

Schriftliche Ausarbeitung zum Referat vom 21. November 2006

Anja Friebner, Frank [] & Eva Weißkopf

Das Multimodale Interview

- ein Verfahren zur Personalauswahl und -entwicklung -

**S - Einführung in die Personaldiagnostik Teil 1:
Konzepte und Verfahren der Personalauswahl und -entwicklung**

Wintersemester 2006/2007 an der Freien Universität Berlin

Übersicht	Seite
1. Einführung in die Konzeption „Multimodales Interview“	2
2. Ziele des Multimodalen Interviews	5
3. Theoretischer Aufbau	5
3.1 Skizzierung der Gesprächsteile an einem fiktiven Beispiel	9
4. Anspruch des Interviews	15
5. Konstruktion des Multimodalen Interviews	17
6. Gütekriterien	20
7. Klausurfragen	23
8. Literatur	24

1. Einführung in die Konzeption „Multimodales Interview“

Im Bereich der Personalauswahl haben sich im Laufe der Zeit vielfältige Verfahren entwickelt, um geeignete von ungeeigneten Bewerbern zu unterscheiden. Dies ist insofern auch notwendig, da Unternehmen – um marktfähig zu sein und zu bleiben – nicht nur über eine gute Produkt- bzw. Dienstleistungspalette verfügen müssen, sondern diese Produkte auch von geeigneten Mitarbeitern gefertigt bzw. Dienstleistungen ausgeführt werden müssen. Und gerade von den Mitarbeitern hängen Aspekte wie Qualität der Erzeugnisse, Quantität, Kundenorientierung, Flexibilität hinsichtlich sich verändernder Marktanforderungen, aber ebenso auch ein verlässlicher Arbeitsablauf ab. „Know how“ auf der einen Seite, die Persönlichkeit der Bewerber auf der anderen Seite sind wichtige Variablen, über die sich die Unternehmen vor einer Einstellung bereits Klarheit verschaffen müssen. Deswegen wird der Berufseignungsdiagnostik auch ein hoher Stellenwert zugewiesen. Der Bedarf an zuverlässigen Instrumenten, die mit geringem Aufwand durchführbar sind, erklärt sich somit von selbst.

Das Multimodale Interview (MMI®), entwickelt von Heinz Schuler (1992), erhebt den Anspruch, ein solches geeignetes Verfahren zu sein, dass sich auch flexibel den Bedürfnissen verschiedener Arbeitsfelder und Berufe anpassen lässt und der

Erkenntnis Rechnung trägt, dass Ergebnisse oft von dem Messverfahren an sich beeinflusst werden.

Bisherige Interviewverfahren, besonders unstandardisierte Interviews, leiden oft unter einer zu geringen Validität, so dass Prognosen über zukünftige Arbeitsleistungen damit schwierig sind. Oft weisen die Fragen in den herkömmlichen Interviews nur einen mangelnden Bezug zu den späteren Tätigkeitsanforderungen auf, so dass aus den Antworten die Passung „Bewerber – Arbeitsstelle“ nur unzureichend geklärt werden kann. Die während des Interviews aufgenommenen Informationen werden ungenügend verarbeitet oder fehlinterpretiert. In der Regel zeigen sich auch nur sehr geringe Beurteiler-Übereinstimmungen, das heißt, die abschließenden Beurteilungen der Bewerber sind stark von den subjektiven Faktoren des Interviewers abhängig. Falls das Auswahlverfahren in mehreren Durchgängen durchgeführt wird, dominieren oft frühere Gesprächseindrücke die Bewertung des aktuellen Gespräches. Nicht selten werden negative Informationen überbewertet, die Gewichtung aller Informationen erfolgt also nicht entsprechend ihrer eigentlichen Aussagekraft. Ein weiterer wichtiger Punkt sind die emotionalen Einflüsse wie Sympathie auf die Urteilsbildung, was sich nicht „auspartialisieren“ lässt, da Sympathie schwer objektivierbar ist und vermutlich inter- und intraindividuell (z. B. je nach Stimmungslage) großen Schwankungen unterliegt. Letztlich wird bei unstrukturierten Interviews ein Großteil der knappen Ressource „Gesprächszeit“ vom Interviewer selbst in Anspruch genommen. (Schuler, 2002, S. 188) Das Multimodale Interview möchte durch anforderungsbezogene und psychometrische Konstruktion sowie einer teilstandardisierten Durchführung genau den zuvor genannten Problemen begegnen.

Auf der theoretischen Ebene liegt dem Multimodalen Interview der trimodale Ansatz der Berufseignungsdiagnostik (Schuler, 2000b; 2001b; Schuler & Höft, 2001; Schuler & Marcus, 2001; alle zitiert nach Schuler, 2002, S. 190) zugrunde. In diesem Ansatz soll systematisch Unterschiedliches erfasst werden, um dem Problem der Verlässlichkeit berufseignungsdiagnostischer Aussagen zu begegnen. Dazu wird auf drei verschiedene Methoden zurückgegriffen: den Konstrukt- oder auch Eigenschaftsansatz, den Simulationsansatz und den biographischen Ansatz.

Der Konstruktansatz richtet sich auf Eigenschaften (traits), die als homogen und stabil betrachtet werden (können). Gewissenhaftigkeit oder räumliches Vorstellungsvermögen sind hier als Beispiele anzuführen. Zur Messung werden

typische psychologische Tests verwendet. Durch die Bestimmung der Konstruktvalidität (siehe unter „Gütekriterien“) lässt sich einschätzen, inwieweit die Konstruktion entsprechender Aufgaben gelungen ist.

Beim Simulationsansatz geht es um die Erfassung von Verhalten, wie es in ähnlicher Weise am betreffenden Arbeitsplatz gefordert wird. Aufgaben dazu müssen also inhaltlich repräsentativ sein. Oft wird die Arbeitsprobe als typische Erhebungsform verwendet, im Multimodalen Interview sind es eher situationsbezogene, theoretische Problemstellungen in der Form: „Stellen Sie sich vor, es tritt (diese oder jene Situation) ... ein. Wie würden Sie reagieren?“ Für praktische, besonders handwerkliche Fertigkeiten, ist die wirkliche Arbeitsprobe natürlich die sinnvollere Methode der Wahl.

Der biographische Ansatz ist von Wichtigkeit, da vergangenes Verhalten oft einen recht guten Prädiktor für zukünftiges Verhalten darstellt. Dabei soll der Bewerber hauptsächlich vergangene (Problem-) Situationen rekonstruieren sowie deren Lösung darstellen. (Schuler, 1999, S. 146) Die nachfolgende Abbildung 1 soll den trimodalen Ansatz der Berufseignungsdiagnostik bildlich darstellen.

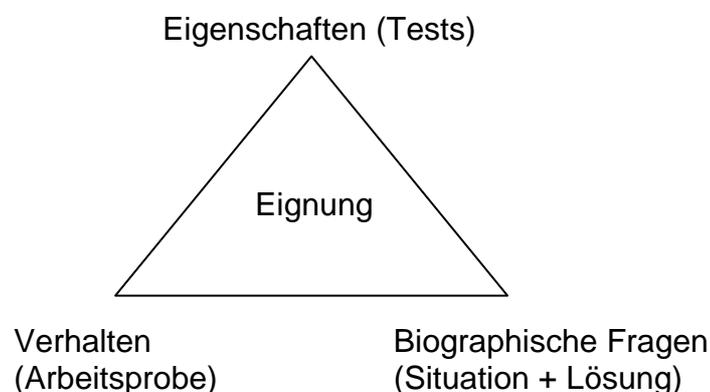


Abbildung 1: Trimodaler Ansatz der Berufseignungsdiagnostik (Schuler, 2002),
- modifiziert -

Im Multimodalen Interview sind diese drei Ansätze integriert worden, um die nachfolgend genannten Ziele zu erreichen.

2. Ziele des Multimodalen Interviews

Das Multimodale Interview soll durch die Einbeziehung dreier verschiedener diagnostischer Methoden die Einseitigkeiten bisheriger Interviewverfahren überwinden. Auch sollen die in der „Einführung“ (s. o.) genannten Probleme unstrukturierter Interviewverfahren damit weitgehend gelöst werden. Die Konstruktion des Interviews erfolgt auf Basis psychometrischer Messmethoden und ist in der Durchführung teilstandardisiert.

Das Multimodale Interview ist als Gerüst zu betrachten - je nach den Anforderungen der einzelnen Unternehmen kann es mit verschiedenen Inhalten gefüllt werden. Somit ist es also auch anwendungsbezogen konzipiert. (Schuler, 2002, S. 188 und 190)

Der Zeitaufwand (ca. 30 Minuten bis 1 Stunde) ist deutlich weniger intensiv als der eines Assessment Centers, trotzdem kommt ein multiples Verfahren zum Einsatz. Somit ist es auch für mittelgroße Unternehmen ein praktikables Verfahren zur Bewerberauswahl. (Schuler, 1999)

Neben der prognostischen Validität soll dieses Interview auch über eine hohe soziale Validität verfügen, also auch für den Bewerber angenehm und informativ sein. Auf einer Skala von 1 bis 5 (mit 5 als Bestwert) erreichte das Multimodale Interview mit einem Mittelwert von 4.28 in einer Befragung unter Bankmitarbeitern hinter dem Interessenfragebogen den zweiten Rang. (Schuler, 2002, S. 210f)

Letzte wichtige Zielsetzung wie akzeptabler Trainingsaufwand für die Durchführenden und weitgehende Unabhängigkeit der Ergebnisse von der Person des Durchführenden und seiner Qualifikation konnten im Multimodalen Interview ebenso verwirklicht werden. (Schuler, 2002, S. 188)

3. Theoretischer Aufbau des MMI[®]

Das Multimodale Interview besteht aus acht aufeinander folgenden Komponenten, deren Reihenfolge vorgegeben ist. Komponenten sind in diesem Fall gleichzusetzen mit Gesprächsteilen, die sowohl standardisiert wie auch frei sind und sich

abwechseln. So entsteht vor allem für den Bewerber eine angenehmere Atmosphäre als bei einem mit ausschließlich standardisierten Fragen geführtem Interview. Fünf der Komponenten beinhalten eine sofort folgende Bewertung durch den Interviewer auf einer vorher festgelegten Likert-Skala mit meist 5 Bewertungsstufen. Die Verhaltenseinschätzung soll sich auf den jeweilig erfassten Teil beschränken und so objektiv wie möglich sein. Die Dauer des Interviews liegt zwischen etwa 30 bis 60 Minuten.

Die acht Gesprächsteile sind:

- 1 - Gesprächsbeginn
- 2 - Selbstvorstellung des Bewerbers
- 3 - Freies Gespräch
- 4 - Handlungswissen
- 5 - Biografiebezogene Fragen
- 6 - Realistische Tätigkeitsinformation
- 7 - Situative Fragen
- 8 - Gesprächsabschluss

1 - Gesprächsbeginn

Im Mittelpunkt dieser Phase steht das Herstellen einer angenehm freundlichen und offenen Gesprächsatmosphäre. Es ist ein eher informeller Gesprächsanfang mit Begrüßung und Vorstellung des Interviewers, der dem Bewerber entgegenkommt und ihm den Einstieg erleichtern soll. Der Interviewer gibt einen kurzen Überblick über den Ablauf des Gesprächs und leitet mit einer Frage zur Person, zum Werdegang oder zur Intention des Bewerbers über, so dass dieser sich zur Selbstvorstellung aufgefordert fühlt.

⇒ In diesem Gesprächsteil gibt es noch keine anschließende Bewertung.

2 - Selbstvorstellung des Bewerbers

Für diesen freien Gesprächsteil, in dem der Bewerber sich selbst vorstellt, sind einige Minuten vorgesehen. Entsprechend der vorher gestellten Frage des Interviewers, hat der Kandidat ausreichend Zeit sich selbst darzustellen und auf den gewünschten Schwerpunkt einzugehen.

⇒ Die Bewertung erfolgt einerseits im Rahmen der Dimensionen, die sich für die Berufsanforderungen bei der Vorbereitung des Interviews ergeben haben, und aus den innerhalb der Situation zu beobachtenden Verhaltensmerkmalen andererseits: Verhaltensbeurteilung und summarische Beurteilung der Äußerungen

3 - Freies Gespräch

In diesem dritten Gesprächsteil des MMI[®] stellt der Interviewer Fragen, die sich aus den Bewerbungsunterlagen und der Selbstvorstellung ergeben haben. Die Fragestellung sollte besonders zu Beginn offen sein, da dem Bewerber so mehr Möglichkeiten zur Antwort gegeben werden und andererseits der Interviewer mehr Informationen bekommt. Für die Anzahl der Fragen gibt es keine Standards.

⇒ Die folgende Beurteilung erfolgt summarisch.

4 - Handlungswissen

Die Fragen dieser Komponente des Multimodalen Interviews sind ausgerichtet auf die Berufsinteressen des Bewerbers und dessen Motive zur Berufs- und auch Organisationswahl. Für das Unternehmen ist es von Interesse, was die Gründe für den Unternehmens- oder sogar Berufswechsel sind.

Je nachdem ob es sich um das eine oder andere handelt, haben hier ergänzende Fragen zum berufs- und arbeitsspezifischen Handlungswissen Raum. In machen Fällen kann eine Arbeitsprobe gefordert werden.

Fragen zur Selbsteinschätzung des Kandidaten allgemein und in Bezug auf die gestellten Anforderungen finden in diesem Teil ebenfalls Raum.

⇒ Die Bewertung am Ende des Gesprächsteils wird für das berufsspezifische Wissen nach einer „Richtig – Falsch – Skala“ vorgenommen.

5 - Biografiebezogene Fragen

Die biografiebezogenen Fragen orientieren sich häufig an Eigenschaftskonstruktionen und werden aus den zuvor ermittelten Anforderungsanalysen für die jeweilige Tätigkeit abgeleitet. Dabei können die Fragen auch standardisierten biografischen Fragebogen oder Tests entnommen werden. Damit das Ziel, einen Eindruck von den typischen Handlungsweisen des Bewerbers zu bekommen, erreicht wird, sollten konkrete Beispiele verwendet werden.

⇒ Die anschließende Beurteilung erfolgt anhand einer drei- bis fünfstufigen verhaltensverankerten Skala.

6 - realistische Tätigkeitsinformationen

Der Interviewer informiert über das Unternehmen, über die Anforderungen, die das Unternehmen stellt und die, die die Tätigkeit selbst von dem Bewerber fordert. Zu diesen Inhalten gehören sowohl positive wie auch negative Aspekte, z.B. hinsichtlich des Unternehmensklimas und dem Interaktionsstil, den Aufgaben und der Aus-, und Weiterbildungsmöglichkeiten.

⇒ Nach dieser Phase des Interviews gibt es keine Bewertung, jedoch hat der Bewerber die Möglichkeiten Fragen zu stellen.

7 - Situative Fragen

Die in diesem Teil gestellten Fragen und deren Beantwortung sollen einen Eindruck über das Verhalten des Kandidaten in mehr oder weniger typischen Problemsituationen geben. Der Interviewer schildert zu diesem Zweck eine kritische Situation und erfragt, wie der Bewerber sich verhalten würde.

Die Fragenkonstruktion geschieht auf der Basis unterschiedlicher Konzepte, wie dem Critical Incident-Basis (*Eine genauere Betrachtung dieses Konzeptes erfolgt in Punkt 5 der Ausarbeitung zur Konstruktion des Multimodalen Interviews*).

⇒ Die sich hier anschließende Bewertung erfolgt wiederum anhand einer verhaltensverankerten Einstufungsskala.

8 - Gesprächsabschluss

Der Bewerber bekommt die Gelegenheit noch offene Fragen zu stellen. Außerdem soll sich dieser letzte Interviewteil nochmals mit einigen unverbindlichen aber wohlwollenden Worten an den Kandidaten richten, so dass er mit einem entspannten Gefühl aus dem Gespräch herausgehen kann. Der Interviewer beschreibt das weitere Vorgehen und klärt eventuelle organisatorische Fragen.

⇒ Es gibt keine explizite Bewertung nach diesem Teil.

3.1 Skizzierung der Gesprächsteile an einem Beispiel

- Auswahl- / Einstellungsgespräch zur Besetzung eines Ausbildungsplatzes zum/r Friseur/in -

Das vorliegende Beispiel ist fiktiv und soll einen Eindruck über den Inhalt der einzelnen Gesprächsteile geben. Pro Komponente haben wir ein bis zwei Fragen mit den jeweiligen Antworten zusammengestellt. Das in den Firmen durchgeführte Multimodale Interview enthält mehr Fragen als hier angegeben.

Die Abkürzung „I“ steht für Interviewer, die Abkürzung „B“ steht für Bewerber.

1 - Vorstellung des Interviewers - Gesprächsbeginn

Aspekte: freundlich, Angst nehmend, Vorstellung des Interviewers und Überleitung zur Selbstvorstellung des Bewerbers (Frage nach dem bisherigen Werdegang bzw. der Intention für den Wechsel, der aus den Bewerbungsunterlagen schon ersichtlich war)

I: *„Guten Tag Herr Peters, herzlich willkommen in unserem Unternehmen heute. Mein Name ist Anja Friebner. Ich werde das Gespräch im Rahmen Ihrer Bewerbung um den freien Ausbildungsplatz zum Friseur bei uns führen.*

Ist alles gut bei Ihnen? Haben Sie gut hergefunden?“

B: *„Ja, guten Tag, Frau Friebner. Der Weg hierher war sehr angenehm, da Sie mit den öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar waren und hier im Haus auch alles super ausgedeutet war. Aber natürlich bin ich etwas aufgeregt, schließlich befinde ich mich ja in einem Bewerbungsgespräch.“*

I: *„Sehr gut, dann beginnen wir doch einfach mal. Ihr Weg zu uns ist ja doch bemerkenswert. Sie haben eine Banklehre gemacht, in Ihrem Beruf gearbeitet und sind nun hier angekommen... Was hat Sie zu diesem doch ungewöhnlichen Wechsel veranlasst und vor allem dem Wunsch, das Friseurhandwerk erlernen zu wollen?“*

2 - Selbstvorstellung des Bewerbers

Notiz: Der Bewerber kommt aus einem anderen Berufszweig

Der Bewerber stellt sich vor. (... macht einige persönliche Angaben ...)

Bewertung:

- ⇒ Verhaltensbeurteilung nach Einzelkategorien
 - Introvertiertheit vs. Extrovertiertheit
- ⇒ Gesamteindruck
 - eher positiv / neutral / eher negativ

3 - freier Gesprächsteil

I: „Herr Peters, mir ist beim Durchsehen Ihrer Bewerbungsunterlagen eine Lücke von 6 Monaten in ihrem Lebenslauf aufgefallen. Das ist sicher nicht ungewöhnlich und doch beachtenswert. Wie haben Sie diese Zeit verbracht?“

B: „Nun ja. Nach Abbruch der Arbeit in der Bank habe ich noch bei McDonalds und in einem Getränkehandel gejobbt. Ich wusste nicht genau, ob diese Aspekte in einen Lebenslauf hineingehören, auch war es mir etwas unangenehm.“

I: „Ja... Ihre Zeugnisse weisen durchweg sehr gute bis gute Zensuren auf; ein bißchen sticht die Chemie heraus...Ich möchte Sie nur aufmerksam machen, dass das in unserem Handwerk natürlich eine Rolle spielt, denn Haar und Haut reagieren natürlich als lebendiges Gewebe auch sehr unterschiedlich auf chemische Substanzen, und es muss immer auch berücksichtigt werden, dass die Kunden vielleicht bereits gerade bei der Haarfarbe selbst Hand angelegt haben.“

B: „Ja. In der Schule auf rein theoretischer Ebene lag mir dieses Fach nicht so. Aber ich denke, gerade mit dem praktischen Bezug ist es doch sehr viel anschaulicher und damit auch einfacher und verständlicher.“

- ⇒ Bewertung (summarisch)
 - Sicherheit (angemessene und schlüssige Antworten)
 - sehr unsicher - unsicher - sicher - sehr sicher

4 - Berufsinteressen, Berufs- und Organisationsinteressen

- Handlungswissen

I: „Herr Peters, was glauben Sie, was Sie als Friseur für Tätigkeiten haben?
Und...was bringen Sie mit, um diese Aufgaben zu erfüllen?“

B: „Als Friseur muss man Haare schneiden, fönen und färben. Man muss aber auch wissen, was zu wem passt und man muss dafür sorgen, dass der Kunde Vertrauen fasst. Mir macht es großen Spaß, Leute zu frisieren. Ich habe ein Gespür dafür was wem steht.“

⇒ Bewertung des berufsspezifischen Wissens: Richtig-Falsch-Skala

Antwortbeispiele mit steigender Punktzahl bei der Bewertung:

1 – Kenntnisse über Standardarbeiten, undifferenzierte Selbsteinschätzung oder unrealistisches Vorwissen

Bsp. Als Friseur muss man Haare schneiden, fönen und färben. Es hat mir schon immer Spaß gemacht, mit Frisuren zu experimentieren.

2 – Standardarbeiten, diesbezüglich geschilderte tätigkeitsrelevante Erfahrungen

Bsp. Als Friseur muss man Haare schneiden, fönen und färben. Ich schneide regelmäßig meinem Vater die Haare und helfe meiner Schwester beim Färben.

3 – Standardarbeiten u. 1-2 zusätzliche zutreffende Aufgaben, undifferenzierte Selbsteinschätzung

Bsp. Als Friseur muss man schneiden, fönen und färben. Man muss aber auch wissen, was zu wem passt und man muss dafür sorgen, dass der Kunde Vertrauen fasst. Mir macht es großen Spaß, Leute zu frisieren. Ich habe ein Gespür dafür, was wem steht.

4 – Standardarbeiten u. mehr als 2 zusätzliche Aufgaben, tätigkeitsrelevante Selbsteinschätzung für einige Bereiche

Bsp. Als Friseur muss man schneiden, fönen und färben. Man muss aber auch wissen, was zu wem passt und man muss dafür sorgen, dass der Kunde Vertrauen fasst. Es gehört aber auch dazu, Haarpflegeprodukte zu verkaufen. Außerdem gehören auch kosmetische Gesichtsbearbeitungen oder Maniküre dazu. Ich frisiere schon lange meine gesamte Familie. Über Typberatung habe ich schon einiges gelesen. Ich weiß z.B. dass es den Frühlings-, Sommer-, Herbst- und Wintertyp gibt. Ich bin selbst Wintertyp – also stehen mir knallige Farben.

5 – neben Standardarbeiten mehr als 2 zusätzliche Aufgaben, differenzierte Selbsteinschätzung in allen genannten Bereichen

Bsp. Als Friseur muss man schneiden, fönen und färben. Man muss aber auch wissen, was zu wem passt und man muss dafür sorgen, dass der Kunde Vertrauen fasst. Es gehört aber auch dazu, Haarpflegeprodukte zu verkaufen. Außerdem nimmt man auch kosmetische Gesichtsbearbeitungen oder Maniküre vor.

Ich interessiere mich schon lange für den Friseurberuf. Ich habe beim Friseur in unserer Straße auch schon ein Praktikum gemacht. Dabei habe ich gemerkt, dass mir auch das Verkaufen liegt. Als meine Schwester geheiratet hat, habe ich ihr eine Hochsteckfrisur gemacht – alle waren begeistert. Ich war da kreativ und hab auch Perlen und Haarteile mit eingearbeitet... u.s.w.

⇒ In diesem Fall Bewertung 3 (s. oben): Standardarbeiten und 1-2 zusätzliche zutreffende Aufgaben, undifferenzierte Selbsteinschätzung)

5 - Biografiebezogene Frage

I: „Schildern Sie doch bitte eine Situation, in der Sie mit einer anderen Person eine Aufgabe lösen und zusammenarbeiten mussten und es dabei zu einer Meinungsverschiedenheit kam. Wie war ihre Reaktion darauf?“

B: „Damals in der Ausbildung zum Bankkaufmann sollten wir in einer Arbeitsgruppe ein Plakat für ein Sparprodukt entwerfen. Irgendwie konnten wir uns da auf keine gemeinsame Vorstellung einigen. Letztlich haben wir einfach die Teilarbeiten verteilt – also einer den Inhalt, der nächste das Layout, der dritte die Informationsbeschaffung. So brauchten wir nicht alle Arbeiten gemeinsam machen.“

Bewertung der Lösung:

kein oder irrelevantes Beispiel

- ☒ zutreffendes Bsp. jedoch keine zufriedenstellende Lösung
- zutreffendes Bsp. und eine akzeptable Lösung
- zutreffendes Bsp. und sehr gute Lösung

6 - Interviewer berichtet aus dem Berufsalltag - realistische Tätigkeitsinformation

I: „ So, jetzt haben Sie einen Augenblick Ruhe, müssen nicht Rede und Antwort stehen. Ich möchte Ihnen einige Informationen zu unserem Unternehmen geben und natürlich auch ein kurzes Bild davon was Sie in ihrem vielleicht neuen Traumberuf erwartet. ...“

(Typberatung, auf die Wünsche des Kunden eingehen, Haarstyling am Computer, Umgang mit dem Programm, Grundhandwerk, Haarfarben verändern, Gesichtspflege, - massage und Augenbrauenkorrektur, Verkauf)

7 - erfolgsrelevante Situation - situative Fragen

I: „Herr Peters, noch eine Frage. Stellen Sie sich vor, eine Kundin ist mit ihrer Arbeit sehr unzufrieden, obwohl von der fachlichen Seite nicht zu beanstanden ist. Wie reagieren sie in diesem Fall?“

B: „Ja, irgendwie gibt es auch immer solche Kundinnen. Manchmal steht dann nur dahinter, dass die Vorstellung eine andere war als die Realität. Ich meine damit das Aussehen der gewünschten Frisur an der entsprechenden Kundin. Ich sage ihr, dass die Frisur gut zu ihr passt und dass sie sich schon daran gewöhnen wird. Außerdem wachsen Haare ja auch ziemlich schnell wieder nach.“

⇒ Bewertung auf einer verhaltensverankerten Skala

Antwortmöglichkeiten (-beispiele) mit steigender Punktzahl bei der Bewertung:

1- Keine erkennbare Serviceorientierung

Bsp. Ich sage ihr, dass die Frisur gut zu ihr passt und dass sie sich schon daran gewöhnen wird.

2- Akzeptable einfühlsame Reaktion auf Kunde, unzureichende Lösung

Bsp. Ich höre erst mal zu und entschuldige mich. Ich sage ihr, dass sie das nicht bezahlen muss.

3- Akzeptable einfühlsame Reaktion, Standardlösung

Bsp. Ich versuche, sie zu beruhigen. Ich entschuldige mich und biete an, die Frisur kostenlos nach ihren Wünschen nachzubessern.

4- Passende einfühlsame Reaktion, kundenorientierte gute Lösung

Bsp. Ich versuche, sie zu beruhigen und entschuldige mich. Ich frage sie, was ihr nicht gefällt und welchen Vorschlag sie zur Lösung des Problems macht. Daran halte ich mich. Notfalls lasse ich einen Kollegen/Kollegin oder Chef/Chefin die Frisur nachbessern.

⇒ in diesem Fall: keine Serviceorientierung

8 - Unklarheiten klären, weiteres Vorgehen schildern, `Danksagung` (kurze positive Rückmeldung), Verabschiedung - Gesprächsabschluss

I: „Herr Peters, das sind von meiner Seite zunächst alle Fragen; danke für Ihre Offenheit und das leichte Gespräch. Haben Sie noch eine Frage, die sich aus meinen Darstellungen ergeben hat?“

B: „Nur: da es sich bei Ihrem Unternehmen ja um eine Kette handelt, kann es mir passieren, dass ich danach statt hier in Berlin dann beispielsweise in Hamburg arbeiten muss? “

I: „(...) Ja,...dann zum weiteren Ablauf. Ich werde gemeinsam mit meinen Kollegen Ihr Gespräch und das mit den anderen Bewerbern geführte auswerten und Sie können davon ausgehen, dass Sie spätestens in zwei Wochen von uns hören. Haben Sie einen schönen Nachmittag und eine gute Woche.“

4. Anspruch des MMI®

Es gibt zahlreiche Interviewformen, die im Bereich der Personaldiagnostik bisher Anwendung gefunden haben. Sie unterscheiden sich u.a. in ihren Komponenten: in der Führung der Gesprächsteile (freie Erzählung durch den Bewerber oder standardisierte Fragen), in der Art der gestellten Fragen (offen oder geschlossen), dem Bezug zum Tätigkeitsfeld, der Subjektivität bzw. Objektivität oder auch dem Anteil, den Interviewer und Bewerber jeweils an der Gesprächszeit haben.

Das Multimodale Interview ist ein Versuch, die im Rahmen der Interviewforschung festgestellten Unzulänglichkeiten anderer Interviewformen auszugleichen und zu vermeiden und damit eine möglichst hohe Validität zu erlangen. Auf die Aspekte, die andere Verfahren vermissen lassen, sind wir bereits in der Einleitung eingegangen.

Die folgenden 12 Faktoren beschreiben die Ansprüche, die die von Schuler entwickelte Form des Einstellungsinterviews an sich selbst hat und bedienen soll (Schuler, 1995):

- Die Gestaltung des Interviews soll den Anforderungen Validität und Informationsgehalt für den Bewerber entsprechen.
Eine vorherige Anforderungsanalyse legt die entsprechenden Dimensionen fest.
- Es sollen nur die Merkmale erfasst werden, die nicht zuverlässiger aus einer anderen Quelle oder auf eine andere Art erfasst und gesammelt werden können. Dazu gehören z.B. Schul- und Examensnoten, die bereits den schriftlichen Bewerbungsunterlagen zu entnehmen sind.
- Das Interview soll strukturiert durchgeführt werden; dafür wechseln sich freie und standardisierte Gesprächsteile ab. Die Form der Flexibilität des Interviews durch Teilstandardisierung hebt die Qualität der Aussagekraft und der Bewerber ist nicht allzu stark beschränkt in seinen Antwortmöglichkeiten.

Dieser Aspekt hebt gleichzeitig zu einem möglichen größeren Informationsgewinn für den Interviewer auch das Wohlbefinden des Bewerbers.

- Die empirische Prüfung der Einzelfragen und der Dimensionen erfolgt nach psychometrischen Prinzipien, z.B. einer Faktorenanalyse und der dazugehörigen Bestimmung der Trennschärfe (siehe Konstruktion des Interviews).
- Unter Berücksichtigung des Anforderungsbezugs der zu besetzenden Stelle übernimmt das Interview besonders im biografischen Frageteil standardisierte Fragen aus Tests und biografischen Fragebögen.
- Das Interview ist angereichert durch Komponenten aus simulationsbezogenen Verfahren wie Kurzvorträge zu einem berufs- oder arbeitsspezifischen Thema. Simulationsbezogen ist auch das Anfertigen und Abgeben von Arbeitsproben.
- Für die Beurteilung und Eindrucksbildung direkt im Anschluss an einige der Gesprächsteile werden geprüfte und verankerte Skalen verwendet. Meist handelt es sich dabei um verhaltesverankerte drei- bis fünfstufige Skalen.
- Der Interviewer soll die Informationssammlung und seine Entscheidung trennen. Die Antworten werden für sich genommen und unmittelbar bewertet. Verhaltensbeobachtungen sollen unverzüglich erfolgen. Ein Gesamteindruck bzw. die Gesamtbewertung findet aggregierend im Anschluss an das Gespräch statt.
- Besteht die Gefahr von zu geringer Objektivität, müssen mehrere Beurteiler eingesetzt werden. Die Objektivität für das MMI[®] liegt bei $r=.83$. Da jeder Zuhörer z.B. in Abhängigkeit zu seinem Tätigkeitsbereich das Gesagte aus einer anderen Perspektive wahrnimmt, kann die Besetzung mit zwei Interviewern verschiedene Funktionen und unterschiedlichen Nutzen haben.

- Die Gewichtung der einzelnen Interviewkomponenten erfolgt nach der berechneten metaanalytisch bestimmten oder geschätzten Validität (siehe auch Punkt Gütekriterien).
- Neben seinem Anspruch der unkomplizierten Durchführung soll dieses besondere Einstellungsinterview von einem geringen Trainingsaufwand begleitet sein. Die Vorbereitung der Interviewer geschieht durch ein verfahrensspezifisches und von Fachleuten durchgeführtes Training.
- Neben dem Anspruch einer hohen sozialen Validität spielen drei weitere Aspekte eine entscheidende Rolle. Dabei handelt es sich zum einen um die Inhaltsvalidierung, die durch anforderungsanalytische Fundierung erfolgt, weiterhin um die Konstruktvalidierung, die durch den Vergleich mit Testergebnissen und anderen diagnostischen Indikatoren oder durch experimentelle Variation geschieht und die prognostische Validierung anhand von Außenkriterien, wie z.B. dem Berufserfolg. Die Außenkriterien sollten möglichst ebenfalls multimethodal erhoben worden sein.

5. Konstruktion des Multimodalen Interviews

Da das Multimodale Interview von Schuler entwickelt wurde und der Begriff geschützt ist, beziehen sich die folgenden Ausführungen ausschließlich auf folgende zwei Bücher, die zur Erleichterung der Übersichtlichkeit im Fließtext nicht mehr genannt werden:

1. Schuler, H. (2002). Das Einstellungsinterview. Ein Arbeits- und Trainingsbuch. Göttingen: Hogrefe
2. Schuler, H. (2000). Psychologische Personalauswahl. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie

Bei der Konstruktion des Multimodalen Interviews sind nicht zwingend alle der folgenden aufgeführten Arbeitsschritte notwendig. Je nach Anwendungsfall können Teile entfallen oder in anderer Reihenfolge bearbeitet werden.

Im ersten Schritt ist es das Ziel des Interviews, die Zielgruppe festzulegen. Hier wird insbesondere die Entscheidung darüber getroffen, ob das Interview eingesetzt werden soll, um Bewerber auszuwählen oder ob es darum geht, ein Instrument für die Personalentwicklung zu konstruieren. An dieser Stelle ist auch die (zukünftige) berufliche Position derjenigen Personen festzulegen, die als Befragte in Frage kommen.

Falls es bereits anforderungsbezogenes Material zu der entsprechenden Arbeitsstelle gibt, wird es im Anschluss an die Klärung der Zielfrage ausgewertet. Das schon vorhandene Material kann Anhaltspunkte für den dritten Arbeitsschritt - Interviews mit Führungskräften - liefern. In einem solchen Gespräch könnte außerdem das weitere Vorgehen besprochen werden. So ist beispielsweise zu klären, welche MitarbeiterInnen an einem Workshop im Rahmen der Anforderungsanalyse teilnehmen sollen.

Eine Anforderungsanalyse auf Critical-Incident-Basis schlägt Schuler als vierten Konstruktionsschritt vor. Die Methode der kritischen Ereignisse wurde ursprünglich von Flanagan entwickelt. Sie soll Material für eine simulationsorientierte Diagnose liefern, ist aber als Grundlage konstruktorientierter Instrumente ungeeignet, weil sie sich ausschließlich auf beobachtbares Verhalten bezieht, das nicht eins zu eins in Eigenschaftsbegriffe übersetzt werden kann. Wie wird dabei vorgegangen? Es wird ein Workshop veranstaltet, an dem vorher ausgewählte MitarbeiterInnen und/oder Vorgesetzte teilnehmen. Die Teilnehmenden schildern Verhaltensweisen, die einen Rückschluss auf eine effektive bzw. ineffektive Arbeitsweise zulassen. Die berichteten Verhaltensweisen sollen auf persönlichen Beobachtungen der Teilnehmenden beruhen. Zu jeder Verhaltensweise werden vier Fragen gestellt:

Wer? Es geht darum, welche Stelle die handelnde Person innehat. Namen sollen nicht genannt werden

Wo? Die Situation ist genau zu spezifizieren, bspw. „im Beratungsgespräch“.

Was? Hier geht es um die Handlung. Es muss deutlich werden, was an der Handlung richtig oder falsch ist.

Welche Konsequenzen? Nur Handlungen, deren deutliche Auswirkungen unmittelbar erkennbar sind, stehen zur Diskussion.

Beispiel aus der Präsentation im Seminar

Im Rollenspiel wurde gefragt: „Stellen Sie sich vor, eine Kundin ist mit Ihrer Arbeit sehr unzufrieden, obwohl von der fachlichen Seite nichts zu beanstanden ist. Wie reagieren Sie?“ Ein(e) Workshopteilnehmer(in) könnte folgende Verhaltensweise beschrieben haben:

Wer? Meine Kollegin (Friseurgesellin).

Wo? Nachdem die Frisur fertig war und die Kundin in den Spiegel blickte.

Was? Kundin beschwert sich, obwohl die Frisur in Ordnung ist. Meine Kollegin antwortet: „Ach, das steht Ihnen doch sehr gut. Sie werden sich schon daran gewöhnen.“

Konsequenzen? Die Kundin ist erbost. Sie droht an, nie wieder zu kommen und ihren Bekanntenkreis zu warnen.

Nachdem mit der Methode der kritischen Ereignisse ausreichend viele Items gesammelt worden sind, wird im nächsten Konstruktionsschritt auf diese Items eine Anforderungsanalyse mit dem standardisierten Verfahren „Bedeutsamkeit und Erfüllungsgrad“ angewendet. Dabei handelt es sich um einen Fragebogen, der ebenfalls von Schuler entwickelt wurde. Bearbeitet wird der Fragebogen von Stelleninhabern oder Führungskräften. Diese geben auf einer fünfstufigen Skala an, wie bedeutsam die jeweilige Verhaltensweise für die Tätigkeit ist. Items, die bereits in einer Vorauswahl für unbedeutend gehalten werden, müssen im Fragebogen nicht nochmals bewertet werden. Deshalb ist die Skala für die Bedeutsamkeit asymmetrisch aufgebaut, die verbalen Marker sind: 1 = gering, 2 = mittel, 3 = hoch, 4 = sehr hoch, 5 = extrem hoch. Die Auswertung des Fragebogens liefert Informationen darüber, welche Aspekte der Tätigkeit besonders wichtig sind und deshalb im Interview unbedingt berücksichtigt werden sollten. Eine weitere Skala des Fragebogens ist der Erfüllungsgrad. Damit wird erfragt, in welchem Umfang die Verhaltensweise bei Stelleninhabern derzeit gezeigt wird. Die Skala ist dreistufig, die verbalen Marker sind: 1 = unzureichend, 2 = teilweise, 3 = vollständig. Ob dieses Verfahren nützlich ist, hängt vom Verwendungszweck des Interviews ab. Denkbar ist, dass bestimmten Verhaltensweisen zukünftig größere Beachtung zukommen soll, weil sie bisher zu wenig berücksichtigt wurden. Außerdem kann der Erfüllungsgrad für Interviews im Rahmen der Personalentwicklung eine Rolle spielen.

Nach der quantitativen Auswertung der Fragebögen können die Anforderungsdimensionen bestimmt werden. Falls es bereits Einstellungs- bzw. Personalentwicklungsinterviews gibt, werden deren Fragen mit den Anforderungsdimensionen verglichen und ggf. modifiziert oder aussortiert. Neue, tätigkeitsrelevante Interviewfragen werden entsprechend der Anforderungsdimensionen formuliert. Auf Basis der Fragen wird im letzten Konstruktionsschritt die vollständige Interviewversion ausgearbeitet. Anschließend muss ein Interviewertraining für die Anwender des Interviews stattfinden.

6. Gütekriterien

6.1 Objektivität

Durchführungsobjektivität wird im Multimodalen Interview durch die Standardisierung gewährleistet. Interpretationsobjektivität kann numerisch als Beobachterübereinstimmung angegeben werden. Die Korrelationen zwischen den Bewertungen der Beobachter unterscheiden sich je nach Frageform bzw. Interviewteil. Schuler berichtet für das Gesamtinterview Zusammenhänge zwischen $r = .71$ und $r = .92$. Die höchsten Beobachterübereinstimmungen wurden für biographische Fragen erzielt, die geringsten für die Selbstvorstellung des Bewerbers. Bei trainierten, erfahrenen Interviewern liegen die Korrelationen um ca. $.10$ höher. Ein Interviewertraining ist also Voraussetzung für die Sicherung der Interpretationsobjektivität.

6.2 Reliabilität

Als Maß für die Reliabilität verwendet Schuler Cronbachs Alpha-Koeffizient. Die interne Konsistenz variiert je nach Interviewteil. Am höchsten ist Cronbachs Alpha-Koeffizient für situative Fragen.

Für das Gesamtinterview berichtet Schuler Daten, die größer als $.80$ – und damit zufriedenstellend – sind.

6.3 Validität

Die Ausführungen zur Validität beziehen sich auf folgende Studie:

Schuler, H., Moser, K., Diemand, A. & Funke, U. (1995). *Validität eines Einstellungsinterviews zur Prognose des Ausbildungserfolgs*. Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 9 (1), 45 - 54

Exemplarisch für die Validität wurde im Seminar die prognostische Validität für den Ausbildungserfolg eines Multimodalen Interviews zur Auswahl von Auszubildenden zum Bankkaufmann/-frau ausgewählt. Die von Schuler et al. verwendete Stichprobe besteht aus Bewerbern einer kreditwirtschaftlichen Organisation, die zwischen 1989 und 1992 ihre Ausbildung dort begonnen hatten.

Als erstes Validierungskriterium dienen sechs Verhaltensbeobachtungsskalen, mit denen die Auszubildenden nach einem Jahr, nach zwei Jahren und am Ende der Ausbildung vom Ausbilder oder vom den Fachvorgesetzten beurteilt werden. Die sechs Skalen heißen:

- Kundenorientierung
- Selbstsicherheit
- Kontaktfähigkeit
- Argumentationsfähigkeit
- Eigeninitiative
- Teamfähigkeit.

Eine einzelne Skala umfasst sechs Items und ist in sich sehr homogen. Jede Skala korreliert hoch mit den anderen Skalen ($r = .69$ bis $r = .89$). Diese Tatsache spricht dafür, dass ein Globalurteil zugrunde liegt. Deshalb wird der Mittelwert über alle 36 Items als Kriterium verwendet.

Die Abschlussnote der IHK-Prüfung ist das zweite Kriterium für den Ausbildungserfolg. Es wurde angenommen, dass dieses Kriterium mit dem kognitiven Fähigkeitstest korreliert ist, der zusätzlich zum Multimodalen Interview eingesetzt wurde.

Schuler hält es zusätzlich für sinnvoll, das berufliche Verhalten auch nach Ausbildungsende zu prognostizieren. Es hatte sich nämlich gezeigt, dass das Verhalten des Auszubildenden gegenüber Kunden während der Ausbildung nicht ausreichend gut eingeschätzt werden kann. In der Regel rotieren Auszubildende in den unterschiedlichen Abteilungen der Bank. Falls die Auszubildenden in einigen Abteilungen Kundenkontakt haben, so beschränkt sich dieser (z.B. aufgrund noch fehlender Fachkompetenz) nur auf einen kleinen Teil des Tagesgeschäfts. Die Eignung für die Kundenberatung ist jedoch praktisch sehr relevant. Es war nicht möglich, die Studie über die Ausbildungszeit zu verlängern. Um die Eignung für die Beratung und die Eignung für bankinterne Stabsfunktionen trotzdem erheben zu können, wurde als drittes bzw. viertes Validierungskriterium das Potentialurteil über die Eignung für die Kundenberatung oder Stabsfunktionen eingeführt. Die Skala war vierstufig und reichte von: „Potential in sehr hohem Ausmaß“ bis „Potential in sehr geringem Ausmaß“. Schuler et al. nahmen an, dass sich diese Potentialurteile durch das Interview besser vorhersagen ließen als durch den kognitiven Test. Das Multimodale Interview fragt insbesondere soziale Kompetenz ab, die für die Kundenberatung von großer Bedeutung ist.

Die Ergebnisse der Validierung sind in Tabelle 1 zusammengefasst.

Tabelle 1: Validitäten von Interview und kognitivem Fähigkeitstest in der Gesamtstichprobe (aus Schuler, 1995)

	Validierungskriterien				
	BOS, 1. Jahr	BOS, Ausbildungs-ende	IHK-Note	Potential für Kundenberatung	Potential für Stabsaufgaben
Interview	.23*** ^a	.15*** ^b	.21*** ^c	.27*** ^d	.18*** ^e
Selbstvorstellung	.23*** ^f	.14*** ^g	.13 ^{+h}	.23*** ⁱ	.17*** ^k
Berufsinteressen und Berufswahl	-.04 ^f	-.03	-.11 ^h	-.04 ⁱ	-.08 ^k
freier Gesprächsteil	.14*** ^f	.14*** ^g	.06 ^h	.22*** ⁱ	.19*** ^k
Erfahrungen und Interessen	.13*** ^f	.06	.11 ^{+h}	.18*** ⁱ	.09 ^{+k}
situative Fragen	.19*** ^f	.15*** ^g	.20*** ^h	.17*** ⁱ	.15*** ^k
Kognitiver Fähigkeitstest	.37*** ^l	.22*** ^m	.55*** ⁿ	.12*** ^p	.27*** ^q

Anmerkungen: ^a N=584. ^b N=510. ^c N=253. ^d N=435. ^e N=360. ^f N=500. ^g N=444. ^h N=210. ⁱ N=373. ^k N=306. ^l N=469. ^m N=465. ⁿ N=182. ^p N=356. ^q N=326. Alle Werte wurden bezüglich der mangelnden Reliabilität der Kriterien attenuationskorrigiert. Da einige der beteiligten Institute nur Summenwerte mitteilten, unterscheiden sich die Stichprobengrößen für den Gesamtwert und die Interviewteile. ⁺ p≤.10; * p≤.05; ** p≤.01; jeweils einseitige Testung

Die Daten zeigen, dass sich hypothesenkonform das Potential für die Kundenberatung durch das Multimodale Interview besser vorhersagen lässt als durch den kognitiven Test. Bester Einzelprädiktor aus dem Multimodalen Interview dafür ist die Selbstvorstellung. Für das objektive Erfolgskriterium IHK-Note ist der kognitive Fähigkeitstest der beste Prädiktor mit $r = .55$.

Es konnte gezeigt werden, dass das Multimodale Interview inkrementelle Validität gegenüber dem Fähigkeitstest besitzt, wenn es darum geht, nichtkognitive Anteile des Ausbildungserfolgs vorherzusagen. Kognitive Erfolgsbestandteile lassen sich durch Intelligenztests gut prognostizieren.

Zusammenfassend kann geschlussfolgert werden, dass sich insbesondere in Kontaktberufen die Vorhersage von Berufs- bzw. Ausbildungserfolg durch das Multimodale Interview steigern lässt. Trotzdem ist der Einsatz von kognitiven Tests sinnvoll. Idealerweise sollten beide Instrumente kombiniert werden.

7. Klausurfragen

1. Das Multimodale Interview (MMI[®]) ist der Versuch der praktischen Umsetzung des trimodalen Ansatzes der Berufseignungsdiagnostik. Auf welche 3 diagnostischen Ansätze wird dabei zurückgegriffen? Nennen Sie jeweils 1 typische Erhebungsform pro Ansatz!

2. Das MMI[®] ist ein teilstandardisiertes Interview. Welche Vorteile hat es gegenüber herkömmlichen Einstellungsinterviews?

3. Im Rahmen der Einstellungsdiagnostik werden zur Vorhersage des Berufserfolgs oft kognitive Tests eingesetzt. Welche weiteren Aspekte werden durch den Einsatz des MMI[®] erfasst? Nennen Sie bitte ein Beispiel.

9. Literatur

Schuler, H., Moser, K., Diemand, A. & Funke, U. (1995). *Validität eines Einstellungsinterviews zur Prognose des Ausbildungserfolgs*. Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 9 (1), 45 – 54

Schuler, H. (1999). Auswahl von Gründungsunternehmen mittels Interview – Ein Erfahrungsbericht. In K. Moser, B. Batinic & J. Zempel (Hrsg.) *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln*, 145 – 153. Göttingen: VAP

Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl*. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie

Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview. Ein Arbeits- und Trainingsbuch*. Göttingen: Hogrefe