich schnell müde und schlapp.	Mein Vater war nikotinabhängig.
Ich betreibe überhaupt keinen Sport.	Beim Grillen habe ich mich leicht verletzt.
Meine Gesundheit ist meist eher schlecht.	Ich esse morgens drei ganze Brötchen.
Ich rauche und lebe sehr ungesund.	Ich bin ein Jahr älter als meine Frau.

3. **Kognitive Bedingungen** (Psychologische Frage zum Arbeitsstil)

relevant positiv	**irrelevant**
Ich bin oft zu einem Termin zu spät.	Portraits kann ich gut mit Bleistift zeichnen.
Ich mache mir nie einen Tagesplan.	Die Kunstgeschichte ist mir wohl vertraut.
Wichtiges mach' ich oft im Mittags-„Tief".	Mein Bruder kann Kurzgeschichten schreiben.
Ich teile mir die Arbeit nicht selbst ein.	Ich kann Romane sehr schnell durchlesen.
Auf meinem Schreibtisch ist fast nie Ordnung.	Tapezieren von Wänden kann ich gut.

4. **Emotionale Bedingungen** (Psychologische Frage zur emotionalen Belastbarkeit)

relevant positiv	**irrelevant**
Ich verkrafte Ablehnung von Kunden.	Ich bin ein sehr eifersüchtiger Mann.
Ich kann mit Problemen fertig werden.	Meine Ehefrau habe ich sehr lieb.
Bei Frust mach' ich autogenes Training.	Ich fühlte mich früher minderwertig.
Meine Wut zeige ich den Kunden nicht.	Meine Frau spricht Konflikte offen an.
Es dauert lange, bis ich gestreßt bin.	Ich kann Gefühle bewußt wahrnehmen.

5. **Motivationale Bedingungen** (Psychologische Frage zu beruflichen Zielen)

relevant positiv	**irrelevant**
Ich möchte gern im Vertrieb arbeiten.	Abends sehe ich gerne Spielfilme.
Ich strebe eine Karriere an.	Ich möchte in Paris Urlaub machen.
Ich will mein Studienwissen nutzen.	Wer gut arbeitet, sollte auch feiern!
Ich möchte sehr bald viel Geld verdienen.	Früher war Musik mein großes Hobby.
Mein Beruf soll mit Menschen zu tun haben.	Ich trinke morgens am liebsten Kaffee.

6. **Soziale Bedingungen** (Psychologische Frage zum Umgang mit anderen)

relevant positiv	**irrelevant**
Ich bin sehr gern mit Menschen zusammen.	Daheim muss ich das Bad sauber halten.
Menschen sind mir erst einmal sympathisch.	Unsere Nachbarn sind alle sehr nett.
Mit Freunden treffe ich mich gern sehr oft.	Schöne Frauen sind nicht intelligent.
Ich kann andere Menschen verstehen.	Ich habe einen älteren Bruder.
Ich gehe nach Streit auf andere zu.	Ich habe meinen Bruder als Vorbild.

A.8.3 Aussagen – Vorstudie 1c-Block I

1. **Umgebungsbedingungen** (Psychologische Frage zur Wohnsituation/ Mobilität)

relevant (3 positiv, 2 negativ)	**irrelevant**
Die Anbindung an Bus und Bahn ist gut.	Ich wohne mit meiner Frau zusammen.
Ich habe bereits einen Führerschein.	Das Treppenhaus wird manchmal gereinigt.
Jetzt wohne ich im Dresdner Stadtzentrum.	Meine Frau besitzt ein schnelles Auto.
Ich fahre viel lieber Bahn als Auto.	Ich habe ein schnurloses Telefon.
Ich besitze noch kein eigenes Auto.	Ich habe selten Zeit für das Kino.

2. **Körperliche Bedingungen** (Psychologische Frage zur körperlichen Belastbarkeit)

relevant (2 positiv, 3 negativ)	**irrelevant**
Ich habe keine Rückenbeschwerden.	In der Pubertät hatte ich Pickel.
Im Dunkeln kann ich gut Auto fahren.	Ich darf keine schweren Dinge tragen.
Ich betreibe überhaupt keinen Sport.	Früher habe ich gern Haschisch geraucht.
Meine Gesundheit ist meist eher schlecht.	Beim Grillen habe ich mich leicht verletzt.
Ich rauche und lebe sehr ungesund.	Ich bin ein Jahr älter als meine Frau.

3. **Kognitive Bedingungen** (Psychologische Frage zum Arbeitsstil)

relevant (3 positiv, 2 negativ	**irrelevant**
Ich bin nie zu einem Termin zu spät.	Ich schreibe gern nur mit Kugelschreiber.
Ich mache mir stets einen Tagesplan.	In der Schule war ich selten fleißig.
Unwichtiges mach' ich im Mittags-„Tief".	Mein Vater ist ein ordentlicher Mensch.
Ich teile mir die Arbeit nicht richtig ein.	Die Kunstgeschichte ist mir wohl vertraut.
Auf meinem Schreibtisch ist fast nie Ordnung.	Ich kann Romane sehr schnell durchlesen.

4. **Emotionale Bedingungen** (Psychologische Frage zur emotionalen Belastbarkeit)

relevant (2 positiv, 3 negativ	**irrelevant**
Ich verkrafte Ablehnung von Kunden.	Meine Ehefrau habe ich sehr lieb.
Ich kann mit Problemen fertig werden.	Meine Frau spricht Konflikte offen an.
Mit Frust kann ich meist nicht gut umgehen.	Meine Eltern haben oft gestritten.
Meine Wut zeige ich den Kunden meist.	Meine Ehefrau sieht alles negativ.
Es geht sehr schnell, dass ich gestresst bin.	Mein Vater knallt bei Streit mit den Türen.

5. **Motivationale Bedingungen** (Psychologische Frage zu beruflichen Zielen)

relevant (3 positiv, 2 negativ)	**irrelevant**
Ich möchte gern im Vertrieb arbeiten.	Abends sehe ich gerne Spielfilme.
Ich strebe eine Karriere an.	Wer gut arbeitet, sollte auch feiern!
Ich will mein Studienwissen nutzen.	Ich trinke morgens am liebsten Kaffee.
Ich will nicht unbedingt viel Geld verdienen.	Meine Mutter will befördert werden.
Beruflich will ich mit Menschen nichts zu tun haben.	Meine Ehefrau ist befördert worden.

6. **Soziale Bedingungen** (Psychologische Frage zum Umgang mit anderen)

relevant (2 positiv, 3 negativ)	**irrelevant**
Ich bin gern mit Freunden zusammen.	Unsere Nachbarn sind alle sehr nett.
Menschen sind mir erst einmal sympathisch.	Ich habe einen älteren Bruder.
Manchen Menschen gehe ich aus dem Weg.	Im Kindergarten habe ich gespielt.
Andere Menschen verstehe ich nie.	Meine Ehefrau geht gerne abends aus.
Nach Streit ist mir der Andere egal.	Meine Verwandten sehe ich oft.

A.8.4 Aussagen – Vorstudie 1c-Block II

1. **Umgebungsbedingungen** (Psychologische Frage zur Wohnsituation/ Mobilität)

relevant (2 positiv, 3 negativ)	**irrelevant**
Ich fahre in der Regel gern Auto.	Die gemeinsame Wohnung ist sehr groß.
Ich hab' mir ein neues Auto gekauft.	Wir wohnen in einer großen Mietwohnung.
Die Anbindung an Bus und Bahn ist schlecht.	Busfahren in dieser Stadt ist teuer.
Ich habe gerade keinen Führerschein.	Meine Eltern haben viel Geld verdient.
Jetzt wohne ich im Berliner Stadtzentrum.	Unsere Wohnung ist schallisoliert.

2. **Körperliche Bedingungen** (Psychologische Frage zur körperlichen Belastbarkeit)

relevant (3 positiv, 2 negativ)	**irrelevant**
Ich gehe meist regelmäßig joggen.	Als Kleinkind hatte ich ganz schlimm Masern.
Ab und zu mach' ich den Gesundheitscheck.	Ich habe sehr trockene Gesichtshaut.
Ich lebe sehr gesund und rauche nicht.	Ich trage Einlagen in den Schuhen.
Ich hab' seit langem Rückenbeschwerden.	Mein Vater war nikotinabhängig.
Abends werde ich schnell müde und schlapp.	Ich esse morgens drei ganze Brötchen.

3. **Kognitive Bedingungen** (Psychologische Frage zum Arbeitsstil)

relevant (2 positiv, 3 negativ	**irrelevant**
Ich teile mir die Arbeit gern selbst ein.	Ich habe eine sehr schöne Handschrift.
Auf meinem Schreibtisch ist meistens Ordnung.	Ich schreib' nicht gern auf Umweltschutzpapier.
Ich bin oft zu einem Termin zu spät.	Portraits kann ich gut mit Bleistift zeichnen.
Ich mache mir nie einen Tagesplan.	Mein Bruder kann Kurzgeschichten schreiben.
Wichtiges mach' ich oft im Mittags-„Tief".	Tapezieren von Wänden kann ich gut.

4. **Emotionale Bedingungen** (Psychologische Frage zur emotionalen Belastbarkeit)

relevant (3 positiv, 2 negativ	**irrelevant**
Bei Frust mach' ich autogenes Training.	Ich bin ein sehr eifersüchtiger Mann.
Meine Wut zeige ich den Kunden nicht.	Ich fühlte mich früher minderwertig.
Es dauert lange, bis ich gestreßt bin.	Ich kann Gefühle bewußt wahrnehmen.
Ich ertrag' Ablehnung von Kunden schwer.	Bei traurigen Filmen muss ich weinen.
Mit Problemen werde ich schwer fertig.	Bei Ärger werde ich rot im Gesicht.

5. **Motivationale Bedingungen** (Psychologische Frage zu beruflichen Zielen)

relevant (2 positiv, 3 negativ)	**irrelevant**
Ich möchte sehr bald viel Geld verdienen.	Ich möchte in Paris Urlaub machen.
Mein Beruf soll mit Menschen zu tun haben.	Früher war Musik mein großes Hobby.
Ich möchte nicht im Vertrieb arbeiten.	Als Kind wollte ich Zugführer werden.
Ich strebe keine große Karriere an.	Mein Chef will nach „ganz oben" aufsteigen.
Ich will mein Uni-Wissen nicht nutzen.	Meine Kollegen sind sehr ehrgeizig.

6. **Soziale Bedingungen** (Psychologische Frage zum Umgang mit anderen)

relevant (3 positiv, 2 negativ)	**irrelevant**
Mit Freunden treffe ich mich gern sehr oft.	Daheim muss ich das Bad sauber halten.
Ich kann andere Menschen verstehen.	Schöne Frauen sind nicht intelligent.
Ich gehe nach Streit auf andere zu.	Ich habe meinen Bruder als Vorbild.
Ich lerne ungern fremde Menschen kennen.	Als Kind habe ich gern allein gespielt.
Fremde Menschen sind mir unsympathisch.	In Urlaub fahre ich oft mit Freunden.

Anhang B

Gemeinsame Materialien der Hauptuntersuchungen – Interviewtransskripte

B.1 Instruktion für die Bewerber im Rollenspiel: Führen der Interviews

Instruktion für die Bewerber im Rollenspiel
(Verkäufer für Metallwaren, Beraterin für Tupperware, Autoverkäufer)

Stellen Sie sich bitte vor, Sie wollen im Vertrieb für ein anderes Produkt arbeiten, und zwar für Finanzdienstleistungen (Versicherungen, Geldanlagen, Aktien, Rentenvorsorge usw.). Aus diesem Grund haben Sie sich bei einem Finanzdienstleister in Dresden als Außendienstmitarbeiter beworben. Sie haben bislang kaum Erfahrungen mit diesem Produkt. Das macht aber nichts, denn das Unternehmen ist der Ansicht, dass dieses Fachwissen erlernbar ist. Heute sind Sie zu einem Teil eines Bewerbungsgesprächs eingeladen, das eine unabhängige Personalberaterin mit Ihnen führt. Die Interviewerin ist daran interessiert, wie Ihre momentane Arbeit aussieht und wie Sie beim Verkaufen vorgehen.

Falls Sie noch Fragen haben, so können Sie sie gerne stellen. Die Interviewerin beantwortet Ihre Fragen gerne!

B.2 Interviewleitfaden zur aktuellen Tätigkeit und zum Tagesablauf: Führen der Interviews

Interviewleitfaden zur aktuellen Tätigkeit und zum Tagesablauf für das Rollenspielinterview

- Würden Sie mir bitte erzählen, wie Ihre derzeitige Tätigkeit genau aussieht?
- Wie sind Sie dazu gekommen?
- Wie ist Ihre Firma aufgebaut? Wie viele Mitarbeiter gibt es? Wer ist wofür zuständig? Was ist Ihre Aufgabe in diesem Unternehmen?
- Wie war das, als Sie neu in diesem Unternehmen waren? Was haben Sie da gemacht?
- Wie sind Sie zu Neukunden gekommen bzw. wie kommen Sie überhaupt zu Neukunden? Wie gehen Sie da vor?
- Wenn Sie einen Auftrag bekommen, wie läuft der Kundenkontakt dann so ab?
- Erzählen Sie mir doch bitte einmal, wie bei Ihnen so ein typischer Tag abläuft! Greifen Sie einen heraus, den Sie mir schildern.

B.3 Interviewtranskript A „Metallwarenverkäufer“

BEGINN DES GESPRÄCHSAUSSCHNITTS

Interviewer (I): Würden Sie mir bitte einmal erzählen, was Ihre derzeitige Tätigkeit genau ist und wie Sie dazu gekommen sind.

Bewerber (B):

1. Also zur Zeit bin ich angestellter Vertriebsmitarbeiter und meine Arbeit ist so ein „Mischmasch“ aus Außen- und Innendienst. Damit meine ich, dass ich zum Teil bestimmte Büroarbeiten in der Firma erledige, wo ich auch ein Büro habe, und sonst im Außendienst unsere Produkte verkaufe.

2. Die Firma bei der ich arbeite, vertreibt Trapezbleche aus Aluminium und aus Stahl und natürlich auch Zubehör. Das sind hauptsächlich Sachen, die von Klempnern oder Dachdeckern oder auch Baufirmen gebraucht werden, also allen, die mit Flachdachbau zu tun haben.

3. Ich weiß ja nicht, ob Sie sich darunter was vorstellen können, aber mit solchen Blechen werden Fachdächer gedeckt oder manchmal auch der Dachfirst von Spitzdächern beschlagen. Das Zubehör, das sind so Dachentlüftungsanlagen und natürlich alle möglichen Kleinteile, aber ich glaube, das ist jetzt nicht so wichtig, Jedenfalls braucht man solche Entlüfter, wenn so Flachdächer ohne Fenster sind, und außerdem können sich unter einem Blechdach ja im Sommer auch ganz schöne Temperaturen entwickeln.

4. Zu der Arbeit gekommen bin ich vor ungefähr zwei Jahren.

5. Also eigentlich bin ich gelernter Klempner, wissen Sie, und Heizungsinstallateur.

6. Das hat mir aber nicht mehr so gut gefallen, das lag an meiner damaligen Firma.

7. Na ja, ich hatte schon längere Zeit überlegt, ob ich mich beruflich verändern soll,

8. oder ob ich lieber meinen relativ sicheren Arbeitsplatz behalte, auch wenn es mir keinen richtigen Spaß mehr macht.

9. Irgendwann bin ich mal mit dem Vertreter ins Gespräch gekommen, der uns immer beliefert hat und der hat dann gesagt, ich soll doch mal einen Termin mit seinem Chef ausmachen, wenn mich so eine Arbeit interessieren würde.

10. Und weil ich ja Ahnung von den Sachen habe, die ich jetzt verkaufe, ich hab ja früher mit den Blechen und so selbst gearbeitet,

11. haben die mich auch eingestellt.

I: Wie ist das denn in Ihrer Firma organisatorisch geregelt? Ich meine, wie viele Mitarbeiter gibt es, wer ist wofür zuständig, und welche Rolle haben Sie bei der ganzen Sache?

B:

12. Na gut, also erstmal gibt es natürlich meinen Chef, dem gehört die Firma. Er kümmert sich um die Kontakte zu den Lieferanten und so. Dann haben wir eine Sekretärin und eine Frau, die die Buchhaltung erledigt. Tja und wir sind noch sechs Leute, d.h. meine Kollegen und ich, die alle so ungefähr das Gleiche machen.

13. Da hat jeder seinen festen Kundenstamm, für den er im Außendienst zuständig ist und wo man natürlich auch die Büroarbeit erledigen muss.

14. Also Angebote schreiben, Bestellungen bearbeiten, Rechnungen erstellen usw., d.h. jeder betreut seine Kunden von A-Z.

15. Und wenn während der Urlaubszeit mal was Dringendes geregelt werden muss, dann vereinbare ich mit den Kunden einen Kollegen als Ansprechpartner.

16. Aber insgesamt finde ich diese Arbeitsweise mit den Stammkunden schon gut, weil man sich als Kunde ja wohler fühlt, wenn ein Berater da ist, der schon weiß, worum es einem geht.

17. Da muss der Kunde auch nicht jedes Mal alles Wichtige wiederholen.

18. Ach ja, dann ist da natürlich noch unser Kollege im Lager. Der ist wirklich wichtig und muss auch immer von uns über alles informiert werden, dass nicht mal die falschen Sachen auf einer Baustelle landen oder so.

19. Außerdem haben wir noch zwei Fahrer, die die Waren zu den Baustellen bringen und einen Monteur, der kaputte Geräte repariert.

20. Wenn ich mir das so überlege, arbeiten wir doch alle ziemlich selbständig und eigenverantwortlich.

21. Also unser Chef redet eigentlich selten rein, außer es geht was schief.

22. Das ist ja auch sein gutes Recht, denn am Ende schaden Schlampereien dem Image seiner Firma.

23. Das mit dem selbständigen Arbeiten gefällt mir eben und das ist auch etwas, was mir an einem neuen Job wichtig ist.

24. Da kann ich meiner Kreativität freien Lauf lassen,

25. mein Verdienst ist irgendwie durch meinen Ideenreichtum und meinen Fleiß bestimmt

26. und ich kann mir die Zeit relativ frei einteilen.

27. Logischerweise muss ich dann auch persönlich für Fehler geradestehen, aber das ist okay für mich.

28. Ich glaube, dass ich bei einer Versicherung noch mehr von diesen Vorstellungen umsetzen kann als bisher. Das ist übrigens auch ein Grund, warum ich mich bei Ihnen beworben habe.

I: Und wie war das so in der ersten Zeit, als Sie in der Firma angefangen haben? Ich meine, wie läuft das ab, wenn neue Mitarbeiter eingestellt werden?

B:

29. Also am Anfang musste ich erstmal jede Menge lernen. Das ist ja eigentlich immer so, wenn man was Neues macht. Das wird auch so sein, wenn ich Versicherungen verkaufe, denn man muss ja die Produkte genau kennen

30. und auch welche besonderen Verkaufsstrategien üblich sind.

31. Ich habe da von manchen Versicherungen schon die tollsten Dinge gehört. Ein Bekannter hat mir mal erzählt, die Vertreter verschreiben sich oft absichtlich

auf Anträgen und lassen den Kunden dann gegenzeichnen, so nach dem Motto - wenn jemand schon 4 Mal auf einem Schriftstück unterschrieben hat, dann unterschreibt er auch ganz unten.

32. Aber ich nehme mal an, bei Ihnen läuft das anders ab, das angesprochene Unternehmen hat nämlich auch einen etwas zweifelhaften Ruf.

33. Aber ich war gerade bei was Anderem. Als ich in meiner Firma angefangen habe, da konnte ich so für ein-zwei Monate mit einem Kollegen mit zu Kunden gehen, um zu lernen, was alles beachtet werden muss.

34. Vieles habe ich ja auch schon gewußt, weil wir ja in der Klempnerfirma früher auch viele der Produkte verwendet haben.

35. Neu war halt das Verkaufen. Wenn man als Handwerker irgendwohin kommt, da wollen die Leute meistens was von einem. Wenn man was verkaufen will, muss man sich schon schlauer anstellen und auch verhandeln, denn die Handwerker bekommen ja Angebote von vielen Zulieferern.

36. Und um verhandeln zu können, muss man genau wissen, wie weit man gehen kann, wo die Grenzen der Kalkulation liegen und so - meine ich.

37. Klar hatte ich auch einen gewissen Vorteil, weil ich ja aus eigener Erfahrung über die Produkte sprechen konnte, was sich wofür besonders gut eignet und so.

38. Eigene Erfahrungen einzubringen, kommt immer gut bei Kunden an.

39. Also, wie schon gesagt, ich bin mit einem Kollegen mit zu Terminen gegangen und dann gab es auch Schulungen von unseren Lieferanten.

40. Das wird eigentlich regelmäßig gemacht, weil sich ja manchmal was im Sortiment ändert, z.B. wenn es Neuheiten auf dem Markt gibt oder so.

I: Und wie sind Sie dann zu eigenen Kunden gekommen bzw. wie kommen Sie überhaupt zu Neukunden?

B:

41. Also eigentlich war das anfangs gar nicht so schwierig, einen Kundenstamm aufzubauen. Erstmal hat mir der Kollege, der meine frühere Firma betreut hat, die Klempnerei als Kunden überlassen.

42. Dann habe ich andere Handwerker aus meinem Heimatort und aus den Nachbarorten angesprochen, das waren alles Leute, die ich persönlich kenne. Da geht so was halt auch weniger förmlich vonstatten. Ich muss nicht ein schriftliches Angebot machen und dann warten, was passiert, sondern ich kann einfach mal sonntags beim Fußball oder so sagen - du, ich mache jetzt das und das, hättest du nicht Interesse an einem Angebot. Das ist dann einfach der Bekanntheitsbonus, wissen Sie. Oft waren das auch Handwerker, mit denen wir früher auch auf Baustellen zusammengearbeitet haben, z.B. haben die das Dach gedeckt und wir Wasseranschlüsse verlegt oder irgend sowas.

43. Auf alle Fälle hatte ich dadurch gleich schnell einige Stammkunden.

44. Mir ist natürlich auch klar, dass das dieses Mal nicht so leicht funktionieren wird, denn jetzt ist es ja ein echter Branchenwechsel

45. und ich kenne mich auch mit den Produkten nicht so aus.

46. Natürlich weiß ich mit den Versicherungen Bescheid, die ich habe - übrigens hab ich auch welche bei Ihrem Unternehmen, aber eine umfassende Beratung könnte ich noch nicht machen.

47. Was halt jetzt gleich bleibt ist das Verkaufen, denn irgendwie, habe ich festgestellt, ist Verkauf gleich Verkauf. Mal von einigen Kleinigkeiten abgesehen, versteht sich.

48. Und das Verkaufen macht mir richtig Spaß. Ich glaube auch, dass ich dafür Geschick habe, wie man so sagt. Meine Kunden machen jedenfalls immer einen zufriedenen Eindruck

49. und ich habe auch eigentlich noch keinen meiner Stammkunden verloren.

I: Und wie ist das nun, wenn Sie Neukunden werben? Wie gehen Sie da vor?

B:

50. Wenn man was verkaufen will, muss man sich schon was einfallen lassen.

51. Das ist ja so eine Art „Klinken putzen“. Manchmal habe ich Glück und ein Kunde empfiehlt mich weiter.

52. Die Person ruft mich dann an und wir machen einen Termin aus, wo ich dann unsere Produkte vorstelle und wo der Kunde auch mal im Lager die Sachen anschauen kann.

53. Wenn ganz bestimmte Teile gefragt sind, also nicht so gängige Sachen, die wir nicht am Lager haben, dann können wir die auch nach Katalogen besorgen.

54. Wenn das so läuft, ist das natürlich der Idealfall, aber meistens muss ich schon richtig was für Neukundenwerbung tun.

55. Dann suche ich aus dem Telefonbuch die Nummern von allen möglichen Firmen, die unsere Produkte verwenden könnten. Danach schreibe ich Angebote. Da kommt rein wer ich bin, für welche Firma ich arbeite, was wir für Produkte von welchen Herstellern vertreiben und einige Preisbeispiele. Falls die Firma Interesse haben sollte, soll sie sich unter der und der Nummer melden, dass wir einen Termin vereinbaren können.

56. Das Ganze bereite ich als Faxe vor und gebe dann die ganzen Nummern ins Faxgerät ein und abends, wenn die Telefongebühren niedrig sind, setze ich die Faxe ab.

57. Das hat auch den Vorteil, dass die möglichen Neukunden das Fax gleich früh auf dem Tisch haben, wenn sie noch frisch und munter sind und noch kein anderer Vertreter genervt hat - haha.

58. Wenn ich ungefähr 100 Angebote blind versende, erhalte ich so von ca. 10 Firmen eine Antwort und so 3-4 schließen dann auch was ab. Das ist glaube ich so die gängige Quote und da darf der Aufwand auch nicht so riesig sein, weil es sonst zu teuer wird.

59. Ich habe auch schon andere Sachen versucht, Postwurfsendungen und Zeitungsanzeigen z.B., aber das war ziemlich uneffektiv.

60. Und faxen ist halt viel billiger als 1,10 DM pro Brief.

61. Verkaufen hat für mich immer was mit Zeit und Geld zu tun, d.h. in möglichst geringer Zeit möglichst viele meiner Produkte an den Mann zu bringen.

62. Das ist natürlich auch von den Produkten abhängig. Wenn ich Schrauben verkaufe, muss ich tausende Stück pro Stunde verkaufen, um genauso viel Geld

zu verdienen, wie ein Immobilienmakler, der vielleicht ein Haus pro Woche verkauft.

63. Ich will damit nur sagen, dass die Relationen von Aufwand und Nutzen irgendwo stimmen müssen, denn ich will ja auch gut verdienen, wenn ich mir so viel Arbeit mache und mich mit den ungewöhnlichen Arbeitszeiten von Außendienstlern abfinde.

64. Das betrifft jetzt sowohl meine derzeitige Arbeit als auch den Außendienst im Versicherungsgewerbe.

I: Wenn Sie einen Auftrag bekommen, wie läuft der Kundenkontakt dann so ab?

B:

65. Also, wenn ein Kunde an meinem Angebot interessiert ist, dann bekomme ich meistens einen Anruf oder ein Fax. Wir vereinbaren dann einen ersten Termin.

66. Wenn es dem Kunden paßt, dann bitte ich ihn, in unsere Firma zu kommen oder zum Lager, weil wir dann auch die Waren anschauen können, aber ich glaube, das habe ich vorhin schon mal kurz erwähnt.

67. Es ist immer leichter, etwas zu verkaufen, wenn sich der Kunde selbst von der Qualität überzeugen konnte, d.h. wenn er z.B. das Blech mal angefaßt hat oder so.

68. Bei Versicherungen ist das zwar anders, aber da kann man ja immer mal einen Artikel aus einer Finanzzeitschrift mitbringen. Da sind ja oft so Vergleiche von verschiedenen Anbietern drin. Und wenn das eigene Unternehmen dabei gut abschneidet, dann ist das schon ziemlich werbewirksam.

69. Aber ich bin schon wieder abgekommen von dem, was Sie eigentlich von mir wissen wollten. Ich treffe mich also mit meinem Kunden im Lager und wir schauen uns alle Waren an, die für seine Firma interessant sind. Dann setzen wir uns dort ins Frühstückszimmer und berechnen z.B., wenn er von Blech X 100 m2 abnimmt, wieviel dann der Quadratmeterpreis beträgt. Das heißt, wir verhandeln über die Preise.

70. Wenn ein Kunde größere Mengen abnimmt, dann sind auch schon mal Mengenrabatte drin. Wir haben da auch einen gewissen Spielraum, in dessen Grenzen wir frei verhandeln können.

71. Das drucke ich dann alles für den Kunden aus, so dass er eine Art persönliche Preisliste hat. Meist können die Kunden nicht sofort entscheiden, wieviel wovon gebraucht wird, und dann ist der erste Termin vorbei. Da bekomme ich dann in der Regel eine Bestellung per Fax und danach bespreche ich mit dem Kunden beim nächsten Termin, was wann geliefert werden soll und wohin das kommt. Entweder, die lagern solche Sachen selbst in größeren Mengen, wenn z.B. oft Bleche einer Sorte gebraucht werden, oder es ist eine einmalige Lieferung und muss dann zu einem bestimmten Termin auf irgend eine Baustelle.

72. Wenn für eine Baustelle zu verschiedenen Terminen Sachen gebraucht werden, dann rufe ich auch manchmal zwischendurch an, ob alles klappt oder ich schaue mal auf der Baustelle vorbei.

73. Das ist zwar manchmal ein kleiner Umweg, aber dafür fühlen sich meine Kunden gut betreut. Tja, so läuft das eigentlich meistens ab.

I: Vielleicht erzählen Sie mir jetzt mal, wie bei Ihnen ein typischer Tagesablauf aussieht.

B:

74. Tja, ein typischer Tagesablauf - im Prinzip gibt es im Außendienst, so wie ich ihn bisher kennengelernt habe, keinen richtigen Tagesablauf. Also ich meine, es ist nicht immer alles von A-Z durchgeplant.

75. Ich schreibe mir schon in meinen Kalender, was so alles erledigt werden muss und welche Termine ich habe,

76. aber da sind immer irgendwelche unvorhergesehenen Dinge, die ich schnell erledigen muss. Sei es eine Mängelbeseitigung oder einer meiner Stammkunden braucht ganz dringend und kurzfristig

77. 30 m2

78. Na ja, irgendwie denke ich auch, dass das bei einer Versicherung im Außendienst geregelter abläuft, außer es tritt ein Schadensfall auf, das muss ich natürlich dann sofort erledigen. Ansonsten habe ich dann ja hauptsächlich Privatkunden, die eher abends Zeit für Termine haben. Ich könnte dann vormittags meine Büroarbeit erledigen und am späten Nachmittag und abends

zu den Kunden gehen. Jetzt sind meine Kunden ja meistens Firmen und da liegen die Termine auch in der Geschäftszeit.

79. Also gut, vielleicht erzähle ich mal, was ich gestern so gemacht habe. Um 6.00 Uhr bin ich aufgestanden, das ist das, was ich jeden Tag mache. Dann habe ich meine Morgentoilette gemacht - haha - und dann eine Tasse Kaffee getrunken.

80. So gegen halb acht war ich dann wie meistens im Büro und dort habe ich erst mal alles aus dem Fax rausgezogen, was so über Nacht und früh angekommen ist. Meist sind die Faxe von Stammkunden, die viele Sachen für einen Auftrag brauchen oder größere Mengen Blech für ihr Lager oder so.

81. Wenn meine Kunden mal dringend was brauchen, dann regeln wir das ja meistens telefonisch.

82. Die Faxe, die ich erhalten habe, werden dann erstmal sortiert in Dinge, die sofort bearbeitet werden müssen -dringliche Dinge eben- und solche Sachen, die ein bißchen mehr Zeit haben.

83. Dann bin ich erst mal weggefahren zur Firma S. Das ist ein Baubetrieb und die brauchen für ein Autohaus mit Werkstatt und Büros, was sie bauen, Bleche und alles mögliche an Zubehör. Also, da habe ich mich mit dem Bauleiter getroffen und dann haben wir ein Aufmaß von der Baustelle gemacht. Wir haben alles genau ausgemessen und so eine Art Bauablaufplan erstellt, wann die Lieferungen stattfinden können, welche Teile in welcher Menge gebraucht werden usw.

84. Und natürlich musste auch wieder der Preis abgestimmt werden.

85. Das war ein ziemlich umfangreicher Termin, weil ja schon das Ausmessen der Baustelle ganz schön lange gedauert hat, genau gesagt war es dann schon ca. 14.00 Uhr

86. und da bin ich mit dem Bauleiter was essen gegangen. Gute Kunden mal zum Essen einzuladen oder andere kleine Aufmerksamkeiten, das ist etwas, was ich mir auch für die Arbeit im Versicherungssektor vorstellen kann, denn kleine Aufmerksamkeiten erhalten bekanntlich die Freundschaft - haha.

87. Nein, im Ernst, im Außendienst, wo man was verkaufen muss, sollte man schon gute Kontakte zu den Kunden pflegen, auch wenn sie mal keinen Abschluß

machen. Dafür erinnern sie sich bestimmt später an einen, wenn sie mal wieder was brauchen.

88. Leuten, die bei mir eine Versicherung abschließen und deren persönliche Daten ich dadurch habe, würde ich z.B. Geburtstags- und Weihnachtskarten schicken oder so, dann wissen sie gleich, dass ich an sie gedacht habe.

89. Aber zurück zum gestrigen Tag. Nach dem Essen bin ich wieder ins Büro gefahren. Dort habe ich dann Angebote ausgearbeitet, die abends mit dem Fax an alle möglichen Firmen rausgehen sollten. Das hat so ungefähr eineinhalb Stunden gedauert, d.h. es war dann ca. 16.30 Uhr.

90. Danach war ich in unserem Lager und habe mit dem Kollegen besprochen, was am Tag so alles gelaufen ist, welche Bestellungen am nächsten Tag rausgehen, so eine Art Arbeitseinteilung halt und ob wir irgendwelche Reklamationen hatten.

91. Da war auch gestern was, ein Gerät zur Dachentlüftung hat nicht funktioniert. Es war aber kein Fehler von meiner Seite, dass ich vielleicht das falsche Gerät verkauft hätte oder so, das passiert mir eher selten, sondern ein Mangel, den die Herstellerfirma verursacht hat.

92. Wenn so was passiert, versuche ich immer schnell Abhilfe zu schaffen.

93. Entweder wir können es reparieren, dann schicke ich den Monteur zur Baustelle, oder wenn das nicht geht, dann besorge ich so schnell wie möglich Ersatz.

94. Schließlich lebe ich ja von der Zufriedenheit meiner Kunden.

95. In diesem speziellen Fall können wir den Schaden jedenfalls selbst beheben und ich habe mit dem Kunden vereinbart, dass heute morgen gleich ein Kollege vorbeikommt und das Gerät repariert.

96. Tja, um 18.00 Uhr hatte ich dann noch einen Termin bei dem Herrn F. in G. Das ist ein Privatkunde, der sein Haus um- und ausbaut und dazu verschiedene Bleche braucht.

97. Privatkunden sind zwar in meiner derzeitigen Arbeit eher selten, aber manchmal habe ich doch welche.

98. Im Versicherungsgewerbe ist das ja ganz anders. Da sind die Geschäftskunden ja wahrscheinlich eher in der Unterzahl. Ich kann mir höchstens vorstellen, dass man mal private Altersvorsorge für die Gesellschafter von einer GmbH macht oder so. Also so eine Art Rentenversicherung, denn Selbständige zahlen ja nichts in die gesetzlichen Rentenversicherung ein.

99. Bei Herrn F. war ich so etwa um 19.30 Uhr fertig, danach bin ich nochmal kurz ins Büro gefahren, habe die Faxe abgesetzt und mir Notizen für die nächsten Tage gemacht.

100. Tja und so gegen 21.00 Uhr war ich dann zu Hause. Das wird eigentlich immer so spät und dadurch kann ich auch meiner Frau ziemlich selten im Haushalt helfen oder so.

101. Das ist auch wieder was, weshalb ich zur Versicherungsbranche wechseln möchte. Die Termine werden zwar meist abends liegen, aber da ich dann einen Großteil meiner Arbeit zu Hause erledigen kann, also alles, wofür ich bisher jedes Mal ins Büro meiner Firma fahre, spare ich eine Menge Wegezeit.

102. Wenn ich die Termine gut organisiere, d.h. dass ich mehrere nacheinander abarbeiten kann, dann bleibt mir auch etwas Zeit für Hausarbeit oder Einkäufe oder so.

103. Natürlich muss man dabei auch beachten, dass man die Zeit zwischen den Terminen nicht zu knapp bemißt. Man muss auf jeden Fall so viel Luft lassen, dass man nicht zu spät kommt, auch wenn mal irgendwo Stau ist oder so.

104. Da rufe ich lieber, wenn ich mal schneller war als eingeplant, bei einem Kunden an, ob ich auch eine halbe Stunde eher kommen kann.

105. Aber zu spät kommen ist nie gut und besonders nicht im Außendienst, wo man was verkaufen muss.

106. Tja, das war‘s eigentlich, was mir im Moment dazu einfällt.

ENDE DES GESPRÄCHSAUSSCHNITTS

B.4 Interviewtranskript B „Tupperware“

BEGINN DES GESPRÄCHSAUSSCHNITTS

Interviewer (I): Seit wann arbeiten Sie als Tupperberaterin? Wie sind Sie dazu gekommen?

Bewerber (B):

1. Ich mache das seit 3 Jahren, mit einem halben Jahr Pause,
2. da war ich zur Kur, da ging es mir nicht so gut, nach dem Tod meiner Mutter.
3. Ja, das mache ich schon ganz schön lange.

I: Und wie sind Sie dazu gekommen, Tupperberaterin zu werden?

B:

4. Das war bei mir so, wie es meist läuft. Ich war Gast bei einer Freundin, die mich und noch ein paar andere so aus Spaß zu einer Tupperparty eingeladen hatte.
5. Da war ich gerade arbeitslos geworden,
6. und hatte überhaupt kein Geld, schon gar nicht für Plaste-Gefäße!
7. Ich war also da und hörte mir an, was an Tupper so toll sein soll, war natürlich total skeptisch, aber interessiert hat ‘s mich schon.
8. Kochen habe ich ja beruflich gemacht, und da ist es schon wichtig gewesen, dass die Sachen lange frisch bleiben, wenn man sie im Angebot irgendwo gekauft hat.
9. Wir hatten auch Tuppersachen im Haushalt, also meine Mutter, aber als Kind habe ich das nicht so registriert. Da habe ich mein Pausenbrot mit zur Schule genommen, und das war‘s.
10. Na ja, und bei dieser Tupperparty fand ich, dass ‘ne Menge Sachen total praktisch waren, und ich habe auch noch eine Menge Tips von der Beraterin bekommen, was energiesparendes Kochen angeht zum Beispiel.

11. Gekauft habe ich aber nichts, konnte ich mir nicht leisten, das war mir zwar peinlich, aber ließ sich ja nicht ändern.

12. Am Ende hat die Beraterin mich dann eingeladen, mir einfach mal die Bezirkshandlung anzuschauen, da sei gerade so ein Frühlingsfest, wo die Beraterinnen was backen oder kochen und dabei den Umgang mit Tupperware zeigen. Hinterher hatte mir die Frau gesagt, dass sie mich deshalb mitgenommen hat, weil ich so viel gefragt habe, zu Tupper und so.

13. Na ja, und dann sind wir also ‘ne Woche später dahin, ich habe mir alles angeguckt, war ziemlich begeistert, und dann habe ich so daher gesagt, dass ich das alles toll finde, aber mir einfach nicht leisten kann.

14. Da guckte mich die Frau N. ganz erstaunt an und meinte, dass muss ich nicht kaufen, ich kann das so haben! Das habe ich da erstmal nicht kapiert, aber dann erklärte sie mir, dass ich ja entweder als Gastgeberin von Tupper immer tolle Geschenke bekommen, oder wenn ich selbst Beraterin bin, noch schneller an die Sachen ran komme und dabei noch Geld verdiene.

15. 24%, das fand ich damals ganz schön viel! Dann ist sie mit mir zu der Chefin, Frau T. gegangen, die uns dann den Rest erklärt hat, also Erstausstattung mit einer Tuppertasche, ohne Risiko, die kann ich jederzeit zurückgeben und kriege dann das Geld wieder, die Provision und dass das ganz einfach ist, an Kunden zu kommen.

16. Außerdem gibt es Schulungen, in denen ich das alles lernen kann.

17. Na, das hat mich dann überzeugt, also vor allem, dass ich keine Risiko eingehe, und da habe ich einfach angefangen.

I: Und wie war dann die erste Zeit?

B:

18. Ich bin dann erstmal zu den Schulungen gewesen, also Gastgeberinnen-Vorbereitung, Produktschulungen, auch Mikrowellen-Fachberaterin habe ich gleich am Anfang gemacht - damit ich fachlich auf der Höhe bin.

19. Und dann musste ich lernen, die ganzen Bestell-Formulare auszufüllen, wann meeting ist, wann Bestellungen abgegeben werden müssen, wann Ware geholt werden kann und so weiter. Da ging erstmal Zeit drauf.

I: Und wie haben Sie Ihre Kunden gefunden?

B:

20. Erstmal natürlich aus dem Bekanntenkreis, und Nachbarn und so, die habe ich auf der Treppe einfach angesprochen, ob sie Lust haben, eine Tupperparty zu machen.

21. Da habe ich denen erzählt, dass es für jeden echte Tupperware als Geschenk gibt, auch wenn man nichts kauft. Nach einer Weile waren die unmittelbaren Leute, die ich kannte, erstmal versorgt, aber da ja jeder immer wieder neue Gäste mitbringt, setzt sich das so fort, dass man immer neue Gastgeberinnen findet. Also, ich jedenfalls.

22. ... Na ja, aber ehrlich gesagt, nicht alle Kunden habe ich so gewonnen, als ich mal 'ne Flaute hatte, da hat die Frau T. mir eine Liste mit Namen von einer Beraterin gegeben, die gerade aufgehört hatte, die sagte, ich kann die ja mal durchklingeln und übernehmen. Das habe ich dann gemacht.

23. Ich hatte dann auch selbst inzwischen jede Menge Tuppersachen, da konnte ich dann gleich prima auf den Vorführungen immer alles auch zeigen. Die kann man nämlich als Beraterin zu einem sehr günstigen Preis kaufen, als sogenannte „Vorführtaschen-Ergänzung", und da habe ich mit meinem ersten Verdienst erstmal meinen Haushalt versorgt, mit allem, was ich so haben wollte.

24. Und gleichzeitig habe ich die Sachen mit zur Vorführung genommen, um die dann vorzuführen.

25. Die waren dann zwar benutzt und sahen nicht „top"-frisch aus, aber das ging halt nicht anders, kann mir ja nicht alles doppelt kaufen.

26. Ich kannte dadurch die Produkte richtig gut, weil ich die ja selbst benutzt habe, und konnte meine Erfahrungen mit einfließen lassen in die Vorführungen. Und, ähm, das ist schon so, dass die Kunden einem das am ehesten glauben, wie gut die Sachen sind, wenn man von sich selbst erzählt, wozu man was nimmt und so.

I: Sie sind ja nun schon eine Weile dabei, und inzwischen seit 2 Jahren Gruppenberaterin. Wie sind Sie denn dazu gekommen?

B:

27. Nachdem es bei mir so gut anlief, ich hatte schon einen festen Kundenkreis,

28. und ich auch Spaß daran hatte, habe ich mitgekriegt, dass man auch Gruppenberaterin werden kann. Da kriegt man ein Auto von der Firma, und muss dann dafür sorgen, dass die Beraterinnen, die zu der eigenen Gruppe gehören, gut arbeiten. Also, die Frauen betreuen, motivieren und so. Und man bekommt dann auch Preise, wenn die Gruppe guten Umsatz macht.

29. Das habe ich dann gemacht, das war einfach so, weil ich das gut fand, ein neues Auto zu fahren. Das kann ich ja auch privat nutzen, ne.

I: Erzählen Sie doch mal, wie denn so üblicherweise Ihr Tagesablauf aussieht? Schildern Sie mir bitte einmal, was Sie so machen, von morgens bis abends!

B:

30. Soll ich jetzt nur das Berufliche erzählen, oder so alles, was ich mache, also auch privat oder so?

I: Erzählen Sie einfach, was Sie alles so am Tag machen, wenn er „typisch“ abläuft, also auch das Private, aber natürlich nicht jedes Detail. Ich würde mir aber gerne ein Bild davon machen, wie Ihre Tage so ablaufen, so dass ich mir das vorstellen kann.

B:

31. OK. Also, morgens nach dem Frühstück mache ich meist ein bißchen Haushalt, dann habe ich das hinter mir. Also abwaschen, staubsaugen, eventuell ‘ne Waschmaschine anschmeißen und Mittag vorbereiten.

32. Mein Vater ißt gerne mittags warm, und da ich abends oft unterwegs bin, paßt das ganz gut. Also, ähm, mein Vater ist gehbehindert, und früh pensioniert, der ist also zuhause.

33. Also, manchmal probiere ich dann ein neues Tupper-Rezept aus, das ich dann auf den Vorführungen zeige. Aber das kommt ja erst später... also jetzt ist ja noch vormittags.

34. Montags ist das aber meist anders, da ich montags meist zu den meetings gehe. Die sind wahlweise um 10:00 und 18:30 Uhr. Am Montag muss ich vormittags die Bestellungen der Woche abgeben, das heißt, ich gehe all die Bestellformulare meiner Kunden durch und übertrage die in das Sammel-Bestellformular.

35. Da muss ich mich konzentrieren, damit nichts falsch läuft - nachher habe ich 10 Eidgenossen -so heißen einige Gefäße-, die ich nicht brauche!

36. Ist mir alles schon passiert, also eher am Anfang, als ich dachte, es komm nicht so drauf an, aber dann guckte ich dumm aus der Wäsche!

37. Da musste ich dann noch öfter meine Gruppenberaterin fragen, wie man das macht, ist halt alles komplizierter, als man denkt.

38. Aber immer will ich die ja auch nicht stören, die hat ja noch mehr um die Ohren. Das erlebe ich ja jetzt selbst, seit ich Gruppenberaterin bin.

39. Für das Übertragen der Bestellungen nehme ich mir also immer genug Zeit und mache das in Ruhe, damit ich nicht irgendwelche Deckel in der falschen Farbe bestelle, da habe ich sonst nur Gerenne mit.

40. Das Ausfüllen dauert locker 2 Stunden, je nachdem natürlich, wie viele Vorführungen ich in der Woche gehabt habe. Meist habe ich so 6-10, da dauert das dann so 2 Stunden.

41. Und wenn ich gerade dabei bin, bei dem Papierkram, dann stempele ich meist gleich die Kataloge und Bestellzettel, da kommt überall mein Name und so drauf, damit die Kunden mich anrufen können, wenn mal was ist.

42. Dann ist also der Vormittag vorbei, und ich wärme meinem Vater und mir dann etwas vom Wochenende in der Mikrowelle auf.

43. Die Papiersachen packe ich dann schon mal in mein Auto, weil ich mich dann auf den Weg mache.

44. Na ja, ich bin ja schon ‘ne Weile dabei und habe meine Vorführungen ‘ne ganze Weile im voraus,

45. und da muss ich schon intensiv Gastgeberinnen-Vorbereitung machen. Äh, ich weiß nicht, wissen Sie, wie das Tuppervertriebssystem funktioniert?

I: Neee, äh, ich kenne mich da gar nicht aus, ähh, meine Frau hat zwar mal von Tupper erzählt, aber Haushalt ist bei uns ihre Sache, da hänge ich mich nicht rein. da habe ich wohl irgendwie nicht so zugehört. . . Wie funktioniert denn der Vertrieb dieser Gefäße?

B:

46. Also, Tupperware gibt es nicht im Laden zu kaufen, sondern nur auf sogenannten „Tupperparties“, die im privaten Kreis ablaufen. Eine Gastgeberin lädt ihre Freundinnen, Kolleginnen oder so ein, meist natürlich Frauen, und ich als Beraterin stelle dann die Sachen vor. Die Kunden können nur auf diesen Vorführungen bestellen!

47. Und da ja alles mit der Anzahl der Gäste, sprich Kunden, sprich Umsatz und neue Kundenkontakte steht und fällt, ist die Gastgeberin die wichtigste Person in unserem System!

48. Die wird richtig verwöhnt, bekommt Geschenke und so, und damit auch für die Gastgeberin die Tupperparty ein Erfolg wird, helfe ich ihr, genügend Gäste zu finden. Das nennt man „Gastgeberinnen-Vorbereitung“.

49. Dazu mache ich im Vorfeld telefonisch Termine mit den Gastgeberinnen, wo ich sie dann besuche, das Thema der Vorführung abspreche, ein kleines Geschenk mitbringe und so.

50. Die rufe ich auch lieber einmal zuviel an als einmal zuwenig, denn wenn da dann nur 3 Gäste sind, lohnt sich das für mich nicht.

51. Ich versuche, mir diese Termine auf Montag zu legen, da ich dann sowieso unterwegs bin, das hat sich irgendwie so eingebürgert.

52. Und ist auch praktisch, ich habe schon öfter mal spontan Frauen mit in die Bezirkshandlung mitgenommen, zum meeting.

53. Das wurde uns Beraterinnen von Anfang an eingetrichtert, Kunden mitzubringen in die Bezirkshandlung, damit die sich all die Produkte in Ruhe anschauen können. Man kann ja schlecht alles, was es so gibt, auf eine Vorführung mitnehmen, unmöglich!

54. Und wenn die sich eventuell sogar dafür interessieren, Beraterin zu werden, dann überzeugt meist ein Gespräch mit der Chefin, Frau T.

I: Und wie geht es dann weiter, am Montag?

B:

55. Ich besuche also 2-3 Gastgeberinnen, bringe ihnen kleine Haushaltshelfer, als Geschenk, vorbei, spreche die Vorführungen ab, was für ein Thema die haben soll, also zum Beispiel Einfrieren, frisch halten, Backen, Kochen mit Mikrowelle oder so.

56. Da bringe ich ja dann ein entsprechendes Rezept mit oder die passenden Tupperprodukte.

57. Auf dem Weg schaffe ich es manchmal sogar, Ware der vorletzten Woche auszuliefern, obwohl das Montag meist ein bißchen spät ist, denn ich bestelle ja montags die Ware der vergangenen Woche, die ich dann schon am Mittwoch in der Bezirkshandlung abholen kann.

58. Das wissen die Kunden schon, und da wollen die verständlicherweise nicht erst bis Montag warten. Also, Ware ausliefern ist meist im Laufe der Woche angesagt.

59. Dann bin ich so gegen 17:00 in der Bezirkshandlung, gebe meine Bestellung ab, wenn Herr T., der Mann der Chefin, im Lager ist, der macht das nämlich alles.

60. Wenn eine Kundin mit mir kommt, dann zeige ich ihr die Bezirkshandlung, die Produkte und so.

61. Das bringt total Spaß, weil die Kunden dann Dinge entdecken, die sie noch nie gesehen haben, und die sind meist total begeistert davon.

62. Ist natürlich prima, denn dann wollen die möglichst bald wieder eine Vorführung, damit sie das möglichst billig bekommen können.

I: Wieso, sollen die Gastgeberinnen die Sachen nicht kaufen?

B:

63. Ja, das ist eine gute Frage, klar, die kaufen ja auch. Aber wenn so eine Vorführung ist, dann werden die Gastgeberinnen nach einem raffinierten System am Umsatz beteiligt. Es gibt so einen „Sterneplan“, in dem nicht nur Tips drin stehen, wie eine Gastgeberin möglichst viele Gäste einladen kann.

64. Diesen „Sterneplan“ gebe ich meinen Gastgeberinnen übrigens auch im Vorfeld, klar, das ist nämlich total motivierend für die, zu wissen, was sie selbst davon haben, eine Tupperparty zu veranstalten!

65. Je mehr Gäste sie einladen und je mehr Umsatz an dem Nachmittag oder Abend gemacht wird, dafür bekommt die Gastgeberin „Sterne“, die sie dann eintauschen kann gegen Tupperware. Für jedes Produkt sind also Preise und Sterne angegeben.

66. Am Ende bekommt die Gastgeberinnen also noch mal ‘was geschenkt, und das sehen dann die anderen Gäste, werden neugierig und wollen das auch haben.

67. Ich mache das immer so „richtig“, damit alle das mitkriegen, also nicht heimlich nur mit der Gastgeberin. So funktioniert das.

I: Wir waren ja nun beim Montag, was läuft denn dann bei so einem „meeting“ ab und was machen Sie dabei?

B:

68. Also, ich gehe immer montags abends, das paßt mir zeitlich am besten.

69. Da treffen sich alle Beraterinnen, die zu diesem Bezirk gehören. Die Frau T. steht da auf der Bühne, sagt am Anfang immer etwas zu den neuen Produkten, Angebotswochen oder zu den Wettbewerben, die immer so laufen. Aber auch so Organisatorisches, was die neuen Beraterinnen wissen müssen.

70. Das ist schon oft das gleiche, das kenne ich schon in und auswendig, aber na ja, muss halt sein.

71. Wenn da so ein Wettbewerb läuft, dann versuche ich schon, die Vorführungen so zu legen, dass ich das Umsatzziel in diesem Zeitrahmen dann schaffe, manchmal gibt es nämlich richtig tolle Sachen, nicht nur Tupperware.

72. Letztens habe ich einen Mixer bekommen, und das war praktisch, weil mein Bruder den runter geschmissen hatte.

73. Danach sind die Umsatz-Ehrungen, das heißt, alle, die in der Woche getuppert haben, stehen auf, und die Frau T. sagt dann, wer bis zu 200,- DM Umsatz gemacht hat, bekommt die erste Runde Haushaltshelfer, die setzen sich dann, na, und wer mehr hat, bleibt stehen und bekommt noch was, und so weiter.

74. Am Ende stehen dann nur noch die Besten von uns, und da ich ja lange dabei bin, muss ich auch meist auf die Bühne, zusammen mit so ein paar Kolleginnen. Da bekommen wir dann die etwas größeren Geschenke.

75. Die Sachen verschenke ich dann an meine Gastgeberinnen, ich selbst habe ja alles, was ich brauche. Außerdem müssen die Sachen ja auch irgendwo gelagert werden, nimmt ja alles Platz weg.

76. Danach ist dann Produktschulung, also eine Gruppenberaterin stellt die Angebote vor und kocht irgend etwas damit. Das mache ich auch ab und zu, gehört dazu.

77. Letzte Woche zum Beispiel sagte Frau T. kurz vor dem meeting zu mir, ich solle den „Aromax“ bei einer „tea-time“ vorstellen. Die Gruppenberaterin, die das eigentlich machen sollte, war krank geworden. Tja, das Problem war nur, dass ich von Tee überhaupt keine Ahnung habe, ich trinke den nämlich nicht.

78. Na, und da hatte ich dann noch ‘ne halbe Stunde, um mir ‘was einfallen zu lassen. Ich habe dann erstmal meine Nachbarinnen gefragt, wie lange man denn Tee ziehen lassen muss und wieviel man so nimmt.

I: Und wie war das dann?

B:

79. Na, ich war schon aufgeregt, weil ich mich ja kaum vorbereiten konnte.

80. Aber lief ganz gut, also, ich habe mich nicht versprochen, und hat wohl keiner gemerkt, dass ich von Tee keine Ahnung habe, das hat jedenfalls Frau T. hinterher gesagt.

81. Und auch wenn ich ‘ne Vorführung mache, erzähle ich zwar schon von meinen eigenen Kocherfahrungen, aber manchmal tue ich auch so, als ob ich das so und so mache, dabei habe ich das vorher im meeting von ‘ner Kollegin gehört.

82. Ja, und wenn das meeting dann zu Ende ist, kaufe ich im Lager die neuen Angebote und Willkommensgrüße für die Gäste,

83. wenn ich das nicht schon vorher gemacht habe, je nachdem. Das ist meist zu voll, da drängen dann alle hin.

84. Und dann fahre ich nach Hause, so gegen 20:30 Uhr. Da mache ich dann nicht mehr viel, relaxen, vielleicht telefonieren oder mit meinem Vater fernsehen.

I: OK, das war also der Montag. Wie ist es denn, wenn Sie eine Vorführung haben, wie sieht dann der Tag aus?

B:

85. Ja, wie ich am Anfang schon sagte, da mache ich vormittags Haushalt und kochen,

86. einkaufen kombiniere ich meist mit meinen anderen Besuchen, also wenn ich sowieso unterwegs bin.

87. Die Vorführungen sind ja entweder nachmittags oder abends, wenn die Leute halt Zeit haben.

88. Bevor ich losfahre, muss ich erstmal die Tuppertasche packen, da kommen dann die Sachen rein, die ich vorstellen will. Also, auf jeden Fall die besonderen Angebote, und das, was zu dem Thema gehört, also Tuppersachen zum Backen zum Beispiel.

89. Ja, und das Rezept, was ich vorstelle, kopiere ich vorher für die Gäste,

90. wenn es nicht im Tupper-Rezeptbuch sowieso drin steht. In dem Fall sollen die Gäste natürlich lieber das Buch kaufen, klar.

91. Außerdem die Willkommensgrüße für die Gäste und das Gastgeberinnengeschenk zum Zeigen, genügend Bestellzettel, falls mehr Gäste als erwartet kommen, man weiß ja nie.

92. Ich fahre so los, dass ich ‘ne halbe Stunde vorher bei der Gastgeberin bin, damit ich in Ruhe die Sachen aufbauen kann.

93. Das ist auch vorher abgesprochen, klar, mich selbst hat es nämlich, also, als ich noch Gastgeberin war, mal geärgert, als ich noch unter der Dusche stand und die Tupperfrau schon klingelte. Das mache ich also anders als die Frau damals.

94. Wenn die Vorführung nachmittags ist, muss ich auch nicht mit Stau rechnen, eher am frühen Abend, wenn ich so um 17:00 eine Vorführung habe.

95. Dann kommen die Gäste, und ich beginne immer damit, ihnen ihre „Willkommensgrüße“ zu geben, da sind dann gleich zu Beginn alle positiv gestimmt.

96. Dann kommt das Rezept, das ich mit den passenden Tuppergefäßen zubereite, und das essen wir dann am Ende, wenn es fertig ist.

97. Die Rezepte sind eigentlich durchweg total einfach und lecker, so dass also alle begeistert sind, so zum Beispiel von dem Schüttelkuchen, für den man keinen Rührer braucht.

98. Die Sachen stelle ich beim Kochen dann vor und zeige die Produktvorteile, das paßt immer ganz gut.

99. Während das dann im Ofen ist, zeige ich die besonderen Angebote, die alle 4 Wochen wechseln, und das Geschenk für die Gastgeberin.

100. Das stelle ich wie ein normales Produkt vor, da werden dann alle neugierig, und, ich sag ‘mal leider, kann man das nur kriegen, wenn man Gastgeberin macht, kaufen geht nicht. Wenn eine das dann unbedingt haben will, muss sie eine Vorführung organisieren, anders geht das nicht.

101. Und meine Gastgeberin freut sich natürlich sowieso und redet den Gästen meist gut zu, dass die das machen. Ist ja auch ‘ne prima Sache, so billig an Tupperware zu kommen.

102. Zum Schluß nehme ich die Bestellzettel, kontrolliere, ob alles richtig ausgefüllt ist und ob die Gäste ihre Namen und Telefonnummer eingetragen haben.

103. Da kann ich dann nachtelefonieren, wenn ich noch ‘was fragen muss zu der Bestellung oder wenn ich die Gäste mal telefonisch ansprechen möchte, ob sie Gastgeberin sein möchten.

104. Also, ich rechne dann die Sterne aus, die Gastgeberin sucht sich was Schönes aus dem Katalog aus, und dann mache ich noch weitere Termine oder lade interessierte Gäste ein, mit in die Bezirkshandlung zu kommen.

105. Insgesamt dauert so eine Vorführung 1 $\frac{1}{2}$ Stunde, länger nicht, das ist sonst zu ermüdend. Dann packe ich die Sachen zusammen, die Gäste bleiben dann noch, und ich fahre dann nach Hause oder zur nächsten Vorführung.

I: Wie und wann kriegen denn die Kunden ihre Waren?

B:

106. Die Bestellungen sammel ich erstmal über die Woche, ich gucke abends nur, ob alles richtig ausgefüllt ist oder ob mir irgendeine Farbe oder Größe oder so fehlt.

107. Meist merke ich das schon während der Vorführung, aber sicherheitshalber werfe ich abends in Ruhe noch mal einen Blick drüber.

108. Montags gebe ich dann die Bestellungen ab, die ich ja vormittags übertragen habe, und ab Mittwoch kann ich dann die Ware abholen.

109. Ich fahre dann kurz in die Bezirkshandlung, sortiere die Ware dort gleich in Tüten für jeden Kunden, damit ich das nicht erst zu Hause machen muss, und die Tüten kommen dann in einen großen Karton.

110. Wenn es paßt, bringe ich die Sachen auf dem Rückweg zu der Gastgeberin, die das an die Gäste verteilt und das Geld einsammelt.

111. Ansonsten habe ich bei der Vorführung schon einen Termin für die Warenauslieferung gemacht, die ich dann immer mal so lege, dass ich „auf dem Weg“ zu ‘ner Vorführung vorbeikomme. Klappt natürlich nicht immer, aber ich versuche es, damit ich nicht zuviel Zeit verliere.

112. Das Ganze ist sowieso schon sehr zeitaufwendig, deshalb will ich ja auch wechseln.

I: Ja, bleiben wir noch mal einen Moment bei Ihrer momentanen Tätigkeit. Was gefällt Ihnen daran? Was gefällt Ihnen weniger?

B:

113. Also, mir gefällt mit Leuten, also Kunden umzugehen, also auch so zu telefonieren

114. und Termine zu machen und das alles so zu koordinieren.

115. Ich bin einfach gerne unterwegs.

116. Und dass ich im Prinzip machen kann, was ich will, also soviel arbeiten, wie ich möchte, und mir die Zeit frei einteilen kann. Da kann ich dann auch mal in der Stadt bummeln, wenn ich Lust habe, und muss nicht von 9:00 bis 17:00 Uhr in irgendeiner Firma sitzen.

117. Und es bringt unheimlich Spaß, zu wissen, diese Woche hast Du 5mal getuppert und so und so viel Geld verdient.

118. Ja, hmm, was mir nicht so gefällt ist, dass das sehr viel Zeit kostet, also das Ware abholen, hinbringen, Kunden betreuen und so, das ist einem am Anfang nicht so klar, da denkt man, toll, 24

119. Die Chefin sagt das auch immer so, aber das ist, glaube ich, nur ein Trick für die neuen Beraterinnen, um die bei der Stange zu halten.

I: Sie haben ich ja nun bei uns beworben, zum Versicherungen zu verkaufen. Wieso wollen Sie denn bei uns anfangen?

B:

120. Hmmm, ich habe irgendwie gemerkt, dass ich ganz gut verkaufen kann,

121. und auch mit Menschen umgehen. Das ist das eine.

122. Und ich habe ja auch bisher Geld verdient, so ist das nicht.

123. Aber ich habe auch gemerkt, dass ich in meinem richtigen Beruf, also Köchin, nicht wieder ‘ne Stelle finde, sonst hätte ich schon längst eine.

124. Und auf Dauer gesehen, ist das bei Tupper zwar nett, aber bringt nicht so viel, also finanziell, meine ich, gemessen an der Zeit, die man einfach aufwenden muss, um erfolgreich zu sein.

125. Und da stelle ich mir vor, im Verkauf, in einem ganz anderen Bereich, was aufzubauen, so auch im Hinblick auf später.

I: Was glauben Sie, wird sich für Sie ändern? Wie wird für Sie die erste Zeit aussehen?

B:

126. Also, erst mal muss ich ja die neuen Produkte kennenlernen, Versicherungen sind ja schon 'was anderes als Haushaltsgefäße.

127. Doch ich denke, dass ich das schon hinkriege, und ich denke auch, dass Sie Ihre neuen Mitarbeiter in so Seminaren auch schulen, wird ja schließlich niemand mit diesem Versicherungwissen geboren.

128. Am Anfang werde ich also damit zu tun haben, und würde auch gerne mit einem erfahrenen Kollegen mitgehen, damit ich mal sehe, wie diese Verkaufsgespräche so aussehen. Welche Argumente bei welchen Kunden wichtig sind und so.

129. Ein Bekannter, der arbeitet bei der Allianz, der hat mir erzählt, dass er damals, als er da anfing zu arbeiten, einen Kundenstamm übernommen hatte, der praktisch erstmal die Grundlage war. So stelle ich mir das auch vor.

130. Ich kann natürlich auch meine jetzigen Kunden fragen, ob sie mit mir über ihre Versicherungen sprechen möchten, doch irgendwie kennen die mich aus einem ganz anderen Zusammenhang, da wundern die sich vielleicht.

131. Es wird schon 'ne Menge anders sein, die Formulare und der ganze Ablauf und so, und diese Motivationssachen, das ist bestimmt anders.

132. Bei Tupper bin ich öfter mal zu Werksbesichtigungen gefahren, das war so eine „Ehre", aber da haben die ja auch immer Produktschulung, Weiterbildung mit Motivationsreisen verbunden. Und irgendwie ist es schon komisch, dass man als „Belohnung" für guten Umsatz mehr über die Firma oder die Produkte kennenlernen darf. Das sollte doch eigentlich selbstverständlich sein.

133. Außerdem werde ich bestimmt am Anfang nicht so gut verdienen, dafür aber langfristig gesehen mehr.

134. Das möchte ich ja auch, ich muss ja mal an später denken, wegen der Sicherheit und so.

135. Ich glaube auch, dass ich in dieser Branche weiter aufsteigen kann als bei Tupper.

136. Ähmm, und eine engere Kundenbindung hat man bestimmt auch, wenn man Versicherungen verkauft, das ist irgendwie in der Natur der Sache. Die Kunden müssen hier ja umfassend beraten werden, und wenn mal der Schadensfall eintritt, wenden die Kunden sich ja auch zuerst an ihren Berater.

137. Ja, und ich hoffe, effektiver arbeiten zu können, weil man ja nicht die Ware abholen und ausfahren muss du so, Versicherungen sind ja ein „Papiergeschäft“.

ENDE DES GESPRÄCHSAUSSCHNITTS

B.5 Interviewtranskript C „Autoverkäufer“

BEGINN DES GESPRÄCHSAUSSCHNITTS

Interviewer (I): Könnten Sie mir nun bitte erzählen, wie Ihre momentane Tätigkeit genau aussieht und wie Sie zu Ihrem Beruf gekommen sind?

Bewerber (B):

1. Ich arbeite hier als Automobilverkäufer für neue und gebrauchte Wagen, und bin seit 6 Jahren hier im Hause tätig.
2. Eigentlich bin ich Elektriker.
3. Vorher hatte ich für Alfa-Romeo gearbeitet, ein halbes Jahr bin ich dort gewesen.
4. Es lief allerdings nicht so besonders, weil es mit dem Inhaber Schwierigkeiten gab. Der war ziemlich launisch.
5. Und da habe ich mich halt umgeguckt und mich hier „auf die Kalte“ beworben; ich bin hier rein gekommen und hab gefragt, ob sie nicht jemanden suchen. Ich bin einfach angekommen, hab‘ nach dem Geschäftsführer gefragt. Der war dann auch gleich da.
6. So, und dann hat er gesagt, er will sich sowieso von einem Verkäufer verabschieden. Und als Wechsel würde das ganz gut passen.
7. Ja, und dann bin ich sofort eingestellt worden.

I: Wie ist denn das Haus hier organisatorisch so aufgebaut?

B:

8. Ja, da sind die zwei Geschäftsführer. Inhaber und auch Geschäftsführer ist der Herr O., Herr B. ist Geschäftsführer und Verkaufsleiter. Also er macht die Verkaufssteuerung, die Verkaufsprogramme, was wir dann alles anwenden können am Kunden.

I: Wie versuchen Sie denn so als Verkäufer, Autos zu verkaufen?

B:

9. Ja, man muss gezielt danach fragen, was der Kunde möchte, also was im Vordergrund steht.

10. Die Farbauswahl - bei den Frauen ist meist die Farbe wichtig. Bei den Männern ist meist die technische Ausrüstung wichtig, was das Auto für PS hat, was für eine Leistung. Außerdem ist wichtig, was für Ausrüstungsmerkmale das jetzige Auto hat, ob vielleicht der Grund einer Neuanschaffung in einer familiären Veränderung besteht, z.B. ein Kind. Dann braucht man jetzt vielleicht einen Kombi, wenn man vorher einen Kleinwagen gefahren ist. Solche Sachen.

11. Und dann muss man halt eine Bedarfsanalyse machen.

I: Und wie gehen Sie da so heran, wenn jetzt ein Kunde neu hereinkommt? Bedarfsanalyse - hört sich ja so ganz gut an, aber wie geht denn das konkret?

B:

12. Der Kunde kommt zu uns. Meist ist es dann so, er guckt sich dann erst einmal um.

13. Dann spricht man ihn an, fragt was man für ihn tun kann. Und dann sagt er „Nee, wir wollen erstmal gucken.“ Und dann fragt man gezielt, nach was sie schauen. Ob nach was Kleinem oder nach was Großem. Und dann weiß man das schon. So: Und dann fragt man, was sie denn im Moment fahren für ein Auto. Und dann kann man halt fragen, ob sie sich etwas in der gleichen Größe vorstellen, und dann hört man das ja: größer, kleiner, Dreitürer oder Fünftürer.

14. Und dann kann man schon mal ein bißchen vorselektieren und sagen, bevor man hier mit dem Kunden über den ganzen Hof stürzt und ihm alles zeigt, weil der dann total verwirrt ist.

15. Man muss den Kunden dann schon ein bißchen lenken und ein bißchen Gespür haben - das entwickelt man mit der Zeit. Es ist nicht so, dass man dann von Anfang an, wenn man den Beruf beginnt, weiß, das muss ich so machen oder so machen, sondern das ist ein Entwicklungsprozeß. Man macht dann so seine Erfahrungen, das ist ein Lernprozeß. Aus Fehlern lernt man dann.

16. Klar, man bekommt schon auch in Seminaren so ein bißchen mitgeteilt, aber das ist dann doch in der Praxis ein bißchen anders, weil die Kunden ja doch schon ziemlich unterschiedlich sind.

17. Man kann sich auch vorher nie so direkt auf den Kunden einstellen, weil man ja nicht genau weiß, was er für Wünsche und Bedürfnisse hat. Jeder Kunde ist auch anders.

I: Was haben Sie denn so für Kunden - mehr Stammkunden oder Laufkundschaft? Wie ist denn das eigentlich?

B:

18. Zunächst einmal gibt es mehr Stammkunden, und die kann man im Prinzip nur über die eigene Kundendatei pflegen. Man hat ja ein Werkstatt-Stammkundenprogramm, wo man reingucken kann.

19. Man kann auch Veranstaltungen machen wie z.B. ein Autohausfest oder Promotionveranstaltungen, das hatten wir letztens hier in einem Kaufmarkt, da haben wir das neue Modell präsentiert. So kommt man dann eigentlich auch ganz gut an Fremdfabrikatfahrer.

I: Was steht da drin in dem Werkstatt-Stammkundenprogramm?

B:

20. Da steht im Prinzip alles drin, die Fahrzeugdaten, was das für ein Auto ist, wieviel Kilometer der Wagen schon hat; was der Kunde schon werkstatt-technisch in sein Auto investiert hat.

21. Dann gibt es vielleicht einen Grund, nachzuhaken und vorzuschlagen, er kann ja seinen Wagen lieber abgeben, bevor er noch mehr hineinsteckt! Oder man sagt, dass das Auto sehr schön gepflegt ist und der Kunde kriegt also einen Bonus, noch eine bißchen mehr, als es normalerweise wert ist.

I: Sie hatten vorhin erzählt, wie Sie Ihre Bedarfsanalyse machen. Wie gewinnen Sie aber nun einen Neukunden?

B:

22. Ja, das ist verschieden. Also meist, wenn man dann weiß, es soll ein kleines oder großes Auto werden, je nachdem, dann zeigt man, was man anzubieten hat. Da geht man so vor, dass man von der Beifahrer-, von der Frontansicht ausgeht; das ist halt die Optik, ob es modern aussieht, und dann geht man auf die Beifahrerseite. Man macht die Tür auf und zeigt das Armaturenbrett, den Fußraum von der Beifahrerseite her. Man geht dann über die hintere Beifahrertür, zeigt dann hinten den Fahrgastraum, wie die Beinfreiheit hinten ist. Es macht sich ganz gut, wenn man den Beifahrersitz ein Stück vorschiebt. Dann wirkt es hinten größer. So, und dann geht man zum Kofferraum hinten herum. Dann zeigt man, wie groß das Ladevolumen ist, und dann geht man auf die Fahrerseite. Und die Schritte von der Beifahrerseite macht man im Prinzip deswegen, damit der Reiz der Kunden größer wird, sich in das Auto hinein zu setzen. Deswegen beginnt man von der Beifahrerseite, hintenrum, und dann geht man zur Fahrerseite und läßt die Kunden Platz nehmen. Meist sind die Kunden dann schon ganz zappelig, um mal reinzugucken und sich mal reinzusetzen. Und dann erläutert man halt die Ergonomie von dem Auto, dass man überall günstig an die Bedienelemente herankommt.

23. Ja, und dann bietet man eine Probefahrt an. Wenn sie schon relativ viel Geld ausgeben, dann sollten sie auch wissen, wie das Auto sich fährt.

24. Ein Auto als Neuwagen kostet ja auf jeden Fall 20000 Mark. Das ist schon viel Geld. Das Auto ist ja die zweitteuerste Anschaffung, die der Mensch überhaupt macht, nach einem Haus, einer Immobilie. Und da sollte man schon als Kunde wissen, wie sich das Auto überhaupt fährt und nicht bloß, wie es aussieht und was es kostet.

I: Was gibt es denn noch für Verkaufstechniken bzw. was für günstige Verhaltensweisen, damit der Kunde etwas kauft?

B:

25. Man muss versuchen, durch Fragen das Gespräch zu führen. Denn wenn man sich das Gespräch aus der Hand nehmen lässt, kann es durchaus passieren, das der Kunde einen an die Wand stellt. Und dann kommt man nicht mehr weiter. Also man muss dann wirklich fragen, was für den Kunden wichtig ist. Durch Hinterfragen herausbekommen, was der Kunde eigentlich will.

26. Es ist meistens schwierig- es gibt sehr viele Leute, die eine Mauer aufbauen und sich sagen, dass der Verkäufer ihnen nur etwas verkaufen will.

27. Man muss versuchen das Vertrauen zu gewinnen.

28. Manchmal muss man auch ganz brutal sagen, dass man auch nur ein Mensch ist und herausfinden möchte, was ihre Bedürfnisse sind. Es gibt nämlich auch Leute, denen ist es unangenehm, wenn sie ausgefragt werden.

29. Ansonsten muss man ein bißchen darauf achten, wie die Mimik, wie die Gestik von den Kunden aussieht. Ob sie eher abwehrend ist, ob die Kunden sich weg drehen von einem oder nicht.

30. Oder ob der Kunde das Auto anfassen will.

31. Das sind so typische Kaufsignale. OK, dann weiß man, da besteht schon richtig Interesse daran.

32. Und dann muss man es halt über die Schiene versuchen, dass es gerade jetzt günstig ist, ein Auto zu kaufen. Es ist für ihn auch ein positiver Moment zuzuschlagen und nicht erst in einem halben Jahr zum Beispiel.

I: Wo haben Sie das gelernt?

B:

33. Im Alltag! Das sind so Gedanken, die man sich macht und denkt, wie könnte man denn selber reagieren.

I: Sie hatten vorhin die Seminare erwähnt, die Sie auch hatten. Was waren denn da Inhalte? Was haben Sie denn in den Seminaren gelernt?

B:

34. Ja das waren Seminare zum Auffrischen, z.B. von Modellpaletten. Kommt ein neues Modell raus, da wird dann noch einmal aufgefrischt, wie ich den Kunden ansprechen kann, z.B. über mailings.

35. Man muss sich dann halt so seine Sachen raussuchen, was man vielleicht machen kann,

36. oder guckt man mal bei anderen Händlern nach. Das ist eigentlich auch eine schöne Sache. Die positiven Sachen abgucken. Einfach mal rausfahren und gucken, wie machen die anderen das. Da kann man auch viel dazulernen.

I: Haben Sie das schon mal gemacht?

B:

37. Ja. Ich habe häufiger mal einen Testkauf gemacht und geguckt, wie die anderen das so machen. Das ist schon ziemlich interessant.

I: Wie machen Sie das denn?

B:

38. Da fährt man hin, guckt auf dem Hof herum. Dann wird man sehen, ob überhaupt jemand Interesse an einem zeigt.

39. Und dann ist interessant, wie die Autos aufgebaut sind, wie ist der Hof überhaupt aufgebaut? Gibt es da irgendwelche speziellen Fahrzeuge, die in den Vordergrund gerückt werden?

40. Als Verkäufer weiß ich, dass das die Autos sind, die zuerst weg müssen.

41. Und dann geht man halt ins Autohaus hinein, und dann wird man ja sehen, wie schnell man angesprochen wird.

42. Im Regelfall sollte man schon innerhalb der ersten zwei Minuten den Kunden ansprechen, man sollte natürlich nicht auf ihn losstürzen wie ein Sprinter.

43. Denn es gibt schon so eine gewisse Schwellenangst. Die Kunden müssen überhaupt ersteinmal in das Autohaus hineinkommen. Und dann gucken sie sich in Ruhe um, und wenn man dann schon auf den Kunden losstürzt, dann kann es durchaus sein, dass es als negativ empfunden wird.

44. Ja, und sonst kann man auch seine Stammkunden anrufen, was wir auch machen. Wir haben ja ein Archiv. Da sind von jedem Monat die Verkäufe abgeheftet, mit den Unterlagen und den Kaufverträgen usw.. Das kann man sich rausziehen.

I: Wie geht das dann?

B:

45. Die nehme ich aus dem Archiv raus und guck da rein, und dann sehe ich, wann der Kunde das Auto gekauft hat, wieviel Kilometer der damals „weg hatte“. Dann guck‘ ich in meinen Computer hinein, und gucke, wie oft der schon in der Werkstatt war. Und dann ruf‘ ich den einfach an, frag‘ wie es so geht. Ob er sein Auto überhaupt noch fährt, ob er zufrieden damit ist oder nicht so . Und so kommt man ins Gespräch.

46. Und wenn man sich schon kennt, ist‘s eigentlich einfacher. Da hat man schon einen Vertrauensbonus. Als Verkäufer hat man es dann auch einfacher im Preisgespräch - da ist das Rabattgespräch nicht so extrem wie beim Neukunden. Also die Verkaufsverhandlungen bei einem Stammkunden sind einfacher als beim Neukunden.

47. Beim Neukunden muss man sich schon erst einmal das Vertrauen auch erarbeiten.

I: Was macht einen denn vertrauenswürdig als Autoverkäufer?

B:

48. Also, man muss erst einmal eine positive Ausstrahlung haben, also wenn man auf den Kunden zugeht, dann die ersten 30 Sekunden sind so ziemlich entscheidend. Ob man positiv rüberkommt.

49. Also man muss versuchen, die alltäglichen Probleme schon ein bißchen in den Hintergrund zu drücken und ein bißchen schauspielern. Denn man hat schon Probleme ab und zu, auch privater Natur oder im Geschäft ist irgendwas schiefgegangen. Und da muss man dann sehen, dass man das dem Kunden gegenüber nicht so zeigt.

50. Lächelt, also einfach offen gegenübersteht und nicht so „vergriesgnaddelt“ guckt.

51. Das ist schwierig. Es ist auch ein Lernprozess.

52. Wenn der Kunde merkt, dass man negativ eingestellt ist- manchmal hat man auch einen ganz schönen Verkaufsdruck. Und wenn der Kunde das merkt, das ist negativ.

I: Wie oft verkaufen Sie denn so Autos?

B:

53. Also über den Monat verteilt sagt man so: 15 bis 20 Stück.

I: Ok. Kommen wir nun z.B. mal auf diese Anrufaktion zurück, die Sie ja auch regelmäßig machen, wie Sie sagten. Gibt es da auch mal so schwierige Situationen? Wie sehen die aus?

B:

54. Da gibt es schon schwierige Situationen, dass man an einen Kunden gerät, der schon ein Auto von uns fährt und der Stammkunde ist. Man ruft ihn an, und der hat ziemliche Schwierigkeiten mit seinem Auto, dann trifft man natürlich den wunden Punkt.

55. So, und dann muss man halt versuchen, ein bißchen diplomatisch vorzugehen.

56. Und da gibt es schon Situationen, da wird man richtig angeschrien.

57. Dann muss man ersteinmal versuchen, dass er sich beruhigt. „Das Pulver verschiessen lassen“, sag‘ ich immer.

58. Und dann sagt man, dass man sie verstehen kann, und dass ich mich mal mit dem Werkstattmeister in Verbindung setzen werde. Dann kann man halt versuchen, dass man sich mit dem Kunden mal zusammensetzt. Über das Telefon ist das immer so ein bißchen schlecht. Da kann immer auch mal jemand schnell auflegen. So findet man sich wieder.

I: Und wie machen Sie das, dass der Kunde dann auch bereit ist, sich mit Ihnen zusammenzusetzen?

B:

59. Das ist auch vorgekommen. Das ist schwierig. Was will man denn da machen? Da kann man nichts machen, wenn der Kunde so verärgert ist, dann kannst Du nur sagen, dass es uns furchtbar leid tut und mit Sicherheit nicht unserer Wille war, Sie zu verärgern.

60. Aber da kann man halt nur noch mal anbieten, dass er nochmal zu uns kommt und wir uns das Auto noch mal anschauen und dass man sagt, bei der nächsten Durchsicht kriegt er etwas erlassen.

I: Ja, jetzt würde mich noch mal so ein typischen Tagesablauf interessieren. Könnten Sie mir so einen Tagesablauf schildern? Wann fangen Sie an und wie geht es dann weiter?

B:

61. Um 8 Uhr. Dann kommt man rein, guckt, was auf seinem Terminplaner steht. Da hat man sich schon ein bißchen was notiert, ob man jemanden anrufen möchte, der so ein- zwei Tage vorher da war, sich für ein Auto interessiert hat und sich nicht sofort entschieden hat.

62. Da gibt es dann auch solche Wiedervorlagezettel, wo wir uns schon vorher Notizen gemacht haben, was der Kunde für Autos fährt, was er für Hobbies hat zum Beispiel, was man halt im Verkaufsgespräch so mitbekommen hat.

63. Es gibt ja auch Kunden, die entscheiden sich nicht sofort. Dafür sind dann die Wiedervorlagebögen da, die man sich selbst als Erinnerungsstütze schreibt.

64. Und da guckt man dann halt drauf und sieht, was für ein Angebot ich dem gemacht habe und was wir besprochen haben. Dann kann ich noch mal nachhaken, noch mal anrufen, vielleicht einen Termin vereinbaren, dass man noch mal miteinander spricht. Solche Sachen.

I: Und dann?

B:

65. Dann müssen auch so spezielle Sachen gemacht werden, wie z.B. die Autos, die man jetzt verkauft hat, die müssen ja auch in Auftrag gegeben werden, in der Werkstatt, d.h. die müssen ja auch technisch und optisch in Ordnung gebracht werden.

66. Da spricht man jetzt mit dem Werkstattmeister und sagt, welches Auto man verkauft hat und wann man das ausliefern will.

67. Dafür gibt es auch Zettel, das wird schriftlich gemacht. Da steht dann auch alles drauf für den Werkstattmeister, dass er weiß, was er machen muss. Die Autos muss man dann in der Werkstatt in Auftrag geben, dass die technisch noch mal überprüft werden und zur Auslieferung fertiggemacht werden, weil die Fahrzeuge ja auch von Hand aufbereitet, sauber gemacht werden. Es gibt keine Waschanlage, sondern einen Wagenpfleger, der die Autos aufbereitet.

68. Dann muss mit der Bank noch mal Rücksprache gehalten werden, wenn jetzt z.B. eine Finanzierunganfrage einen Tag vorher gemacht worden ist, über einen Kredit - einfach da anrufen, ob alles klar geht oder ob noch irgendwas benötigt wird.

69. Und dann hat man halt seine Kunden, die in der Werkstatt einen Termin haben; da gibt es einen Terminplaner. Da sieht man dann, der und der Kunde ist da. Der hat ja vor drei Jahren bei mir das Auto gekauft.

70. Geh‘ ich mal mit hin, guck‘ ich mir das Auto mal mit an, begrüße ihn. So kommt man halt ins Gespräch.

71. Das ist ein fließender Prozeß. Man kann als Verkäufer nicht stur und steif sagen, um 8 Uhr das und das, 10 Uhr das und das, 11 Uhr das und das, weil ständig auch irgend etwas dazwischen kommt.

72. Man kann ja einem Kunden nicht sagen, dass man hier in seinen Terminplaner das und das drin stehen hat, dass es im Moment nicht geht und wir müssen uns halt in einer Stunde wieder sehen müssen. So geht es nicht.

73. Man muss sehen, dass man seine Zeit nicht ganz so stur und steif verplant.

74. Es sollte schon am Tag Zeiten geben, wo man sich seine Sachen, die man sich vornimmt, abarbeitet. Das ist im Regelfall vormittags, weil vormittags nicht so sehr viel Laufkundschaft kommt.

75. Nachmittags kommen da mehr Kunden auf den Hof, die sich da eventuell für ein Auto interessieren, oder auch Kunden, die dann das Fahrzeug, was den Tag über in der Werkstatt stand, abholen.

76. Also, so vorbereitende Sachen macht man eigentlich vormittags, wie z.B. Auslieferungen vorbereiten; -da muss man z.B. wenn man um 16 Uhr eine Auslieferung von einem Fahrzeug hat, also wenn der Kunde kommt, und sein Auto

abholt. Da muss ich schon sehen, dass das Auto ab 14 Uhr fertig ist. Da muss die Kundenmappe zum Fahrzeug fertig sein und alles vorbereitet sein.

I: Machen Sie das auch?

B:

77. Ja, klar. Dann muss die Rechnung geschrieben sein. Das mache ich nicht, das macht die Buchhaltung von uns. Das muss dann alles komplett schon fertig sein. Ich will dann nicht eine halbe Stunde vorher anfangen. Das muss dann alles schon komplett fertig sein und um 16 Uhr ist der Termin.

78. Meist kommen die Kunden eine halbe Stunde eher, weil sie schon ein bißchen zappelig sind. Das ist klar.

I: Und wie ist das, wenn jetzt mal über den Tag zu Störungen des geplanten Ablaufs kommt. Wie gehen Sie dann damit um?

B:

79. Naja gut, wenn ich ständig Kundschaft habe, irgendwann findet sich dann schon mal Zeit, wenn der letzte Kunde dann raus ist, dann habe ich mal fünf Minuten. Dann schaue ich auf meinen Plan und gucke, was noch an steht.

80. Dann muss ich mich halt mal für eine halbe Stunde zurückziehen und muss meine Sachen dann im Verkäuferbüro machen, ein spezielles Büro oben, damit mich keiner stört, denn sonst komme ich dann in Verzug mit den anderen Sachen, die ich dann noch vorhabe.

81. Man muss sich dann schon richtig zwingen, das dann durchzuziehen, weil man sonst nicht mehr vorwärts kommt, das ist ein rollender Prozeß,

I: Und wie endet dann Ihr Arbeitstag?

B:

82. Um 18.30 Uhr endet der. Und der endet dann meist so: Dann gucke ich auf meinen Plan, ob alles durch ist . . . und ich schreibe mir noch mal auf, was ich den nächsten Tag vorhabe, so diverse Sachen. Dann gucke ich noch mal in den Planer rein, was für den nächsten Tag anliegt.

83. Damit ich mich schon geistig darauf vorbereiten kann. Vielleicht fällt einem dann auf dem Nachhauseweg noch was ein.

84. So dass man zum Beispiel sagt, man hatte doch letztens einen Kunden gehabt, der sich genau für so ein Auto interessiert, was der Herr Meier jetzt fährt. Das man den Herrn Meier über die Schiene noch mal kriegt und sagt, ok, ich hab‘ jetzt jemanden und Sie können Ihr Auto auf unseren Gebrauchtwagenhof stellen.

I: Was gefällt Ihnen denn an Ihrer Arbeit?

B:

85. Dass es abwechslungsreich ist. Weil man weiß nicht, was der nächste Tag bringt.

86. Man hat ab und zu schon spektakuläre Kunden dabei. Da fragt man sich, ob es sowas überhaupt gibt.

87. Also, man trifft im Prinzip jede soziale Schicht.

88. Man hat im Prinzip ständig was Neues, was man vorher im Prinzip nicht genau weiß, was auf einen zukommt. Das ist schon interessant.

89. Man kann sein Einkommen selbst bestimmen. Je mehr man macht, desto mehr verdient man.

I: Und wie zufrieden sind Sie so mit Ihrem Verdienst?

B:

90. Es könnte immer mehr sein, das ist klar. Aber das paßt schon!

91. OK, wir haben auch einen großen Zeitaufwand. Wir sind in der Woche von um 8 bis um 18.30 hier, und samstags dann von um 9 bis um 13 Uhr. Der zeitliche Aufwand ist schon groß.

92. Man hat kaum Zeit für irgendwelche besonderen Abendsachen. Oder man zwingt sich dann, nach der Arbeit um 18.30 Uhr noch was zu machen. Da hat man dann meistens überhaupt keine Lust mehr zu.

I: Und was gefällt Ihnen weniger gut? Also gibt es auch so andere Sachen, die Ihnen nicht so gut gefallen.

B:

93. Ja gut, das bringt halt die Sache selbst mit sich, dass man mitunter auch Kunden hat, die nicht so bequem sind. Aber das kann man sich nicht aussuchen, das ist auch normal so.

94. Und dann der Druck, den man sich selbst auch auflädt, wenn es mal nicht läuft. Wenn es mal eine Woche ganz mies gelaufen ist oder einen Monat, dass man sich dann persönlich einen Druck aufbaut, logischerweise. Das ist klar.

95. Aber da sollte man sich als Verkäufer selbst ein bißchen bremsen und den Druck nicht zu groß machen. Weil man sich dann selber blockiert, und dann fällt man in ein ganz tiefes Loch. Dann hat man eine Blockade im Kopf und denkt, dem Kunden muss ich jetzt unbedingt ein Auto verkaufen. Und das, wie ich vorhin auch schon sagte, merkt der Kunde. Dass man innerlich so angespannt ist.

96. Und das muss man dann als Verkäufer auch ein bißchen locker machen. Auch wenn es im Hinterkopf ein bißchen drückt. Den Druck nicht allzu groß werden lassen. Ganz cool bleiben und sagen: „Das wird schon irgendwie.“ Meistens kommt dann auf ein Tal auch wieder ein Berg.

I: Wie stellen sie es sich nun vor, Finanzdienstleistungen zu verkaufen? Was ist da anders?

B:

97. Es ist bestimmt schwieriger, weil Autoverkauf viel mit den Sinnen zu tun hat, also zum Beispiel Optik. Man kann das sehen, wofür man sich entscheidet. Man kann das anfassen. Man kann das riechen, wenn man sich in ein neues Auto reinsetzt

98. Und im Finanzbereich ist das ein bißchen schwieriger. Da kann man das nicht sehen, nicht fühlen. Man weiß vorher nicht, was auf einen zukommt. Man sieht nur die Zahlen auf dem Papier.

99. Bei einem Auto habe ich den Besitzgedanken, da sage ich: „Das kann mir gehören.“

100. Wenn ich eine Finanzdienstleistung mache, also z.B. Geldanlagen oder Versicherungen, dann zahlt man jeden Monat ein bei meiner Versicherung, aber ob man die nutzt, das weiß man ja vorher nicht.

101. Der Kunde kriegt beim Autokauf dieses greifbare Objekt in die Hand.

102. Und ich denke, im Finanzdienstleistungsbereich sind die vorbereitenden Tätigkeiten größer.

103. Ich muss auf jeden Fall hinfahren, denn ich kann nicht davon ausgehen, dass jemand, der eine Lebensversicherung abschließen will oder so, dass der unbedingt zu mir kommt. Der Zeitaufwand ist höher.

104. Ja, und die Motivation der Kunden ist anders, eventuell einfacher. Es kommt ja auch darauf an, welche Art von Finanzdienstleistungen das sind. Wenn es sich um die Finanzierung eines Hauses, einer Wohnung oder so was handelt, dann ist es einfacher für den Verkauf von Finanzdienstleistungen, weil der Verkäufer sich darum bemüht, die vorhandenen Wünsche des Kunden umzusetzen.

105. Und beim Auto ist es ja so, wir müssen erst mal in vielen Fällen Wünsche wecken und dann die Realisierung ermöglichen.

106. Ja, wenn das dann nicht so gelingt, dann bricht der Kunde ja viel eher ab, weil er dann einfach sagt: „Ja ok, ich brauche es doch nicht.“

107. Ja, und das ist bei den eben erwähnten Finanzdienstleistungen einfacher. Bei anderen aber wiederum nicht, da muss man unterscheiden...

ENDE DES GESPRÄCHSAUSSCHNITTS

Anhang C

Gemeinsame Materialien der Hauptuntersuchungen – Musterlösungen

C.1 Musterlösung: Transkript A „Metallwarenverkäufer“

Tabelle C.1: Interview A (Metallwarenverkäufer): Zuordnung der Informationseinheiten

Informationseinheit	Korrekte Anforderungen
82	Zielorientierung, Organisationstalent
1, 4, 16, 17, 35, 36, 37, 38, 47, 49, 54, 66, 94, 105	Praxiswissen/Berufserfahrung
51, 30, 48, 74, 78	Praxiswissen/Berufserfahrung Erwartung
58	Praxiswissen/Berufserfahrung, Kostenbewusstsein
13, 14, 28	Praxiswissen/Berufserfahrung, Selbständigkeit
55	Praxiswissen/Berufserfahrung, Selbständigkeit, Zielorientierung
59, 67, 68, 87	Praxiswissen/Berufserfahrung, Zielorientierung
86	Praxiswissen/Berufserfahrung, Zielorientierung, Erwartung

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle C.1

Informationseinheit	Korrekte Anforderungen
6	Konzentration, Nicht zugeordnet
20, 41, 70	Selbständigkeit
23, 24, 25, 26	Selbständigkeit, Berufliche Ziele, Erwartung
27	Selbständigkeit, Erwartung
56	Selbständigkeit, Kostenbewusstsein, Organisationstalent
91	Sorgfalt
73	Sorgfalt, Zielorientierung
75	Sorgfalt, Zuverlässigkeit
72	Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Zielorientierung, Flexibilität
92, 93	Zuverlässigkeit, Flexibilität
15	Zuverlässigkeit, Zielorientierung, Organisationstalent
42, 57, 88	Zielorientierung
43	Zielorientierung, Berufliche Ziele
63	Zielorientierung, Kostenbewusstsein, Berufliche Ziele, Erwartung
60, 61	Kostenbewusstsein
101	Kostenbewusstsein, Berufliche Ziele, Erwartung
76	Organisationstalent
29, 31, 32, 44, 45, 46, 98, 102	Erwartung
64	Berufliche Ziele, Erwartung
2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 18, 19, 21, 22, 33, 34, 39, 40, 50, 52, 53, 62, 65, 69, 71, 77, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 89, 90, 95, 96, 97, 99, 100, 103, 104, 106	Nicht zugeordnet

C.2 Musterlösung: Transkript B „Tupperware“

Tabelle C.2: Interview B (Tupperwarenverkäufer): Zuordnung der Informationseinheiten

Informationseinheit	Korrekte Anforderungen
1, 3, 22, 27, 38, 40, 44, 74, 76, 80, 91, 119, 120, 121, 132	Praxiswissen/Berufserfahrung
128, 130	Praxiswissen/Berufserfahrung, Erwartung
126, 137	Praxiswissen/Berufserfahrung, Erwartung, Berufliche Ziele
87	Praxiswissen/Berufserfahrung, Flexibilität
49, 92	Praxiswissen/Berufserfahrung, Organisationstalent
36	Praxiswissen/Berufserfahrung, Sorgfalt
26, 45, 62, 64, 66, 95, 103	Praxiswissen/Berufserfahrung, Zielorientierung
81, 105	Praxiswissen/Berufserfahrung, Zielorientierung, Kostenbewusstsein
98	Praxiswissen/Berufserfahrung, Zielorientierung, Organisationstalent
70	Praxiswissen/Berufserfahrung, Zuverlässigkeit
37, 116	Selbständigkeitt
78	Selbständigkeit, Flexibilität
18	Selbständigkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Zielorientierung
39, 79, 106, 107	Sorgfalt
35, 102	Sorgfalt, Zielorientierung, Sorgfalt, Zuverlässigkeit
93	Zuverlässigkeit
20, 21, 47, 48, 60, 67, 75, 89, 90, 100, 104	Zielorientierung
52	Zielorientierung, Flexibilität
23, 24, 29, 33, 50	Zielorientierung, Kostenbewusstsein

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle C.2

Informationseinheit	Korrekte Anforderungen
41, 71	Zielorientierung, Kostenbewusstsein, Organisationstalent
25, 124	Kostenbewusstsein
57, 111	Kostenbewusstsein, Organisationstalent
110	Flexibilität, Organisationstalent
51, 86, 94, 99, 109, 114	Organisationstalent
127, 129, 131, 136	Erwartung
112, 118, 133, 135	Erwartung, Berufliche Ziele
125, 134	Berufliche Ziele
2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 28, 30, 31, 32, 34, 42, 43, 46, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 61, 63, 65, 68, 69, 72, 73, 77, 82, 83, 84, 85, 88, 96, 97, 101, 108, 113, 115, 117, 122, 123	Nicht zugeordnet

C.3 Musterlösung: Transkript C „Autoverkäufer“

Tabelle C.3: Interview C (Autoverkäufer): Zuordnung der Informationseinheiten

Informationseinheit	Korrekte Anforderungen
1, 13, 14, 16, 19, 23, 24, 26, 27, 28, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 59, 75, 78, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 99, 101, 105, 106	Praxiswissen/Berufserfahrung
71, 72	Praxiswissen/Berufserfahrung, Flexibilität
65, 66	Praxiswissen/Berufserfahrung, Organisationstalent
84	Praxiswissen/Berufserfahrung, Selbständigkeit
67, 68	Praxiswissen/Berufserfahrung, Sorgfalt, Organisationstalent
9, 10, 11, 15, 21, 22, 25, 29, 30, 31, 32, 36, 37, 57, 58, 89, 96	Praxiswissen/Berufserfahrung, Zielorientierung
17, 60	Praxiswissen/Berufserfahrung, Zielorientierung, Flexibilität
33	Selbständigkeit
5, 6	Selbständigkeit, Zielorientierung, Flexibilität
63	Sorgfalt
62	Sorgfalt, Zielorientierung
61, 64	Sorgfalt, Zielorientierung, Organisationstalent
81	Sorgfalt, Zuverlässigkeit
76	Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Organisationstalent
82	Sorgfalt, Zuverlässigkeit, Organisationstalent, Zielorientierung
55, 83	Zielorientierung

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle C.3

Informationseinheit	Korrekte Anforderungen
69, 70	Zielorientierung, Organisationstalent
73, 74, 79, 80	Flexibilität, Organisationstalent
77	Organisationstalent
98, 100, 102, 103, 104, 107	Erwartung
2, 3, 4, 7, 8, 12, 18, 20, 34, 35, 53	Nicht zugeordnet

C.4 Musterlösungen: Beurteilung der Bewerber

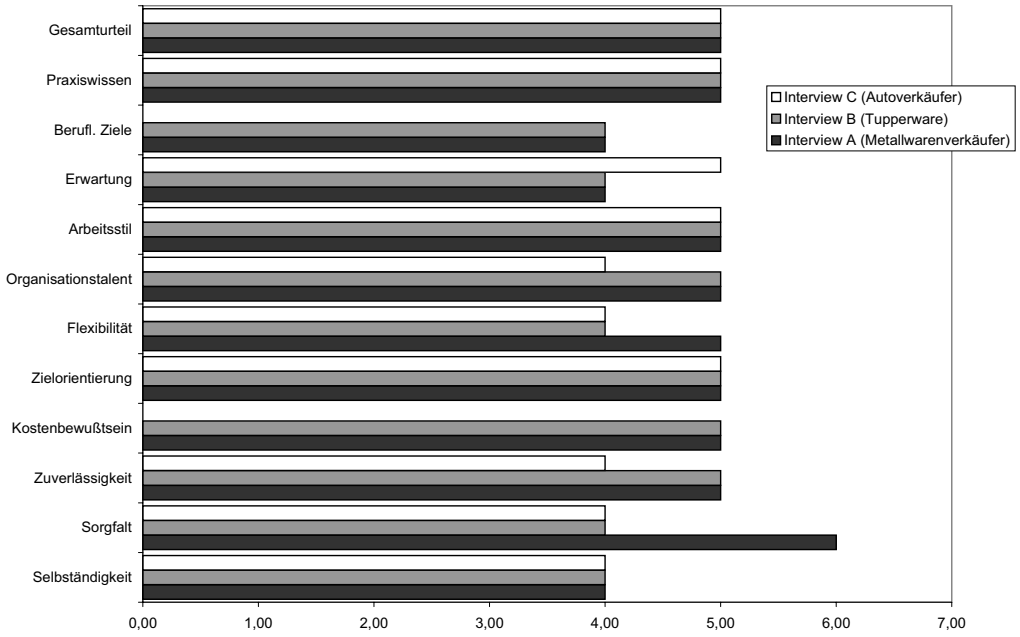


Abbildung C.1: Musterlösungen: Beurteilung der Bewerber. Auf der y-Achse sind die Arbeitsanforderungen abgetragen. Die x-Achse zeigt für jedes Interview und jede Arbeitsanforderung die Beurteilung der Musterlösung auf einer sechsstufigen Likert-Skala.

Anhang D

Materialien – Untersuchung zur Bestimmung der Gütekriterien der strukturierten Auswertung: Hauptuntersuchung I

D.1 Instruktion und Überblick über die Materialen

Lesen Sie bitte sorgfältig diese Instruktion als Ganzes durch, bevor Sie mit der Auswertung des Materials beginnen. Falls Sie dazu Fragen haben, wenden Sie sich bitte an die Versuchsleiterin.

Stellen Sie sich bitte vor, Sie sind Personalchef und müssen prüfen, ob ein Bewerber für eine Tätigkeit als Außendienstmitarbeiter im Vertrieb von Finanzdienstleistungen geeignet ist.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit des Materials wird im folgenden jeweils nur die männliche Form von Berufsbezeichnungen o.ä. angegeben.

Ihre Aufgabe ist es, das Gespräch auf ähnliche Weise auszuwerten, wie Sie es im Rahmen der Diagnostikausbildung gelernt haben, und abschließend den Bewerber hinsichtlich ausgewählter Bereiche zu beurteilen.

Der zu bearbeitende Text ist ein *Ausschnitt* aus einem Bewerbungsgespräch, in dem der Bewerber unter anderem nach einem typischen Tagesablauf gefragt wird. Es werden in diesem Gesprächsausschnitt nicht alle Aspekte angesprochen, die für ein

erfolgreiches Arbeiten im Vertrieb wichtig sind. Es geht hier *nur* um *die Aspekte*, die *auf* den beiliegenden *Beurteilungsbögen* genannt sind.
In Ihren Unterlagen finden Sie *einen Gesprächsausschnitt*, den Sie jetzt bearbeiten sollen. Die Bewerber arbeiten derzeit entweder als Vertreter im Vertrieb von Metallwaren, als Autoverkäufer oder als Tupperberaterin.

Ihre zu beantwortende **Fragestellung** lautet:

„Ist der Bewerber für eine Tätigkeit als Außendienstmitarbeiter im Vertrieb von Finanzdienstleistungen geeignet?“

Vorgehen bei der Bearbeitung

Nachdem Sie die Materialien gelesen haben, gehen Sie bitte bei der Bearbeitung des Gesprächsausschnittes wie folgt vor:

1. Lesen Sie eine oder mehrere Informationseinheiten des Gesprächsausschnittes.
2. Entscheiden Sie, wie Sie diese Informationseinheit(en) zuordnen. Orientieren Sie sich bei der Zuordnung bitte an dem *Anforderungsprofil* und den *Erklärungen der Kategorien*.
3. Nehmen Sie den entsprechenden Bewertungsbogen und tragen Sie dort die Nummer der Informationseinheit(en), die Zuordnung und die Bewertung ein.
4. Lesen Sie die nächste Informationseinheit (oder mehrere) und beginnen Sie wieder bei 1.
5. Nachdem Sie alle Informationseinheiten bearbeitet haben, bewerten Sie bitte den Bewerber auf den Beurteilungsbögen.

Überblick über die Materialien

1. **Lesen Sie bitte zuerst das Anforderungsprofil und die Erklärung der zu bewertenden Fähigkeiten**.

   Im *Anforderungsprofil* ist ausschnittsweise erläutert, welche Anforderungen an Mitarbeiter im Vertrieb gestellt werden und welche Fähigkeiten für eine gute Bewältigung der Arbeitsaufgabe notwendig sind. Die *Erklärung der zu bewertenden Kategorien* beschreibt, was wir in der psychologischen Diagnostik unter diesen Kategorien verstehen. Sie soll Ihnen helfen, die für die Bewertung relevanten Aussagen zu erkennen.

2. Für jeden Verhaltensbereich stehen Ihnen *Bewertungsbögen* zur Verfügung. Nehmen Sie bitte die Bewertungsbögen zur Hand.

   Tragen Sie bitte beim Auswerten des Gesprächs in die *erste Spalte* die *Nummer* der Informationseinheit ein, die Sie gerade bearbeiten. In den *weiteren Spalten* kreuzen Sie bitte an, *zu welchem Bereich* die Informationseinheit gehört. Nehmen Sie bitte anschließend die Bewertung des Bewerbers vor. In der Kopfzeile jedes Bewertungsbogens sehen Sie sofort, um welchen Verhaltensbereich es sich handelt. Falls Sie mehrere Informationseinheiten zu einer relevanten Aussage zusammenfassen wollen, notieren Sie einfach alle entsprechenden Zahlen, also z.B. 1-3. Bitte ordnen Sie die Informationseinheiten nur zu jeweils *einem* Bereich zu! Entscheiden Sie sich für diejenige Lösung, die Ihrer Meinung nach *am ehesten* paßt! Mehrfachzuordnungen sind nicht erlaubt!

   Hier ein Beispiel für besseres Verständnis:

- **Informationseinheit 34**: Wenn ich für einen Kunden ein Angebot vorbereite, dann mache ich das ganz ordentlich und genau, um mir späteren Ärger zu ersparen.

  ⟶ Diese Informationseinheit gehört zum Arbeitsstil und dort zur Sorgfalt. Die Aussage spricht *sehr* für eine Eignung. Sie tragen also die Kreuze unter Sorgfalt und bei den drei Pluszeichen ein:

	ARBEITSSTIL												
Informationseinheit	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	+++	++	+	-	- -	- - -
34		X						X					

3. **Nehmen Sie bitte als nächstes die Beurteilungsbögen zur Hand**.

   Nachdem Sie den gesamten Gesprächsausschnitt bearbeitet haben, bewerten Sie bitte die Eignung des Bewerbers in einigen vorgegebenen Bereichen. Dazu *kreuzen Sie* bitte einfach *an*, wie Sie den Bewerber aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationen bewerten würden. Die Informationen, die Sie auf den Bewertungsbögen (Blatt 5 und 6) gesammelt und eingetragen haben, sollen Ihnen diese Aufgabe erleichtern.

4. **Füllen Sie bitte am Ende jeder Bearbeitung die *Abschlußfragebögen* („Ihre Einstellung zu dem Bewerber“ und den „Abschlussfragebogen“) aus.**

Herzlichen Dank!
Viel Spaß beim Bewerten des Bewerbers!

D.2 Anforderungsprofil und Erklärungen der zu beurteilenden Fähigkeiten

Unter Finanzdienstleistungen versteht man im weitesten Sinne Versicherungen, Bausparverträge und Geldanlagen. Der Verkauf dieser Produkte erfolgt in vielen Unternehmen durch Außendienstmitarbeiter. Ein erfolgreicher Mitarbeiter verfügt über eine Vielzahl an Fähigkeiten und Fertigkeiten, von denen im folgenden eine Auswahl zusammengestellt und erklärt ist. Diese sollen Sie auf den Bewertungsbögen einschätzen. Lesen Sie bitte auch diese Seiten gründlich durch!

Intellektuelle Bedingungen:

Praxiserfahrung / Berufserfahrung: Hierbei handelt es sich um Informationen zum beruflichen Werdegang, sowie um Erfahrungen aus dem bisherigen Berufsleben, die dem Bewerber auch in der angestrebten Tätigkeit nützlich sind.

Konzentrationsfähigkeit: Unter Konzentrationsfähigkeit wird verstanden, dass eine Person über längere Zeit durchgehend die Lösung einer Aufgabe verfolgen kann, ohne sich von inneren oder äußeren Einflüssen ablenken zu lassen.

Arbeitsstil: Der Arbeitsstil beschreibt die gewohnheitsmäßige Art zu arbeiten. Er ist sehr bedeutsam für die Leistung eines Menschen auf vielen Gebieten, besonders aber im Beruf.
Der Arbeitsstil ist ein Faktor der intellektuellen Bedingungen. Er wird in verschiedene Dimensionen unterteilt, von denen Sie einige unterscheiden und bewerten sollen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit des Materials werden die Dimensionen des Arbeitsstils nicht bei den intellektuellen Bedingungen erfaßt, sondern in einer gesonderten Kategorie „Arbeitsstil“.

Folgende Dimensionen des Arbeitsstils sollen bewertet werden:
Selbständigkeit = die Bereitschaft und Kompetenz einer Person, ohne fremde Hilfe Aufgaben zu lösen
Sorgfalt = geringe Fehlerhäufigkeit und Genauigkeit bei der Erledigung von Arbeiten
Zuverlässigkeit bei der Erledigung der Arbeit = positive Einstellung zur Pünktlichkeit und gewissenhaften Erledigung von Aufgaben und entsprechendes Handeln
Kostenbewußtsein = Einstellung, dass finanzielle und zeitliche Kosten im angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen sollen und entsprechendes Handeln
Zielorientierung = eine Person beachtet beim Handeln die Erreichung ihrer persönlichen Ziele
Flexibilität = wie eine Person auf unvorhergesehene Situationen und Anforderungen reagiert. Das betrifft sowohl

- die *Flexibilität in der Zeiteinteilung*, d.h. eine Person ist in der Lage, ihre Zeit entsprechend Prioritäten einzuteilen, als auch
- die *Flexibilität bei der Lösung von Problemen*, d.h. eine Person kann verschiedene Lösungswege für ein Problem vorschlagen und angehen, je nach den gegebenen Voraussetzungen.

Organisationstalent = eine Person ist in der Lage, Aufgaben und Wegstrecken geschickt zu organisieren und zu koordinieren.
Wenn Sie auf dem Beurteilungsbogen zum Arbeitsstil die einzelnen Dimensionen bewertet haben, geben Sie bitte noch ein Gesamturteil über den Arbeitsstil ab („verfügt über einen angemessenen Arbeitsstil“).

Motivationale Bedingungen:

Erwartungen an die Tätigkeit als Vertriebsmitarbeiter im Finanzdienstleistungsbereich:
Ein Berufswechsel ist ein wichtiger Entschluß mit weitreichenden Folgen. Erwartungen sind die Vorstellungen, die jemand von einem zukünftigen Ereignis o.ä. hat. Die Erwartungen können sich auf verschiedene Bereiche beziehen, z.B. auf die Kunden, auf den Arbeitsalltag, auf die neuen Produkte oder auf den Verdienst.
Sehr unrealistisch wäre z.B. die Erwartung, dass man im Vertrieb immer viel Freizeit habe.
Berufliche Ziele: Ziele hinsichtlich verschiedener Lebensbereiche leiten unter anderem unser Handeln. Ziele sollten a) den Einzelnen fordern, gleichzeitig muss b) das

Erreichen eines Zieles auch realistisch sein. Ebenso muss c) konkret messbar sein, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht.
Die beruflichen Ziele des Bewerbers sollten der Tätigkeit angemessen sein. Das heißt, die Ziele, die sich die Person hinsichtlich

- der *Arbeitsaufgabe* (z.B. selbständiges Arbeiten, berufliche Höherqualifizierung, Eigenverantwortlichkeit für Kunden usw.) und
- der *Karriere* (z.B. Einkommen, Aufstieg in der Hierarchie, Sicherheit für später aufbauen usw.)

gesteckt hat, sollten dementsprechend im Rahmen der angestrebten Tätigkeit einerseits fordernd, andererseits realistisch und konkret messbar sein.

Körperliche Bedingungen:

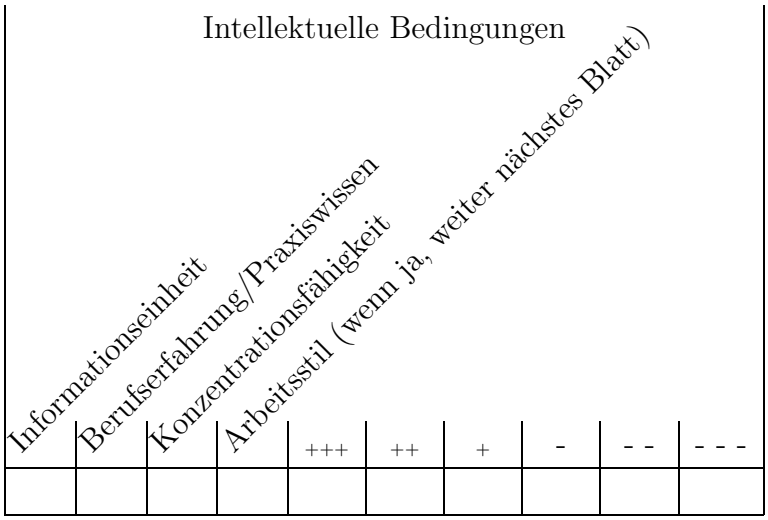
Körperliche Belastbarkeit = wie gut ein Bewerber körperlichen Beanspruchungen standhält. So kann z.B. ein langer Arbeitstag mit ständigem Autofahren, wie ihn Außendienstmitarbeiter im Vertrieb oft haben, körperlich anstrengend sein.

Soziale Bedingungen:

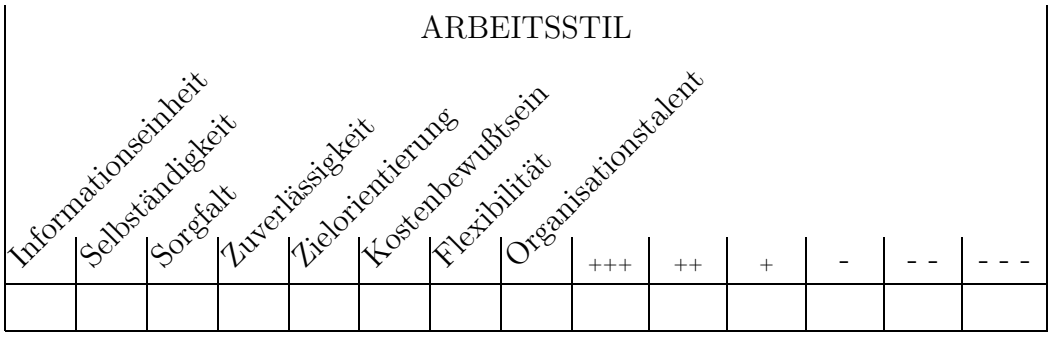
Soziale Unterstützung = der Bewerber wird durch wichtige andere Personen in seinem Bemühen um eine neue berufliche Tätigkeit unterstützt. Die soziale Unterstützung umfaßt auch Hilfestellungen im Alltag durch wichtige andere, wie z.B. die Ehefrau.
Kritikfähigkeit = wie gut eine Person aus konstruktiver Kritik Nutzen ziehen kann.

D.3 Bewertungsbogen

Aus Platzgründen werden die Bewertungsbogen für die Informationseinheiten hier nur ausschnittweise dargestellt. Die Teilnehmer hatten auf den eingesetzten Bögen genügend Platz für ihre Eintragungen.



. . . . . .



. . . . . .

Motivationale Bedingungen

Informationseinheit	Erwartungen an die Tätigkeit	Berufliche Ziele	+++	++	+	-	- -	- - -

. . . . . .

Körperliche Bedingungen

Informationseinheit	Körperliche Belastbarkeit	+++	++	+	-	- -	- - -

. . . . . .

Soziale Bedingungen

Informationseinheit	Soziale Unterstützung	Kritikfähigkeit	+++	++	+	-	- -	- - -

D.4 Beurteilungsbogen

BEURTEILUNGSBOGEN

	Zu diesem Bereich liegen keine Informationen vor
arbeitet selbständig ● ● ● ● ● ● sehr selbständig — sehr unselbständig	
erledigt seine Arbeit sorgfältig ● ● ● ● ● ● sehr sorgfältig — nicht sorgfältig	
erledigt seine Arbeit zuverlässig ● ● ● ● ● ● sehr zuverlässig — sehr unzuverlässig	
handelt kostenbewußt ● ● ● ● ● ● sehr kostenbewußt — nicht kostenbewußt	
beachtet beim Handeln die Erreichung der persönlichen Ziele ● ● ● ● ● ● sehr zielorientiert — nicht zielorientiert	
reagiert auf unvorhergesehene Situationen flexibel ● ● ● ● ● ● sehr flexibel — sehr unflexibel	
organisiert und koordiniert die Aufgaben geschickt ● ● ● ● ● ● sehr gut — sehr schlecht	
<u>verfügt insgesamt über einen angemessenen Arbeitsstil</u> ● ● ● ● ● ● sehr passend — sehr unpassend	

	Zu diesem Bereich liegen keine Informationen vor
hält körperlichen Beanspruchungen stand ● ● ● ● ● ● körperlich sehr belastbar — körperlich sehr wenig belastbar	
zieht aus Kritik Nutzen ● ● ● ● ● ● sehr kritikfähig — sehr wenig kritikfähig	
hat realistische Erwartungen an die neue Arbeit ● ● ● ● ● ● sehr realistisch — sehr unrealistisch	
kann sich dauerhaft gut konzentrieren ● ● ● ● ● ● sehr gut — sehr schlecht	
bekommt soziale Unterstützung durch wichtige andere Personen ● ● ● ● ● ● sehr viel — sehr wenig	
hat angemessene berufliche Ziele ● ● ● ● ● ● sehr angemessen — sehr unangemessen	
verfügt über Praxiserfahrung / Praxiswissen ● ● ● ● ● ● sehr viel — sehr wenig	
Gesamteinschätzung der Eignung des Bewerbers (aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationen) ● ● ● ● ● ● **sehr gut geeignet** — **nicht geeignet**	

D.5 Abschlussfragebogen

Termin: _____ Code-Wort: _____

Abschlu**ß**fragebogen

Bitte beantworten Sie abschließend noch folgende Fragen zu Ihrer Person und zur Bearbeitung des Materials:

Welches Fach studieren Sie? In welchem Semester? _____

Alter:____Jahre Geschlecht:_____

Wie verständlich waren die Anweisungen zur Bearbeitung für Sie?

● ● ● ● ● ●

sehr gut verständlich — sehr schlecht verständlich

Wie lange haben Sie für die Bearbeitung des Materials gebraucht? _____

Wie viele verschiedene Gespräche haben Sie insgesamt schon ausgewertet? _____

Hatten Sie den Eindruck, daß Ihnen die systematische Auswertung mit der Auswertungshilfe die Beurteilung des Bewerbers erleichtert hat? Inwiefern?

_____

_____

_____

Wir möchten es gerne noch genauer wissen:

Wie leicht oder schwer sind Ihnen die Zuordnungen zu den Bereichen gefallen?

● ● ● ● ● ●

sehr leicht — sehr schwer

Wie leicht oder schwer sind Ihnen die Beurteilungen gefallen?

● ● ● ● ● ●

sehr leicht — sehr schwer

Termin: _____ Code-Wort: _____

Hat der Gesprächsausschnitt Ihrer Ansicht nach relevante Informationen zur Eignung im Vertrieb enthalten?

● ● ● ● ● ●

viel wenig

Für wie wichtig halten Sie die zu bewertenden Kategorien?

● ● ● ● ● ●

sehr wichtig sehr unwichtig

Wie beurteilen Sie die Ausführlichkeit des Gesprächsausschnittes?

● ● ● ● ● ●

viel zu ausführlich nicht ausführlich genug

Wie beurteilen Sie die Qualität der Gesprächsführung?

● ● ● ● ● ●

sehr gut sehr schlecht

Wie realistisch war Ihrer Ansicht nach der Gesprächsausschnitt?

● ● ● ● ● ●

sehr realistisch sehr unrealistisch

Haben Sie selbst schon einmal im Vertrieb/Verkauf gearbeitet?

● ● ● ● ● ●

ja, sehr lange nein, überhaupt nicht

Haben Sie Bekannte/Verwandte, die im Vertrieb/Verkauf arbeiten oder gearbeitet haben?

● ● ● ● ● ●

ja, sehr viele nein, niemanden

Termin: _____ Code-Wort: _____

Ihre Einstellung zu dem Bewerber

Wie schätzen Sie das Image des Berufes ein, den der Bewerber / die Bewerberin momentan ausübt (Verkäufer im Metallgewerbe, Tupperberaterin oder Autoverkäufer)?

●	●	●	●	●
eher schlecht				eher gut

Gibt es etwas, was Ihnen an dem Bewerber/ der Bewerberin unangenehm auffällt? Was?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Gibt es etwas, was Ihnen an dem Interviewer /der Interviewerin unangenehm auffällt? Was?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Termin: _____ **Code-Wort:** _____

Wie beurteilen Sie den Bewerber im Hinblick auf die folgenden Eigenschaften
(+ = hohe Ausprägung, – = niedrige Ausprägung der Eigenschaft)?

Kommunikationsfähigkeit

● ● ● ● ●
– ± +

Verschlossenheit

● ● ● ● ●
– ± +

Offenheit im Umgang mit anderen

● ● ● ● ●
– ± +

Aktivität

● ● ● ● ●
– ± +

Selbstbewusstsein/Selbstsicherheit

● ● ● ● ●
– ± +

Wie hat Ihnen die Untersuchung gefallen?

● ● ● ● ● ●
sehr gut **gar nicht**

Was möchten Sie sonst noch anmerken?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang E

Materialien – Untersuchung zum Vergleich der strukturierten vs. nicht strukturierten Auswertung: Hauptuntersuchung II

E.1 Erklärung der Anforderungen, Beurteilungsbögen: Beide Untersuchungsgruppen

E.1.1 Erklärung der Anforderungen

Hier wird beschrieben, was in der Psychologischen Diagnostik unter den Faktoren verstanden wird, die sie auf den Bewertungsbögeb einschätzen sollen. Die Erklärungen sind nach der Reihenfolge der Asuwertungshilfe geordnet, so dass sie im Bedarfsfall anhand der der Auswertungshilfe leicht nachschlagen können, was die einzelnen Faktoren bedeuten.

Intellektuelle Bedingungen:

Praxiserfahrung / Berufserfahrung: Hierbei handelt es sich um Informationen zum beruflichen Werdegang, sowie um Erfahrungen aus dem bisherigen Berufsleben, die dem Bewerber auch in der angestrebten Tätigkeit nützlich sind.

Konzentrationsfähigkeit: Unter Konzentrationsfähigkeit wird verstanden, dass eine

Person über längere Zeit durchgehend die Lösung einer Aufgabe verfolgen kann, ohne sich von inneren oder äußeren Einflüssen ablenken zu lassen.

Arbeitsstil: Der Arbeitsstil beschreibt die gewohnheitsmäßige Art zu arbeiten. Er ist sehr bedeutsam für die Leistung eines Menschen auf vielen Gebieten, besonders aber im Beruf.
Der Arbeitsstil ist ein Faktor der intellektuellen Bedingungen. Er wird in verschiedene Dimensionen unterteilt, von denen Sie einige unterscheiden und bewerten sollen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit des Materials werden die Dimensionen des Arbeitsstils nicht bei den intellektuellen Bedingungen erfaßt, sondern in einer gesonderten Kategorie „Arbeitsstil".
Folgende Dimensionen des Arbeitsstils sollen bewertet werden:
Selbständigkeit = die Bereitschaft und Kompetenz einer Person, ohne fremde Hilfe Aufgaben zu lösen
Sorgfalt = geringe Fehlerhäufigkeit und Genauigkeit bei der Erledigung von Arbeiten
Zuverlässigkeit bei der Erledigung der Arbeit = positive Einstellung zur Pünktlichkeit und gewissenhaften Erledigung von Aufgaben und entsprechendes Handeln
Kostenbewußtsein = Einstellung, dass finanzielle und zeitliche Kosten im angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen sollen und entsprechendes Handeln
Zielorientierung = eine Person beachtet beim Handeln die Erreichung ihrer persönlichen Ziele
Flexibilität = wie eine Person auf unvorhergesehene Situationen und Anforderungen reagiert. Das betrifft sowohl

- die *Flexibilität in der Zeiteinteilung*, d.h. eine Person ist in der Lage, ihre Zeit entsprechend Prioritäten einzuteilen, als auch
- die *Flexibilität bei der Lösung von Problemen*, d.h. eine Person kann verschiedene Lösungswege für ein Problem vorschlagen und angehen, je nach den gegebenen Voraussetzungen.

Organisationstalent = eine Person ist in der Lage, Aufgaben und Wegstrecken geschickt zu organisieren und zu koordinieren.
Wenn Sie auf dem Beurteilungsbogen zum Arbeitsstil die einzelnen Dimensionen bewertet haben, geben Sie bitte noch ein Gesamturteil über den Arbeitsstil ab („verfügt über einen angemessenen Arbeitsstil").

Motivationale Bedingungen:

Erwartungen an die Tätigkeit als Vertriebsmitarbeiter im Finanzdienstleistungsbereich:
Ein Berufswechsel ist ein wichtiger Entschluß mit weitreichenden Folgen. Erwartungen sind die Vorstellungen, die jemand von einem zukünftigen Ereignis o.ä. hat. Die Erwartungen können sich auf verschiedene Bereiche beziehen, z.B. auf die Kunden, auf den Arbeitsalltag, auf die neuen Produkte oder auf den Verdienst.
Sehr unrealistisch wäre z.B. die Erwartung, dass man im Vertrieb immer viel Freizeit habe.
Berufliche Ziele: Ziele hinsichtlich verschiedener Lebensbereiche leiten unter anderem unser Handeln. Ziele sollten a) den Einzelnen fordern, gleichzeitig muss b) das Erreichen eines Zieles auch realistisch sein. Ebenso muss c) konkret messbar sein, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht.
Die beruflichen Ziele des Bewerbers sollten der Tätigkeit angemessen sein. Das heißt, die Ziele, die sich die Person hinsichtlich

- der *Arbeitsaufgabe* (z.B. selbständiges Arbeiten, berufliche Höherqualifizierung, Eigenverantwortlichkeit für Kunden usw.) und
- der *Karriere* (z.B. Einkommen, Aufstieg in der Hierarchie, Sicherheit für später aufbauen usw.)

gesteckt hat, sollten dementsprechend im Rahmen der angestrebten Tätigkeit einerseits fordernd, andererseits realistisch und konkret messbar sein.

Körperliche Bedingungen:

Körperliche Belastbarkeit = wie gut ein Bewerber körperlichen Beanspruchungen standhält. So kann z.B. ein langer Arbeitstag mit ständigem Autofahren, wie ihn Außendienstmitarbeiter im Vertrieb oft haben, körperlich anstrengend sein.

Soziale Bedingungen:

Soziale Unterstützung = der Bewerber wird durch wichtige andere Personen in seinem Bemühen um eine neue berufliche Tätigkeit unterstützt. Die soziale Unterstützung umfaßt auch Hilfestellungen im Alltag durch wichtige andere, wie z.B. die Ehefrau.
Kritikfähigkeit = wie gut eine Person aus konstruktiver Kritik Nutzen ziehen kann.

E.1.2 Beurteilungsbogen

BEURTEILUNGSBOGEN

	Zu diesem Bereich liegen keine Informationen vor
arbeitet selbständig ● ● ● ● ● ● sehr selbständig — sehr unselbständig	
erledigt seine Arbeit sorgfältig ● ● ● ● ● ● sehr sorgfältig — nicht sorgfältig	
erledigt seine Arbeit zuverlässig ● ● ● ● ● ● sehr zuverlässig — sehr unzuverlässig	
handelt kostenbewußt ● ● ● ● ● ● sehr kostenbewußt — nicht kostenbewußt	
beachtet beim Handeln die Erreichung der persönlichen Ziele ● ● ● ● ● ● sehr zielorientiert — nicht zielorientiert	
reagiert auf unvorhergesehene Situationen flexibel ● ● ● ● ● ● sehr flexibel — sehr unflexibel	
organisiert und koordiniert die Aufgaben geschickt ● ● ● ● ● ● sehr gut — sehr schlecht	
<u>verfügt insgesamt über einen angemessenen Arbeitsstil</u> ● ● ● ● ● ● sehr passend — sehr unpassend	

	Zu diesem Bereich liegen keine Informationen vor
hält körperlichen Beanspruchungen stand ● ● ● ● ● ● körperlich sehr belastbar — körperlich sehr wenig belastbar	
zieht aus Kritik Nutzen ● ● ● ● ● ● sehr kritikfähig — sehr wenig kritikfähig	
hat realistische Erwartungen an die neue Arbeit ● ● ● ● ● ● sehr realistisch — sehr unrealistisch	
kann sich dauerhaft gut konzentrieren ● ● ● ● ● ● sehr gut — sehr schlecht	
bekommt soziale Unterstützung durch wichtige andere Personen ● ● ● ● ● ● sehr viel — sehr wenig	
hat angemessene berufliche Ziele ● ● ● ● ● ● sehr angemessen — sehr unangemessen	
verfügt über Praxiserfahrung / Praxiswissen ● ● ● ● ● ● sehr viel — sehr wenig	
Gesamteinschätzung der Eignung des Bewerbers (aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationen) ● ● ● ● ● ● **sehr gut geeignet** — **nicht geeignet**	

E.2 Spezifisches Material Gruppe 1: Strukturierte Auswertung

E.2.1 Instruktion

Lesen Sie bitte sorgfältig diese Instruktion als Ganzes durch, bevor Sie mit der Auswertung des Materials beginnen. Falls Sie dazu Fragen haben, wenden Sie sich bitte an die Versuchsleiterin.

Stellen Sie sich bitte vor, Sie sind Personalchef und müssen prüfen, ob ein Bewerber für eine Tätigkeit als Außendienstmitarbeiter im Vertrieb von Finanzdienstleistungen geeignet ist.
Aufgrund der besseren Lesbarkeit des Materials wird im folgenden jeweils nur die männliche Form von Berufsbezeichnungen o.ä. angegeben.
Ihre Aufgabe ist es, das Gespräch nach dem anschließend erläuterten System auszuwerten und den Bewerber hinsichtlich ausgewählter Bereiche zu beurteilen.
Der zu bearbeitende Text ist ein Ausschnitt aus einem Bewerbungsgespräch, in dem der Bewerber unter anderem nach einem typischen Tagesablauf gefragt wird. Es werden in diesem Gesprächsausschnitt nicht alle Aspekte angesprochen, die für ein erfolgreiches Arbeiten im Vertrieb wichtig sind. Es geht hier nur um die Aspekte, die auf den beiliegenden Beurteilungsbögen genannt sind. In Ihren Unterlagen finden Sie einen Gesprächsausschnitt, von den Sie jetzt bearbeiten sollen. Die Bewerber arbeiten derzeit entweder als Vertreter im Vertrieb von Metallwaren oder im Vertrieb von Tupperware.
Ihre zu beantwortende **Fragestellung** lautet:

„Ist der Bewerber für eine Tätigkeit als Außendienstmitarbeiter im Vertrieb von Finanzdienstleistungen geeignet?“

Vorgehen bei der Bearbeitung

Nachdem Sie die Materialien (Blatt 2-6)[1] gelesen haben, gehen Sie bitte bei der Bearbeitung des Gesprächsausschnittes wie folgt vor:

1. Lesen Sie eine oder mehrere Informationseinheiten des Gesprächsausschnittes.
2. Entscheiden Sie, wie Sie diese Informationseinheit(en) zuordnen. Orientieren Sie sich bei der Zuordnung bitte an den Erklärungen der Kategorien (Blatt 3).
3. Nehmen Sie den entsprechenden Bewertungsbogen und tragen Sie dort die Nummer der Informationseinheit(en), die Zuordnung und die Bewertung ein.
4. Lesen Sie die nächste Informationseinheit (oder mehrere) und beginnen Sie wieder bei 1.
5. Nachdem Sie alle Informationseinheiten bearbeitet haben, bewerten Sie bitte den Bewerber auf den Beurteilungsbögen (Blatt 7).

[1] Alle Verweise auf Seiten oder Blätter innerhalb der Informationen und Instruktionen beziehen sich auf das für die einzelnen Teilnehmer vorbereitete, in einem Heft zusammengefasste Materialien.

Überblick über die Materialien

1. **Lesen Sie bitte zuerst die *Kurzeinführung* in die Entscheidungsorientierte Gesprächsführung (EOG, Blatt 2), die *Erklärung der zu beurteilenden Anforderungen* (Blatt 3) und das *Anforderungsprofil* (Blatt 4).**

   Um Ihnen das Arbeiten zu erleichtern, haben wir in einer *Kurzeinführung* die Grundzüge der EOG zusammengestellt, an denen Sie sich orientieren sollen. Gehen Sie bitte von diesem Ordnungssystem aus und versuchen Sie, es anzuwenden.

   Die *Erklärung der zu bewertenden Kategorien* beschreibt, was wir in der psychologischen Diagnostik unter diesen Kategorien verstehen. Sie soll Ihnen helfen, die für die Bewertung relevanten Aussagen zu erkennen.

2. **Für jeden Verhaltensbereich stehen Ihnen *Bewertungsbögen* (Blatt 5 und 6) zur Verfügung. Nehmen Sie bitte die Bewertungsbögen zur Hand.**

   Tragen Sie bitte beim Auswerten des Gesprächs in die *erste Spalte* die *Nummer* der Informationseinheit ein, die Sie gerade bearbeiten. In den *weiteren Spalten* kreuzen Sie bitte an, *zu welchem Bereich* die Informationseinheit gehört. Nehmen Sie bitte anschließend die *Bewertung* des Bewerbers vor. In der Kopfzeile jedes Bewertungsbogens sehen Sie sofort, um welchen Verhaltensbereich es sich handelt. Falls Sie mehrere Informationseinheiten zu einer relevanten Aussage zusammenfassen wollen, notieren Sie einfach alle entsprechenden Zahlen, also z.B. 1-3. Bitte ordnen Sie die Informationseinheiten nur zu jeweils *einem* Bereich zu! Entscheiden Sie sich für diejenige Lösung, die Ihrer Meinung nach *am ehesten* paßt!

   Hier ein Beispiel für besseres Verständnis:

- **Informationseinheit 34**: Wenn ich für einen Kunden ein Angebot vorbereite, dann mache ich das ganz ordentlich und genau, um mir späteren Ärger zu ersparen.

  $\longrightarrow$ Diese Informationseinheit gehört zum Arbeitsstil und dort zur Sorgfalt. Die Aussage spricht *sehr* für eine Eignung. Sie tragen also die Kreuze unter Sorgfalt und bei den drei Pluszeichen ein:

ARBEITSSTIL													
	Informationseinheit	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	+++	++	+	-	- -	- - -
34		X						X						

3. **Nehmen Sie bitte als nächstes die Beurteilungsbögen (Blatt 7) zur Hand.**

   Nachdem Sie den gesamten Gesprächsausschnitt bearbeitet haben, bewerten Sie bitte die Eignung des Bewerbers in einigen vorgegebenen Bereichen (s.Blatt 7). Dazu kreuzen Sie bitte einfach an, wie Sie den Bewerber aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationen bewerten würden. Die Informationen, die Sie auf den Bewertungsbögen (Blatt 5 und 6) gesammelt und eingetragen haben, sollen Ihnen diese Aufgabe erleichtern.

4. **Füllen Sie bitte am Ende *jeder* Bearbeitung den *Abschlußfragebogen* (Blatt 8) aus.**

Viel Spaß beim Bewerten des Bewerbers!

E.2.2 Kurzeinführung in die Entscheidungsorientierte Gesprächsführung (EOG)

In der EOG geht der Diagnostiker bei einem Auftrag wie folgt vor:

Die Fragestellung, die der Auftraggeber beantwortet haben möchte, wird ausformuliert. In diesem Fall lautet sie: **Ist der Bewerber für eine Tätigkeit als Außendienstmitarbeiter im Vertrieb von Finanzdienstleistungen geeignet?**

Um diese Fragestellung beantworten zu können, sind viele Informationen zu prüfen. Derartige Fragestellungen sind zu komplex, um sie „auf Anhieb" beantworten zu können. In der psychologischen Diagnostik werden solche Fragen deshalb in Teilfragestellungen – die Psychologischen Fragen – „zerlegt". Diese Zerlegung hilft dem Diagnostiker bzw. der Diagnostikerin, alle zur Verfügung stehenden Informationen sinnvoll zu ordnen und in die Entscheidung einzubeziehen.

Ein mögliches Ordnungssystem, nach dem die Psychologischen Fragen formuliert werden können, ist die sogenannte **Verhaltensgleichung** (nach WESTHOFF & KLUCK, 1998). Sie besagt, dass das **Verhalten von folgenden Bedingungen abhängig** ist:

- **Umgebungsbedingungen**
- **Organismusbedingungen**
- **Intellektuelle Bedingungen**
- **Emotionale Bedingungen**
- **Motivationale Bedingungen**
- **Soziale Bedingungen**

In dieser Untersuchung kann aus Gründen des Untersuchungsumfangs nicht auf alle diese Bedingungen eingegangen werden. Die Umgebungs- und Emotionalen Bedingungen sind in dieser Untersuchung nicht wichtig und werden deshalb nicht erklärt. Die Verhaltensgleichung stellt somit ein Ordnungssystem dar, anhand dessen z.B. Aussagen, die ein Bewerber in einem Einstellungsinterview macht, geordnet werden können.

Im Folgenden lernen Sie nun kennen, **was** in der EOG **unter den hier interessierenden Bereichen verstanden wird**:

Organismusbedingungen umfassen körperliche Faktoren wie: allgemeine körperliche Belastbarkeit, Ernährungsweise, Alter, Beeinträchtigungen, Behinderungen, Krankheiten und Verletzungen, Abhängigkeit von Drogen oder sonstige körperliche Besonderheiten.

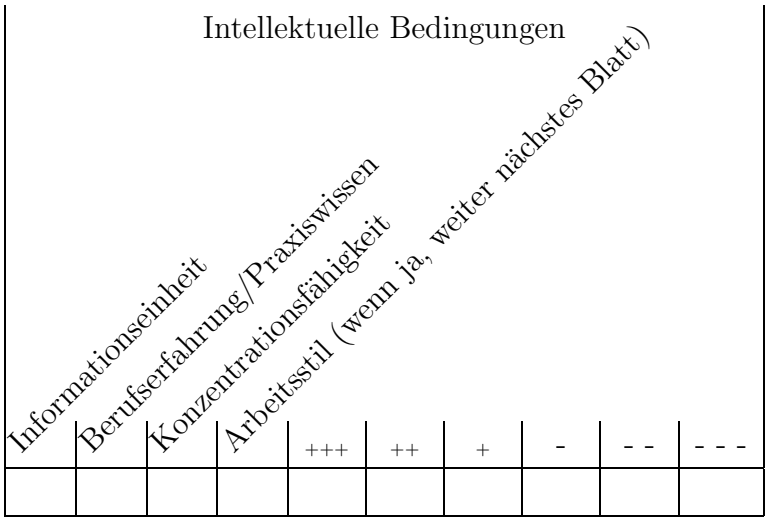
Intellektuelle Bedingungen umfassen Faktoren wie: allgemeine Intelligenz, Konzentrationsfähigkeit, Gedächtnis, Kreativität, künstlerische Begabungen, Leistungen in Schreiben, Lesen, Rechnen, Kenntnisse in Sprachen, EDV, Maschineschreiben oder Stenographie.

Motivationale Bedingungen umfassen Faktoren, die menschliches Verhalten „antreiben“, wie z.B. Ziele, Wünsche, Werte oder Wertvorstellungen, Interessen, Einstellungen, Überzeugungen zu Zielen, Normen, Regeln, zum Selbst oder zu bestimmten Situationen. Ebenso gehören hier Erwartungen, Entscheidungsverhalten, „Motive“ wie das Leistungs- oder Machtmotiv hinein.

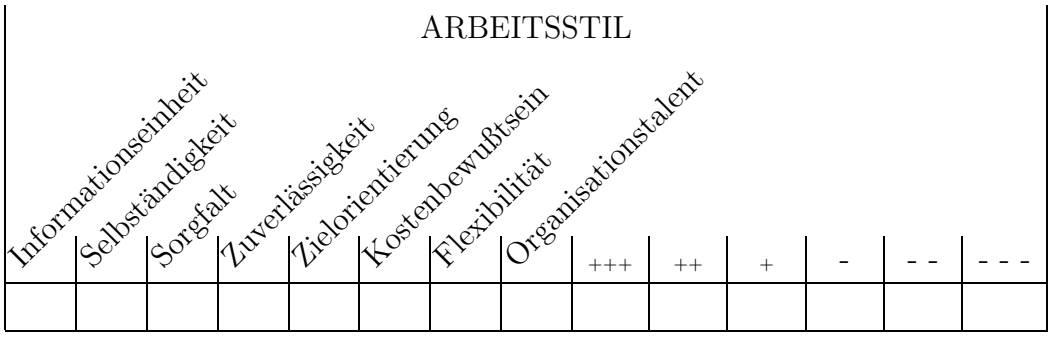
Soziale Bedingungen umfassen „zwischenmenschliche“ Faktoren wie: Umgang mit anderen Personen, soziale Unterstützung durch andere Personen, Pflichten und Verpflichtungen anderen gegenüber, Vorurteile, Stereotype, Normen und Einflüsse bedeutsamer anderer Personen.

E.2.3 Bewertungsbogen

Aus Platzgründen werden die Bewertungsbogen für die Informationseinheiten hier nur ausschnittweise dargestellt. Die Teilnehmer hatten auf den eingesetzten Bögen genügend Platz für ihre Eintragungen.



. . . . . .



. . . . . .

Motivationale Bedingungen

Informationseinheit / Erwartungen an die Tätigkeit / Berufliche Ziele	+++	++	+	-	- -	- - -

. . . . . .

Körperliche Bedingungen

Informationseinheit / Körperliche Belastbarkeit	+++	++	+	-	- -	- - -

. . . . . .

Soziale Bedingungen

Informationseinheit / Soziale Unterstützung / Kritikfähigkeit	+++	++	+	-	- -	- - -

E.2.4 Abschlussfragebogen

Bitte beantworten Sie abschließend noch folgende Fragen zu Ihrer Person und zur Bearbeitung des Materials (VG 1):

Wie lange sind Sie in Ihrer jetzigen Position? _____

Wie oft entscheiden Sie über die Einstellung von Außendienstmitarbeitern? _____ mal pro Jahr

Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

Geschäftsstellenleiter ❒ Regionalleiter ❒ Bezirksleiter ❒

Sonstiges? _____

Wie verständlich waren die Anweisungen zur Bearbeitung für Sie?

● ● ● ● ● ●

sehr gut verständlich — sehr schlecht verständlich

Hat der Gesprächsausschnitt Ihrer Ansicht nach relevante Informationen zur Eignung im Vertrieb enthalten?

● ● ● ● ● ●

viel — wenig

Für wie wichtig halten Sie die zu bewertenden Kategorien?

● ● ● ● ● ●

sehr wichtig — sehr unwichtig

Wie beurteilen Sie die Ausführlichkeit des Gesprächsausschnittes?

● ● ● ● ● ●

viel zu ausführlich — nicht ausführlich genug

Hat Ihnen die Auswertungshilfe (das Flußdiagramm) bei der Bearbeitung geholfen? Inwiefern?

_____
_____
_____

Hatten Sie den Eindruck, daß Ihnen die systematische Auswertung mit der Auswertungshilfe die Beurteilung des Bewerbers erleichtert hat? Inwiefern?

_____
_____
_____

Was ist Ihrer Ansicht nach noch wichtig für die Eignung im Vertrieb von Finanzdienstleistungen?

_____
_____
_____

Wie gerne führen Sie selbst Bewerbungsinterviews?

● ● ● ● ● ●

sehr gern *sehr ungern*

Wie realistisch war Ihrer Ansicht nach der Gesprächsausschnitt?

● ● ● ● ● ●

sehr realistisch *sehr unrealistisch*

Wie hat Ihnen die Untersuchung gefallen?

● ● ● ● ● ●

sehr gut *gar nicht*

Wie lange haben Sie für die Bearbeitung des Materials gebraucht? _____

Wie leicht oder schwer ist Ihnen die Bearbeitung des Materials gefallen?

● ● ● ● ● ●

sehr leicht *sehr schwer*

Was möchten Sie sonst noch anmerken?

_____

_____

_____

Alter:____Jahre Geschlecht:_____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

E.3 Spezifisches Material Gruppe 2: Nicht strukturierte Auswertung

E.3.1 Instruktion

Lesen Sie bitte sorgfältig diese Instruktion als Ganzes durch, bevor Sie mit der Auswertung des Materials beginnen. Falls Sie dazu Fragen haben, wenden Sie sich bitte jeder Zeit an die Versuchsleiterin.

Stellen Sie sich bitte vor, Sie sind Personalchef und müssen prüfen, ob ein Bewerber für eine Tätigkeit als Außendienstmitarbeiter im Vertrieb von Finanzdienstleistungen geeignet ist.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit des Materials wird im folgenden jeweils nur die männliche Form von Berufsbezeichnungen o.ä. angegeben.

Ihre Aufgabe ist es, das Gespräch auszuwerten und den Bewerber hinsichtlich ausgewählter Bereiche zu beurteilen.

Der folgende Text ist ein *Ausschnitt* aus einem Bewerbungsgespräch, in dem der

Bewerber unter anderem nach einem typischen Tagesablauf gefragt wird. Es werden in diesem Gesprächsausschnitt nicht alle Aspekte angesprochen, die für ein erfolgreiches Arbeiten im Vertrieb wichtig sind. Es geht hier *nur* um *die Aspekte*, die auf den beiliegenden Beurteilungsbögen (Ratingskalen) genannt sind. In Ihren Unterlagen finden Sie einen Gesprächsausschnitt, den Sie jetzt bearbeiten sollen. Die Bewerber arbeiten derzeit entweder als Vertreter im Vertrieb von Metallwaren oder im Vertrieb von Tupperware.
Die zu beantwortende **Fragestellung** lautet somit:

„Ist der Bewerber für eine Tätigkeit als Außendienstmitarbeiter im Vertrieb von Finanzdienstleistungen geeignet?“

1. **Lesen Sie sich bitte zuerst das *Anforderungsprofil* (Blatt 4)[2] aufmerksam durch.**

   Darin ist ausschnittsweise erläutert, welche Anforderungen an Mitarbeiter im Vertrieb gestellt werden und welche Fähigkeiten für eine gute Bewältigung der Arbeitsaufgabe notwendig sind.

2. **Sehen Sie sich bitte dann die beiliegenden *Beurteilungsbögen* (Ratingskalen, Blatt 3) an.**

   Diese Kategorien sollten Sie beim Durchlesen des Gesprächsausschnitts immer „im Hinterkopf“ behalten. Legen Sie die Blätter vor sich hin, so dass Sie sie während der Bearbeitung ständig vor Augen haben.

3. **Nehmen Sie bitte als nächstes die *Erklärung der zu bewertenden Kategorien* (Blatt 2) zur Hand und lesen Sie die Erklärungen durch.**

   Darin ist beschrieben, was wir in der psychologischen Diagnostik unter diesen Kategorien verstehen. Sie soll Ihnen helfen, die für die Bewertung relevanten Aussagen zu erkennen.

4. **Lesen Sie jetzt den *Gesprächsausschnitt* bitte aufmerksam durch.**

   Im Text wurden Informationseinheiten festgelegt. Diese sind durchnummeriert. Sie können diese Einheiten bei der Bearbeitung nutzen oder einfach ignorieren.

[2] Alle Verweise auf Seiten oder Blätter innerhalb der Informationen und Instruktionen beziehen sich auf das für die einzelnen Teilnehmer vorbereitete, in einem Heft zusammengefassten Materialien.

Das heißt, die Art der Bearbeitung ist Ihnen freigestellt. Sie können sich auch während der Bearbeitung Notizen machen, um den Überblick zu erleichtern. Falls Sie sich Notizen machen, geben Sie diese dann bitte mit ab.

5. **Wenn Sie den gesamten Text bearbeitet haben, *bewerten* Sie bitte anschließend den Bewerber in den vorgegebenen Bereichen *auf* den beiden *Beurteilungsbögen* (Blatt 3).**

   Orientieren Sie sich dabei bitte an den Erklärungen der Kategorien (Blatt 2).

Kreuzen Sie bitte an, wie Sie persönlich den Bewerber aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationen in den einzelnen Bereichen bewerten würden.

Viel Spaß beim Bewerten des Bewerbers!

E.3.2 Abschlussfragebogen

Wie hat Ihnen die Untersuchung gefallen?

● ● ● ● ● ●

sehr gut *gar nicht*

Wie sind Sie bei der Auswertung des Materials vorgegangen?

_____
_____
_____

Wie lange haben Sie für die Bearbeitung des Materials gebraucht? _____

Wie leicht oder schwer ist Ihnen die Bearbeitung des Materials gefallen?

● ● ● ● ● ●

sehr leicht *sehr schwer*

Was möchten Sie sonst noch anmerken?

_____
_____
_____

Alter:____Jahre Geschlecht:_____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang F

Ergänzende Ergebnisdarstellungen

F.1 Mittlere Beurteilungen der Bewerber

F.1.1 Interviewtranskript „Metallwarenverkäufer“

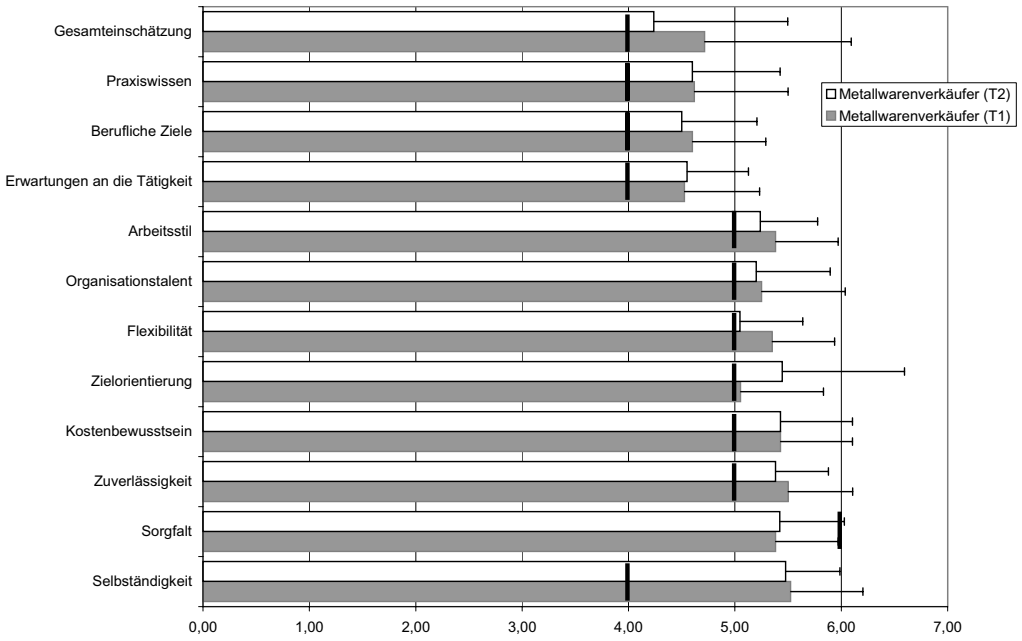


Abbildung F.1: Mittelwerte der Beurteilungen der Bewerber im Vergleich zur Musterlösung (Metallwarenverkäufer) für beide Messzeitpunkte (T1/T2). Angegeben sind die über alle Teilnehmer gemittelten Beurteilungen und der Standardfehler der Beurteilungen. Die dicken senkrechten Striche markieren die Beurteilung, so wie sie in der Musterlösung festgelegt wurde.

F.1.2 Interviewtranskript „Autoverkäufer“

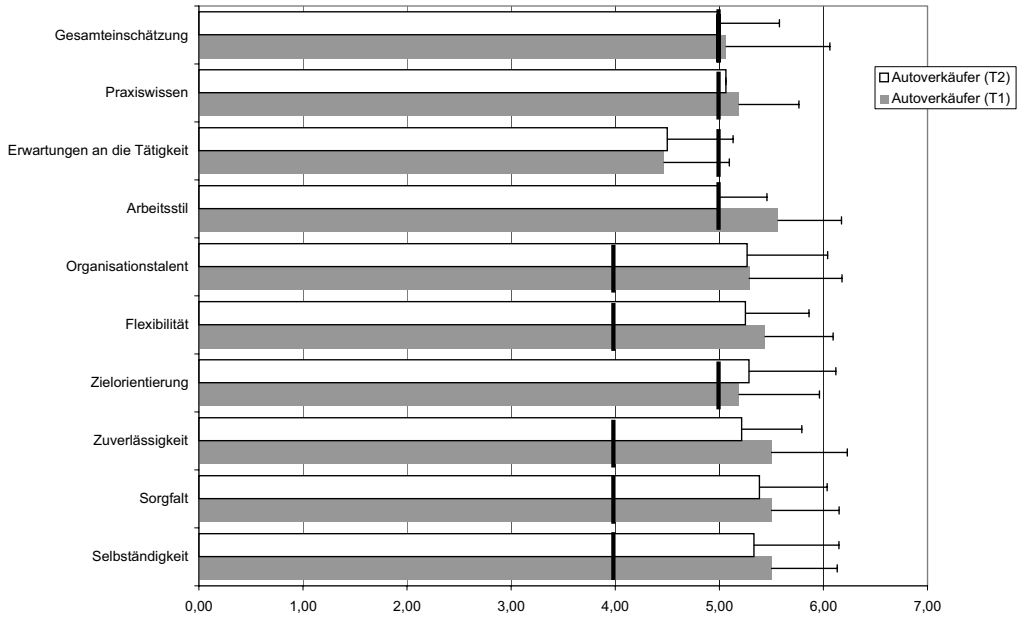


Abbildung F.2: Mittelwerte der Beurteilungen der Bewerber im Vergleich zur Musterlösung (Autoverkäufer) für beide Messzeitpunkte (T1/T2). Angegeben sind die über alle Teilnehmer gemittelten Beurteilungen und der Standardfehler der Beurteilungen. Die dicken senkrechten Striche markieren die Beurteilung, so wie sie in der Musterlösung festgelegt wurde.

F.2 Übersicht über die Zuordnungen der Informationseinheiten zu den Arbeitsanforderungen

Tabelle F.1: **Autoverkäufer**. Zuordnung der jeweils relevanten Informationen zu den Arbeitsanforderungen (in Prozent; Mehrfachzuordnungen möglich). Korrekte Zuordnungen sind hervorgehoben. Die Zahl in Klammern gibt die Zuordnung zum zweiten Messzeitpunkt wieder.

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Beruf. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
Praxiswissen															
1	94(88)	6(13)	**94(88)**												
9	34(36)	17(6)	**17(18)**		22(18)	6(6)	6(0)	**17(18)**		17(29)		0(6)			
10	17(30)	33(24)	**11(18)**		11(12)	6(6)	6(0)	**6(12)**	0(29)	28(0)					
11	32(36)	31(18)	**13(24)**		13(12)	0(18)	6(0)	**19(12)**		13(18)	6(0)				
13	16(29)	5(12)	**16(29)**		16(18)	11(0)	5(0)	21(18)	5(0)	21(18)	0(6)				
14	11(29)	21(18)	**11(29)**		11(12)	5(0)	5(0)	16(18)	5(0)	21(18)	5(6)				
15	52(61)	0(6)	**26(44)**		16(11)		0(6)	**26(17)**		32(6)	0(6)				0(6)
16	26(39)	32(39)	**26(39)**		5(6)		0(6)	5(6)		32(6)					
17	67(67)	28(22)	**17(39)**		6(6)		0(6)	**6(6)**		**44(22)**					
19	12(28)	59(28)	**12(28)**		0(6)		6(6)	0(6)		6(11)	18(17)				
21	18(31)	35(31)	**12(25)**		12(6)	6(0)	12(6)	**6(6)**	18(19)		0(6)				
22	38(24)	5(18)	**19(12)**		14(6)	19(24)	0(6)	**19(12)**	5(6)	14(0)	5(12)		0(6)		

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.1 **Autoverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Beruf. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
23	0(6)	26(35)	**0(6)**		5(6)	11(12)	0(6)	16(6)	37(24)	5(0)			0(6)		
24	5(0)	21(41)	**5(0)**			11(6)	0(6)	16(6)	42(35)	5(0)			0(6)		
25	45(58)	10(5)	**25(32)**		20(5)	5(5)	0(5)	**20(26)**	5(0)	15(16)	0(5)				
26	21(32)	32(21)	**21(32)**		5(5)	5(5)		16(26)	5(0)	16(11)					
27	30(32)	20(5)	**30(32)**		5(5)	5(5)		15(32)	5(0)	20(21)					
28	25(32)	10(11)	**25(32)**		5(0)	5(5)		20(26)	5(0)	20(16)					10(11)
29	55(43)	0(10)	**35(29)**		5(0)	15(10)	0(10)	**20(14)**	5(0)	20(29)					
30	35(32)	30(26)	**20(21)**		5(0)	5(5)	0(11)	**15(11)**	5(0)	20(26)					
31	50(37)	15(26)	**35(26)**		5(0)	5(5)	0(11)	**15(11)**	5(0)	20(21)					
32	40(48)	25(21)	**20(32)**		5(0)	5(5)	0(5)	**20(16)**	5(0)	20(21)					
36	43(47)	5(6)	**19(29)**		33(47)			**24(18)**		19(0)					
37	33(42)	33(16)	**22(21)**		28(39)		0(5)	**11(21)**		6(0)					
38	12(18)	59(59)	**12(18)**		12(18)			12(6)			6(0)				
39	6(24)	71(47)	**6(24)**		6(18)		6(0)	6(12)			6(0)				
40	12(29)	65(47)	**12(29)**		6(18)		6(0)	6(6)			6(0)				

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.1 **Autoverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Beruf. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
41	12(18)	65(59)	**12(18)**		6(12)		6(0)	6(12)			6(0)				
42	26(35)	32(35)	**26(35)**		11(0)	0(6)	11(0)	11(24)	5(0)	5(0)					
43	26(47)	37(29)	**26(47)**		11(0)	0(6)	5(0)	11(18)	5(0)	5(0)					
44	5(35)	37(24)	**5(35)**		26(18)	5(6)	5(6)	5(12)	5(0)	5(0)	5(0)				
45	15(5)	20(5)	**15(5)**		30(37)	5(16)	5(5)	5(21)	5(0)	10(0)	5(5)		0(5)		
46	25(38)	25(25)	**25(38)**		20(0)	0(6)	5(6)	5(19)	5(0)	10(0)	5(0)		0(6)		
47	32(50)	37(19)	**32(50)**		11(0)	0(6)		11(19)	5(0)	5(0)			0(6)		
48	32(59)	21(12)	**32(59)**		5(0)	0(6)	5(0)	26(12)	5(0)	5(0)		0(6)	0(6)		
49	31(53)	6(12)	**31(53)**	6(0)		0(6)	19(6)	38(12)				0(6)	0(6)		
50	25(38)	25(25)	**25(38)**	6(0)		0(6)	13(0)	31(19)				0(6)	0(6)		
51	13(38)	50(31)	**13(38)**	6(0)		0(6)	13(0)	19(19)				0(6)			
52	29(56)	29(19)	**29(56)**	6(0)		0(6)	6(0)	24(6)	6(6)			0(6)			
54	6(10)	44(30)	**6(10)**		0(5)	0(5)		0(10)		38(35)					13(5)
56	6(10)	41(35)	**6(10)**		0(5)	0(5)		0(10)		47(25)					6(10)
57	12(30)	24(25)	**12(20)**		0(5)	0(5)		**0(10)**		53(25)					12(10)

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.1 **Autoverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Beruf. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
58	24(26)	18(26)	**18(21)**		0(5)	0(5)		**6(5)**		47(32)					12(5)
59	11(6)	22(31)	**11(6)**			0(13)			11(6)	39(38)					17(6)
60	50(44)	22(31)	**11(6)**			0(13)		**0(0)**	11(6)	**39(38)**					17(6)
65	35(44)	35(31)	**6(6)**		6(0)	0(13)	18(13)			6(0)	**29(38)**				
66	30(44)	41(44)	**6(6)**		5(0)	0(6)	18(6)			6(0)	**24(38)**				
67	36(44)	35(50)	**6(0)**		6(0)	**6(13)**	18(6)			6(0)	**24(31)**				
68	41(56)	35(31)	**12(6)**			**0(19)**	18(13)			6(0)	**29(31)**				
71	82(73)	12(5)	**0(5)**			0(5)				**82(68)**	6(16)				
72	71(68)	18(11)	**0(5)**			0(5)				**71(63)**	6(16)	6(0)			
75	0(6)	81(38)	**0(6)**			0(6)				6(19)	13(31)				
78	13(13)	69(56)	**13(13)**		0(6)	13(0)	0(13)				6(13)				
84	6(12)	50(35)	**0(0)**		**6(12)**	0(6)	6(6)	0(12)		13(12)	19(18)				6(0)
85	13(19)	50(25)	**13(19)**							13(25)		0(13)	19(19)		6(0)
86	19(13)	50(50)	**19(13)**							6(13)		0(6)	13(19)		13(0)
87	19(19)	50(38)	**19(19)**							6(13)		0(13)	13(19)		13(0)

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.1 **Autoverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufl. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
88	13(19)	44(19)	**13(19)**							13(31)		6(13)	19(19)		6(0)
89	24(26)	35(13)	**0(13)**					**24(13)**	12(19)	0(6)		6(13)	24(25)		
90	31(0)	69(81)	**31(0)**						0(6)				0(6)	0(6)	
91	0(6)	33(47)	**0(6)**	17(0)					11(12)				6(0)	33(35)	
92	0(0)	41(56)	**0(0)**	6(13)				6(0)	6(6)				6(0)	35(25)	
93	25(22)	50(39)	**25(22)**				6(0)	0(6)				0(11)	6(17)	0(6)	13(0)
94	25(22)	50(28)	**25(22)**				6(0)	0(17)				0(11)	0(17)	13(6)	6(0)
95	25(28)	44(22)	**25(28)**				6(0)	6(11)	0(6)	0(6)		0(6)	0(17)	13(6)	6(0)
96	19(39)	44(28)	**19(28)**				6(0)	**0(11)**		6(6)		0(6)	6(17)	13(6)	6(0)
97	0(0)	25(6)	**0(0)**									75(94)			
99	6(0)	56(56)	**6(0)**									38(44)			
101	0(0)	69(56)	**0(0)**									31(44)			
105	6(0)	56(63)	**6(0)**									38(38)			
106	0(0)	56(56)	**0(0)**									44(44)			

Selbständigkeit

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.1 **Autoverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Beruf. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
5	41(42)	59(37)	0(16)		**6(16)**			**6(5)**		**29(21)**			0(5)		
6	13(0)	88(81)	0(19)		**0(0)**			**0(0)**		**13(0)**					
33	20(29)	30(24)	25(35)		**20(29)**	5(0)		10(12)	5(0)	5(0)					
84	6(12)	50(35)	**0(0)**		**6(12)**	0(6)	6(6)	0(12)		13(12)	19(18)				6(0)
Sorgfalt															
61	55(68)	20(0)	15(0)		0(14)	**10(23)**	5(9)	**10(9)**	0(5)	5(0)	**35(36)**				
62	42(35)	16(0)			5(10)	**26(25)**	11(15)	**16(10)**	0(5)		26(35)				
63	26(20)	16(10)			5(10)	**26(20)**	11(10)	16(10)	0(5)		26(35)				
64	58(65)	16(0)			11(20)	**16(15)**	16(10)	**16(20)**	0(5)		**26(30)**				
67	36(44)	35(50)	**6(0)**		6(0)	**6(13)**	18(6)			6(0)	**24(31)**				
68	41(56)	35(31)	**12(6)**			**0(19)**	18(13)			6(0)	**29(31)**				
76	76(65)	17(18)			0(6)	**0(6)**	**47(18)**			6(12)	**29(41)**				
81	42(26)	11(5)	0(5)	11(16)	5(0)	**16(5)**	**26(21)**	16(26)		0(5)	16(16)				
82	85(78)	5(0)	0(6)	5(11)	5(6)	**16(17)**	**32(22)**	**0(0)**			**37(39)**				
Zuverlässigkeit															

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.1 **Autoverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Beruf. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
76	76(65)	17(18)			0(6)	**0(6)**	**47(18)**			6(12)	**29(41)**				
81	42(26)	11(5)	0(5)	11(16)	5(0)	**16(5)**	**26(21)**	16(26)		0(5)	16(16)				
82	85(78)	5(0)	0(6)	5(11)	5(6)	**16(17)**	**32(22)**	**0(0)**			**37(39)**				
Zielorientierung															
5	41(42)	59(37)	6(16)		**0(16)**			**6(5)**		**29(21)**			0(5)		
6	13(0)	88(81)	0(19)		**0(0)**			0(0)		**13(0)**					
9	34(36)	17(6)	**17(18)**		22(18)	6(6)	6(0)	**17(18)**		17(29)		0(6)			
10	17(30)	33(24)	**11(18)**		11(12)	6(6)	6(0)	**6(12)**	0(29)	28(0)					
11	32(36)	31(18)	**13(24)**		13(12)	0(18)	6(0)	**19(12)**		13(18)	6(0)				
15	52(61)	0(6)	**26(44)**		16(11)		0(6)	**26(17)**		32(6)	0(6)				0(6)
17	67(67)	28(22)	**17(39)**		6(6)		0(6)	**6(6)**		**44(22)**					
21	18(31)	35(31)	**12(25)**		12(6)	6(0)	12(6)	**6(6)**	18(19)		0(6)				
22	38(24)	5(18)	**19(12)**		14(6)	19(24)	0(6)	**19(12)**	5(6)	14(0)	5(12)		0(6)		
25	45(58)	10(5)	**25(32)**		20(5)	5(5)	0(5)	**20(26)**	5(0)	15(16)	0(5)				
29	55(43)	0(10)	**35(29)**		5(0)	15(10)	0(10)	**20(14)**	5(0)	20(29)					

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.1 **Autoverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Beruf. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
30	35(32)	30(26)	**20(21)**		5(0)	5(5)	0(11)	**15(11)**	5(0)	20(26)					
31	50(37)	15(26)	**35(26)**		5(0)	5(5)	0(11)	**15(11)**	5(0)	20(21)					
32	40(48)	25(21)	**20(32)**		5(0)	5(5)	0(5)	**20(16)**	5(0)	20(21)					
36	43(47)	5(6)	**19(29)**		33(47)			**24(18)**		19(0)					
37	33(42)	33(16)	**22(21)**		28(39)		0(5)	**11(21)**		6(0)					
55	0(14)	18(14)	18(24)		0(5)	0(5)		**0(14)**		53(33)					12(5)
57	12(30)	24(25)	**12(20)**		0(5)	0(5)		**0(10)**		53(25)					12(10)
58	24(26)	18(26)	**18(21)**		0(5)	0(5)		**6(5)**		47(32)					12(5)
60	50(44)	22(31)	**11(6)**			0(13)		**0(0)**	11(6)	**39(38)**					17(6)
61	55(68)	20(0)	15(0)		0(14)	**10(23)**	5(9)	**10(9)**	0(5)	5(0)	**35(36)**				
62	42(35)	16(0)			5(10)	**26(25)**	11(15)	**16(10)**	0(5)		26(35)				
64	58(65)	16(0)			11(20)	**16(15)**	16(10)	**16(20)**	0(5)		**26(30)**				
69	24(36)	41(24)	6(0)		6(18)	6(6)	12(18)	**0(12)**		6(0)	**24(24)**				
70	18(19)	47(31)	6(6)		6(25)	0(6)	12(6)	**0(13)**		12(6)	**18(6)**				
82	85(78)	5(0)	0(6)	5(11)	5(6)	**16(17)**	**32(22)**	**0(0)**			**37(39)**				

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.1 **Autoverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Beruf. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
83	0(26)	29(5)	0(5)	6(16)	12(0)	6(5)	18(21)	**0(26)**		0(5)	29(16)				
89	24(26)	35(13)	**0(13)**					**24(13)**	12(19)	0(6)		6(13)	24(25)		
96	19(39)	44(28)	**19(28)**				6(0)	**0(11)**		6(6)		0(6)	6(17)	13(6)	6(0)
Flexibilität															
5	41(42)	59(37)	6(16)		**0(16)**			**6(5)**		**29(21)**			0(5)		
6	13(0)	88(81)	0(19)		**0(0)**			**0(0)**		**13(0)**					
17	67(67)	28(22)	**17(39)**		6(6)		0(6)	**6(6)**		**44(22)**					
60	50(44)	22(31)	**11(6)**			0(13)		**0(0)**	11(6)	**39(38)**					17(6)
71	82(73)	12(5)	**0(5)**			0(5)				**82(68)**	6(16)				
72	71(68)	18(11)	**0(5)**			0(5)				**71(63)**	6(16)	6(0)			
73	89(90)	11(0)	0(5)			0(5)				**72(65)**	**17(25)**				
74	67(70)	11(6)			6(0)	0(6)	17(18)			**17(29)**	**50(41)**				
79	35(36)	30(12)	0(6)	5(0)	5(0)	20(12)	5(18)	0(18)		**20(12)**	**15(24)**				
80	25(30)	10(5)	0(5)	5(20)	10(0)	20(5)	20(15)	10(20)		**5(10)**	**20(20)**				
Organisationstalent															

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.1 **Autoverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Beruf. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
61	55(68)	20(0)	15(0)		0(14)	**10(23)**	5(9)	**10(9)**	0(5)	5(0)	**35(36)**				
64	58(65)	16(0)			11(20)	**16(15)**	16(10)	**16(20)**	0(5)		**26(30)**				
65	35(44)	35(31)	**6(6)**		6(0)	0(13)	18(13)			6(0)	**29(38)**				
66	30(44)	41(44)	**6(6)**		5(0)	0(6)	18(6)			6(0)	**24(38)**				
67	36(44)	35(50)	**6(0)**		6(0)	**6(13)**	18(6)			6(0)	**24(31)**				
68	41(56)	35(31)	**12(6)**			**0(19)**	18(13)			6(0)	**29(31)**				
69	24(36)	41(24)	6(0)		6(18)	6(6)	12(18)	**0(12)**		6(0)	**24(24)**				
70	18(19)	47(31)	6(6)		6(25)	0(6)	12(6)	**0(13)**		12(6)	**18(6)**				
73	89(90)	11(0)	0(5)			0(5)				**72(65)**	**17(25)**				
74	67(70)	11(6)			6(0)	0(6)	17(18)			**17(29)**	**50(41)**				
76	76(65)	17(18)			0(6)	**0(6)**	**47(18)**			6(12)	**29(41)**				
77	11(6)	11(31)			0(6)	28(0)	50(56)				**11(6)**				
79	35(36)	30(12)	0(6)	5(0)	5(0)	20(12)	5(18)	0(18)		**20(12)**	**15(24)**				
80	25(30)	10(5)	0(5)	5(20)	10(0)	20(5)	20(15)	10(20)		**5(10)**	**20(20)**				
82	85(78)	5(0)	0(6)	5(11)	5(6)	**16(17)**	**32(22)**	**0(0)**			**37(39)**				

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.1 **Autoverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Konzentration	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufl. Ziele	Körp. Belastbarkeit	Kritikfähigkeit
Erwartung															
98	81(94)	19(6)										**81(94)**			
100	75(69)	25(31)										**75(69)**			
102	94(100)	0(0)										**94(100)**	6(0)		
103	81(100)	6(0)							6(0)			**81(100)**	6(0)		
104	81(88)	13(13)										**81(88)**	6(0)		
107	81(63)	19(38)										**81(63)**			

Ende: Tabelle F.1

Tabelle F.2: **Metallwarenverkäufer**. Zuordnung der jeweils relevanten Informationen zu den Arbeitsanforderungen (in Prozent; Mehrfachzuordnungen möglich). Korrekte Zuordnungen sind hervorgehoben. Die Zahl in Klammern gibt die Zuordnung zum zweiten Messzeitpunkt wieder.

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufliche Ziele	Körp. Belastbarkeit	Soz. Unterst.	Kritikf.
Praxiswissen															
1	91(100)	5(0)	**91(100)**							5(0)					
4	62(57)	38(43)	**62(57)**												
13	71(82)	17(14)	**38(59)**	33(23)						8(0)					
14	74(78)	13(9)	**35(46)**	**39(32)**						9(0)					
16	14(10)	48(33)	**14(10)**		10(10)	0(24)	0(10)					0(14)			
17	9(5)	59(57)	**9(5)**			9(10)	0(10)	9(0)							
30	41(41)	32(32)	**23(9)**		9(9)						**18(32)**				
35	33(24)	33(48)	**33(24)**								19(14)				
36	33(41)	19(14)	**33(41)**		10(9)			14(0)			14(23)				
37	43(33)	57(62)	**43(33)**												
38	57(36)	19(36)	**57(36)**				0(10)				14(10)				

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.2 **Metallwarenverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufliche Ziele	Körp. Belastbarkeit	Soz. Unterst.	Kritikf.
47	19(18)	33(27)	**19(18)**								38(50)				
48	38(39)	19(19)	**14(29)**				10(0)				**24(10)**	19(29)			
49	14(25)	43(25)	**14(25)**		0(17)	14(13)	0(8)								
51	33(21)	52(50)	**19(13)**	0(8)					10(0)	0(8)	**14(8)**				
54	0(13)	43(46)	**0(13)**	14(13)		5(8)	5(8)	5(0)	10(0)	0(8)	19(0)				
55	69(56)	5(9)	**14(13)**	**41(39)**	9(0)		**14(13)**		9(0)	0(13)					
58	91(76)	0(13)	**0(13)**				5(0)	**91(63)**			5(0)				
59	0(13)	24(8)	**0(13)**				**0(0)**	52(67)	24(0)						
66	5(19)	50(67)	**5(19)**	14(0)			0(10)			18(0)					
67	48(50)	29(21)	**19(21)**	10(0)			**29(29)**		10(8)						
68	24(24)	14(12)	**10(4)**	0(8)			**14(20)**		19(16)		24(32)				
74	18(34)	32(33)	**0(24)**						41(24)	5(10)	**18(10)**		5(0)		
81	0(0)	23(36)	**0(0)**	5(0)		5(5)			46(46)	14(9)			9(5)		
86	69(82)	0(5)	**4(0)**				**35(46)**		0(5)	0(5)	**30(36)**		0(5)		
87	52(43)	4(14)	**8(5)**			8(0)	**44(38)**		0(10)		20(19)	0(10)			

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.2 **Metallwarenverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufliche Ziele	Körp. Belastbarkeit	Soz. Unterst.	Kritikf.
94	4(9)	8(23)	**4(9)**			12(0)	32(23)		16(0)	0(9)	12(9)	0(9)	8(0)		
105	0(5)	13(5)	**0(5)**		13(14)	52(50)	4(0)			9(0)	4(14)	4(0)			
Selbständigkeit															
13	71(82)	17(14)	**38(59)**	**33(23)**						8(0)					
14	74(78)	13(9)	**35(46)**	**39(32)**						9(0)					
20	71(82)	8(0)	8(14)	**71(82)**		8(0)									
23	96(88)	4(4)		**42(25)**			0(8)				**35(38)**	**19(25)**			
24	73(70)	5(0)		**5(17)**			14(22)		0(9)		**41(44)**	**27(9)**			
25	73(67)	9(0)		**0(13)**			14(25)		5(0)		**46(46)**	**27(8)**			
26	65(61)	0(4)		**0(9)**			9(13)		22(22)	4(0)	**48(48)**	**17(4)**			
27	39(57)	9(10)		**4(19)**	0(10)	13(0)					**35(38)**	9(0)			22(24)
28	48(58)	12(8)		**0(4)**	4(0)	4(0)	8(8)				**48(54)**	24(21)			
41	10(0)	62(62)	19(24)	**10(0)**		0(5)	0(5)		0(5)						
55	69(65)	5(9)	**14(13)**	**41(39)**	9(0)		**14(13)**		9(0)	(30)					
56	96(81)	0(0)		**0(4)**	0(8)			**82(65)**	5(0)	**14(12)**					

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.2 **Metallwarenverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufliche Ziele	Körp. Belastbarkeit	Soz. Unterst.	Kritikf.
70	23(38)	23(17)	14(8)	**23(38)**				23(13)	9(8)	0(8)					
Sorgfalt															
72	54(78)	9(4)	9(0)	0(8)	**27(32)**	**14(24)**	**9(4)**		**14(8)**	18(20)					
73	32(40)	18(12)	14(0)		**14(24)**	18(20)	**18(16)**		9(8)	0(16)					
75	42(41)	4(9)			**29(18)**	**13(23)**			17(9)	33(32)					
91	9(33)	30(29)		13(8)	**9(33)**	13(8)				22(8)			9(0)		
Zuverlässigkeit															
15	64(74)	8(4)		0(9)	(9)	**12(30)**	**0(0)**		16(0)	**52(44)**					
72	54(68)	9(4)	9(0)	0(8)	**27(32)**	**14(24)**	**9(4)**		**14(8)**	18(20)					
75	42(41)	4(9)			**29(18)**	**13(23)**			17(9)	33(32)					
92	75(46)	0(8)		0(8)	0(13)	**29(17)**			**46(29)**	8(17)			8(0)		
93	63(57)	13(17)				**21(9)**			**42(48)**	13(13)			8(0)		
Zielorientierung															
15	64(74)	8(4)	4(0)	4(9)	4(9)	**12(30)**	**0(0)**		16(4)	**52(44)**					
42	13(27)	35(23)	22(23)	9(0)			**13(27)**			0(14)					

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.2 **Metallwarenverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufliche Ziele	Körp. Belastbarkeit	Soz. Unterst.	Kritikf.
43	10(5)	71(62)	10(19)				**10(5)**					**0(0)**			
55	69(65)	0(9)	**14(13)**	**41(39)**	9(0)		**14(13)**		9(0)	0(13)					
57	41(30)	14(13)	9(9)				**41(30)**	9(0)	9(0)	18(26)					
59	0(13)	24(8)	**0(13)**		0(4)	0(4)	**0(0)**	52(64)	24(4)						
63	100(92)	0(9)					**14(5)**	**59(64)**			**9(14)**	**18(9)**			
67	48(50)	29(21)	**19(21)**	10(0)			**29(29)**		10(8)						
68	24(24)	14(12)	**10(4)**	0(8)			**14(20)**		19(16)		24(32)				
72	54(68)	9(4)	9(0)	0(8)	**27(32)**	**14(24)**	**9(4)**		**14(8)**	18(20)					
73	32(40)	18(12)	14(0)		**14(24)**	18(20)	**18(16)**		9(8)	0(16)					
82	69(56)	5(4)			14(22)		**5(4)**		0(9)	**64(52)**			9(0)		
86	65(82)	0(5)	**0(0)**				**35(46)**	9(0)			**30(36)**				
87	52(43)	4(14)	**8(5)**			8(0)	**44(38)**		0(10)		20(19)	0(10)	8(0)		
88	41(43)	14(10)					**41(43)**		0(10)		18(14)	0(19)	9(0)		
Kostenbewusstsein															
56	96(81)	0(12)		**0(4)**	0(8)			**82(65)**		**14(12)**					

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.2 **Metallwarenverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufliche Ziele	Körp. Belastbarkeit	Soz. Unterst.	Kritikf.
58	0(76)	0(13)	**0(13)**					**91(63)**							
60	95(91)	5(10)						**95(91)**							
61	82(81)	5(5)						**82(81)**			9(0)				
63	100(92)	0(9)					**14(5)**	**59(64)**			**9(14)**	**18(9)**			
101	83(87)	4(0)						**0(4)**		9(8)	**61(79)**	**22(4)**		4(0)	
Flexibilität															
72	54(68)	9(4)	9(0)	0(8)	**27(32)**	**14(24)**	**9(4)**		**14(8)**	18(20)					
76	76(57)	5(14)							**76(57)**	0(19)					
92	75(46)	8(8)		0(8)	0(13)	**29(17)**			**46(29)**	8(17)					
93	63(57)	13(17)				**21(9)**			**42(48)**	13(13)			8(0)		
Organisationstalent															
15	64(74)	8(4)		0(9)	(9)	**12(30)**	**0(0)**		16(0)	**52(44)**					
56	96(81)	0(0)		**0(4)**	0(8)			**82(65)**		**14(12)**					
82	69(56)	5(4)			14(22)		**0(4)**		0(9)	**64(52)**			9(0)		
Erwartung															

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.2 **Metallwarenverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufliche Ziele	Körp. Belastbarkeit	Soz. Unterst.	Kritikf.
23	96(88)	4(4)		**42(25)**			0(8)				**35(38)**	**19(25)**			
24	73(70)	5(0)		**0(17)**			14(22)		0(9)		**41(44)**	**27(9)**			
25	73(67)	9(0)		**0(13)**			14(25)				**46(46)**	**27(8)**			
26	65(61)	0(4)		**0(9)**			9(13)		22(22)		**48(48)**	**17(4)**			
27	39(57)	9(10)		**4(19)**	0(10)	13(0)					**35(38)**	9(0)			22(24)
28	0(58)	12(8)		**0(0)**			0(8)				**48(54)**	0(20)			
29	36(55)	14(9)	27(9)	**0(0)**	9(0)	0(9)					**36(55)**				
30	41(41)	32(32)	**23(9)**		9(9)						**18(32)**				
31	19(14)	62(64)				14(9)					**19(14)**				
32	29(23)	57(55)				0(9)					**29(23)**				
44	73(77)	5(14)									**73(77)**	9(0)			
45	38(35)	29(35)	33(26)								**38(35)**				
46	14(29)	62(43)	24(24)								**14(29)**				
48	38(39)	19(19)	**14(29)**				10(0)				**24(10)**	19(29)			
51	33(21)	52(50)	**19(13)**	0(8)					10(0)	0(8)	**14(8)**				

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.2 **Metallwarenverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufliche Ziele	Körp. Belastbarkeit	Soz. Unterst.	Kritikf.
63	10(92)	18(9)					**14(5)**	**59(64)**			**9(14)**	**0(9)**			
64	38(33)	38(43)						19(24)			**33(33)**	**5(0)**			
74	18(34)	32(33)	**0(24)**						41(24)	0(10)	**18(10)**				
78	74(73)	9(14)	**0(0)**						9(9)		**74(73)**				
86	69(82)	0(5)	**0(0)**				**35(46)**	9(0)			**30(36)**		9(0)		
98	67(74)	19(17)									**67(74)**		10(0)		
101	83(87)	4(0)						**0(4)**		9(0)	**61(79)**	**22(4)**			
102	26(40)	9(12)							9(8)	44(24)	**26(40)**	9(0)		0(8)	
Berufliche Ziele															
23	96(88)	4(4)		**42(25)**			0(8)				**35(38)**	**19(25)**			
24	73(70)	5(0)		**0(17)**			14(22)		0(9)		**41(44)**	**27(9)**			
25	73(67)	9(0)		**0(13)**			14(25)				**46(46)**	**27(8)**			
26	65(61)	0(4)		**0(9)**			9(13)		22(22)		**48(48)**	**17(4)**			
43	10(5)	71(62)	10(19)				**10(5)**					**0(0)**			
63	10(92)	0(9)					**14(5)**	**59(64)**			**9(14)**	**18(9)**			

weiter auf der nächsten Seite

Fortsetzung: Tabelle F.2 **Metallwarenverkäufer** – Zuordnung zu einzelnen Arbeitsanforderungen

Informationseinheit	richtige Zuordnung	keine Zuordnung	Praxiswissen	Selbständigkeit	Sorgfalt	Zuverlässigkeit	Zielorientierung	Kostenbewußtsein	Flexibilität	Organisationstalent	Erwartung	Berufliche Ziele	Körp. Belastbarkeit	Soz. Unterst.	Kritikf.
64	38(33)	38(43)						19(24)			**33(33)**	**5(0)**			
101	83(87)	4(0)						**0(4)**		9(8)	**61(79)**	**22(4)**			

Ende: Tabelle F.2

Versicherung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Die Dissertation wurde unter der wissenschaftlichen Betreuung von Prof. Dr. Karl Westhoff (Dresden) angefertigt.

Dresden, den 12.03.2004

(Astrid Gulba)