

Das situative Interview als Instrument der Personalauswahl

Prof. Dr. Arnulf Weuster

Fakultät Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsingenieurwesen (B+W)

Außenstelle Gengenbach

Klosterstraße 14

77723 Gengenbach

Tel.: 07803 9698-17

E-Mail: weuster@fh-offenburg.de

1947: Geboren in Oberhausen/Rheinland

Ausbildung zum Industriekaufmann

1972: Diplom-Betriebswirt, Fachhochschule Niederrhein

1976: Diplom-Volkswirt, Universität Köln

1979: Promotion über Konsumgenossenschaftsentwicklung

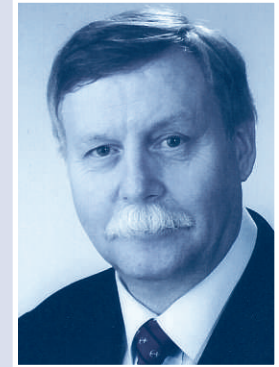
1978–1982: tätig im Personalmanagement

der Philips GmbH in Hamburg

1982: Professor an der Hochschule Offenburg für Personalwirtschaft,

Führungslehre und Organisation

Forschungsgebiete: personale Eignungsdiagnostik,
Arbeitszeugnisse, Referenzen



5.1 Das situative Interview als Instrument der Personalauswahl

Prof. Dr. rer. pol. Arnulf Weuster

Abstract

The situational interview is a structured interview. Its purpose is to select high performers. The basis of this type of interview is the goal-setting theory. It is supposed that intentions predict behavior. The interviewer describes a typical situation of the job and asks the candidates "What would you do if ...?" The answers of the candidates are compared to benchmark answers. The validity of the situational interview is as high as the validity of assessment centers. Therefore it is a cost-efficient alternative to the more complex and time consuming assessment center.

Einführung

Das situative Interview (SI) ist eine Form des strukturierten Interviews. Es wird nach der Zielsetzungstheorie von der Annahme ausgegangen, dass ein enger Zusammenhang zwischen geäußerten Verhaltensabsichten und dem späteren realen Verhalten besteht. Bewerber werden gefragt, wie sie in bestimmten Situationen handeln würden: „Was würden Sie tun, wenn ...?“ Man kann von einer mentalen Arbeitsprobe sprechen. Die Antworten der Bewerber werden mit vorher entwickelten Antwortalternativen verglichen und so bewertet.

Beispiel

Frage zur Auswahl eines Personalleiters: Ein Mitarbeiter ist seit zwei Wochen wegen eines Rückenleids krank geschrieben. Sie sind auf der Fahrt zu einem

wichtigen Termin. Die Fahrt führt Sie durch ein Neubaugebiet. Im Vorbeifahren sehen Sie, wie der erkrankte Mitarbeiter mithilft, Heizkörper in einen Rohbau zu tragen. Was würden Sie tun?

Gute Antwort (7 – 9 Punkte)

- Ich halte an, identifiziere den Mitarbeiter und stelle ihn kurz zur Rede.
- Ich bitte ihn kurzfristig zu einem Gespräch zu mir.
- Nach meiner Rückkehr vom Termin versuche ich herauszufinden, für welches Unternehmen und wie lange der Mitarbeiter dort tätig ist.
- Die Entgeltfortzahlung wird eingestellt. Evtl. gezahltes Einkommen wird zurückgefordert.
- Mein weiteres Vorgehen (Abmahnung oder Kündigung) hängt vom Gespräch mit dem Mitarbeiter und der Personalpolitik des Unternehmens in solchen Fällen ab.

Mittelmäßige Antwort (4 – 6 Punkte)

- Ich halte an, identifiziere den Mitarbeiter und stelle ihn kurz zur Rede.
- Die Entgeltfortzahlung wird eingestellt. Evtl. gezahltes Einkommen wird zurückgefordert.
- Nach meiner Rückkehr kündige ich dem Mitarbeiter außerordentlich und hilfsweise ordentlich.

Wenig akzeptable Antwort (1 – 3 Punkte)

- Ich fahre weiter, ohne anzuhalten.
- Nach meiner Rückkehr vom Termin veranlasse ich eine medizinische Untersuchung.
- Mein weiteres Vorgehen mache ich vom Ergebnis der Untersuchung abhängig.

Entwicklung und Durchführung

Erfolgskritische Situationen: Die Entwicklung [1] beginnt mit der Sammlung und Formulierung von Situationen, die am Arbeitsplatz auftreten oder auftreten könnten. Diese Minifallstudien müssen für externe Bewerber verständlich sein. Sie dürfen aber nicht so vage sein, dass sie vielfältige Lösungsmöglichkeiten eröffnen. Die Fragen dürfen keinen Hinweis auf eine präferierte Antwort enthalten. Dies wird oft dadurch erreicht, dass nach zukünftigem Handeln in einem Dilemma gefragt wird. Es wird also zum Beispiel gefragt, wie der Bewerber bei seinen Kollegen für eine effizientere Arbeitsorganisation werben würde, wenn dies mit der Einsparung eines Arbeitsplatzes verbunden wäre.

Ankerantworten: Zu einem hoch validen SI gehört unverzichtbar, dass für jede Frage mögliche Verhaltensantworten ermittelt und bewertet werden. Ohne Ankerantworten erreichen SI keine besseren Ergebnisse als Interviews mit konventionellen Bewertungsskalen. Die Dekomposition der Gesamtbeurteilung in eine Serie einfacherer Einzelurteile erleichtert die Beurteilung und erhöht die Beurteilerübereinstimmung. Die möglichen Antworten sind in eine Rangskala zu bringen. Zum Beispiel: schlechte Antwort = 1 bis 3 Punkte, mittelmäßige Antwort = 4 bis 6 Punkte und gute oder sehr gute Antwort = 7 bis 9 Punkte. So können die Antworten bepunktet und durch Addition eine Gesamtbewertung vorgenommen werden. Bei einem Jury-Interview kann das gemeinsame Ergebnis nach einer Konsensdiskussion durch Summierung oder Mittelwertbildung festgestellt werden.

Implementierung: Die gemeinsame Entwicklung des SI durch Linienmanagement und Personalmanagement ist ein wichtiger Beitrag für seine Akzeptanz und Implementierbarkeit, denn auch im Personalmanagement setzen sich Innovation nicht ohne Widerstände durch. Vor dem Einsatz kann das entwickelte SI vielleicht noch intern getestet werden. Die Anwender sind zu unterweisen, wie das SI durchgeführt wird. Ohne eine entsprechende Schulung werden strukturierte Interviewformen oft nur als unverbindliche Hilfe angesehen und abgewandelt.

Vorteile und Stärken

Voraussetzungen: Das SI erfordert kein hoch spezialisiertes Methodenwissen. Es kann in jedem Unternehmen entwickelt werden. Die Durchführung ist einfach. Man kann vermuten, dass es in der Praxis immer schon zufällige Situationsfragen gab. Das Innovative des SI besteht in der systematischen Vorbereitung von Situationsfragen und in der Entwicklung von verhaltensbezogenen Ankerantworten zur Bewertung der Bewerberantworten. Das SI kann auch erfolgreich von Interviewern genutzt werden, die die Zielstelle weniger gut kennen (Personalmitarbeiter) oder die nicht in der Personalauswahl geschult wurden (Fachvorgesetzte). Dies soll kein Argument gegen den Einsatz von Fachleuten und gegen Interviewertrainings sein. Das SI erscheint aber als ein Ansatz zur Validitätserhöhung praktischer Auswahlgespräche auch bei nicht idealen Interviewern [2].

Anforderungsbezug: SI sind maßgeschneiderte Instrumente (purpose built instruments for a single job). In der Praxis gibt es oft Mischfunktionen mit vielseitigen Anforderungen. Diese können durch ein umfassendes SI gut geprüft werden. Ein versierter und stressstabiler Bewerber wiederum erhält die Chance, seine Berufserfahrung zu demonstrieren und sich so zu profilieren (opportunity to perform). Irrelevante Informationen, Jobstereotype und Bewerberstereotype verlieren an Gewicht [3].

Reliabilität: Mit Hilfe des SI können akkurate und differenzierte Bewertungen der Bewerber erreicht werden. Dies kann mit der Aufteilung der Gesamtbewertung in schrittweise Bewertungen einzelner Antworten, mit dem Vorliegen der Bewertungshilfen in Form der Ankerantworten und mit der entlastenden

Wirkung der Ankerantworten, die mehr Zeit zum Zuhören und Interpretieren der Antworten lassen, erklärt werden [4]. Auch erhöht das SI die Beurteilerübereinstimmung. Die Forschung lieferte Werte für die Interrater-Reliabilität von bis zu $r = .90$ [5]. Eine Metaanalyse auf der Basis von 15 Studien ergab für SI mit Ankerantworten eine korrigierte Interrater-Reliabilität von $r = .79$ [6].

Validität: In einzelnen Studien erreichte das SI ähnlich hohe Validitätskoeffizienten wie das Assessment-Center. Metaanalysen lieferten korrigierte durchschnittliche Validitäten von bis zu $r = .50$ [7].

Externe Validität bzw. Generalisierbarkeit: Für das SI liegen Metaanalysen vor, die eine Vielzahl von Tätigkeiten vom angehenden Arbeiter bis zu Fakultätsmitgliedern, beide Geschlechter, verschiedene Ethnien und Nationalitäten erfassen. Als Bewährungskriterien dienten Vorgesetztenbeurteilungen, Peerbeurteilungen, Verkaufszahlen und Hochschulnoten. Man kann daher das SI als ein im westlichen Kulturkreis valides Auswahlinstrument ansehen [8].

Mentale Arbeitsprobe: Ein gutes Auswahlinstrument sind Arbeitsproben. Ein Grund für die hohen Validitätswerte des SI mag sein, dass bei ihm das Auswahlkriterium (gedankliches Arbeitsverhalten) dem späteren Bewährungskriterium (reales Arbeitsverhalten) nahekommt. Das SI ist eine mentale Arbeitsprobe, mit der die Berufserfahrung geprüft wird.

Prüfung kognitiver Fähigkeiten: Die Ergebnisse von hoch strukturierten SI korrelieren relativ hoch mit den Ergebnissen von kognitiven Fähigkeitstest [9]. Situative Interviews erfordern von den Bewerbern ein Eindringen in hypothetische und neuartige Situationen und ein rasches Erkennen von Lösungsansätzen. Das SI ist also ein Instrument zur Einschätzung von kognitiven Fähigkeiten (Analyse, Alternativengenerierung, Entscheiden) bzw. von praktischer Intelligenz und von sozialer Intelligenz.

Kooperations- und Teamfähigkeit: Viele Aufgaben können nur im Team gelöst werden. Durch Fragen zu Kooperations-situationen können engagierte Bewerber mit organizational citizenship behavior identifiziert werden [10].

Dynamische Stellen und Arbeitsrollen: Viele Stellen ändern sich kontinuierlich und erfordern daher ein „Selecting for Change“. Das SI konfrontiert Bewerber teilweise mit subjektiv neuartigen Situationen. Es kann Flexibilität, innovatives Verhalten und Kreativität prüfen [11].

Schutz gegen Ingroup-Favorisierung: Ein Experiment mit frankophonen kanadischen Mittelmanagern ergab, dass diese bei der Auswahl einer Sekretärin beim konventionell strukturierten Interview eine Französisch sprechende Bewerberin bei gleicher Eignung signifikant höher bewerteten als eine Englisch sprechende Bewerberin. Wurde das Interview als SI geführt, so trat diese Favorisierung der eigenen Gruppe (Frankokanadier) nicht auf. Die Autoren erklären dieses Ergebnis mit den konkreten verhaltensbezogenen Fragen des SI [12].

Augenscheinigültigkeit und Akzeptanz: Das SI hat für die Bewerber einen offensichtlichen Arbeitsplatzbezug und damit Augenscheinigültigkeit [13]. Diese Transparenz macht das SI zu einem als fair akzeptierten Auswahlinstrument. Bei Bewerbern, die überwiegend wenig akzeptable Antworten geben, kann die rück-sichtsvolle Information über die jeweils besten Antworten dazu beitragen, dass sie ihre geringe Eignung selbst erkennen.

Zeitgewinn durch Zwischenbilanz: Wird eine größere Zahl situativer Fragen gestellt, so kann man nach der Hälfte der Fragen den Punktestand ermitteln. Erscheint danach eine Fortsetzung des Gesprächs nicht sinnvoll, kann unauffällig sein Ende herbeigeführt werden.

Tätigkeitsvorschau: Die Fragen des SI informieren Bewerber über den Arbeitsplatz und tragen durch diesen Kolateralnutzen zu einer realistischen Vorschau bei.

Voraussetzung ist allerdings, dass die Situationen die Stelle repräsentativ abbilden. Dies kann die Qualität der Selbstselektion erhöhen und zu einer realistischen Erwartungshaltung bei eingestellten Bewerbern führen.

Schutz gegen Eindrucksmanagement: Auch beim SI ist Impression-Management möglich, etwa in Form sozial erwünschter Antworten. Allerdings wird im SI nach Problemlösungen in schwierigen Situationen gefragt, und eine gute

Lösung setzt oft eine einschlägige Erfahrung voraus. Als Schutz gegen täuschende Antworten kann die zusätzliche Frage nach der schlechtesten Handlungsalternative („Was würden Sie auf keinen Fall tun?“, „Was hielten Sie in dieser Situation für einen großen Fehler?“) dienen. Weiterhin sind die Antworten auf die Situationsfragen spontan zu geben und sind seitens der Bewerber weniger gut vorzubereiten als die Standardantworten auf traditionelle Fragen in freien Interviews.

Inhaltliche Offenheit: Das SI kann auch nahezu beliebig weiterentwickelt werden. So können auch Fragen zu den Fachkenntnissen (z.B. zum Vorgehen bei Reparaturen) oder Fragen, welche die Bereitschaft zu Reisen, Überstunden und anderen Arbeitsbedingungen klären, in den Fragenkatalog eingebaut werden.

Trainingsbedarf: Ideale Bewerber, die alle Fragen optimal beantworten, sind selten. Oft lassen die Antworten auch Schwachpunkte erkennen. Diese können nach einer Einstellung gezielt behoben werden.

Probleme und Grenzen

Aufwand: Die Entwicklung des SI ist arbeits- und kostenintensiv. Sie kommt insbesondere für Parallelstellen, für Stellen mit hoher Fluktuationsfrequenz und für die Besetzung bedeutsamer Positionen in Frage. Manche Situationsfragen können mit kleinen Änderungen bei der Auswahl für andere Stellen eingesetzt werden. Der Aufwand für Entwicklung und Durchführung eines SI ist bei vergleichbaren Validitätswerten aber sehr viel geringer als der entsprechende Aufwand für ein maßgeschneidertes Assessment-Center.

Als-ob-Situation: SI sind Low-Fidelity-Simulationen, da die Bewerber ihre Aktionen nur beschreiben. Andererseits: High levels of realism are often prohibitively expensive. Viele Situationen können bei der Personalauswahl nicht real geschaffen oder per Arbeitsprobe simuliert werden. Ein Musiker kann vorspielen, ein Manager kann aber nicht „vor-managen“. Wichtig ist, dass die Antworten das spätere reale Handeln ausreichend widerspiegeln, was der Fall ist [14].

Motivationsproblem: Arbeitserfolge resultieren aus Motivation und Fähigkeiten. Im Interview werden sich alle Bewerber

als hochmotiviert präsentieren. Insofern kann das SI eher Fähigkeits- und Erfahrungsunterschiede, weniger aber Motivationsunterschiede messen.

Repräsentativität: Soll das SI das zentrale Instrument der Endauswahl sein, so müssen die Situationen die Anforderungen repräsentativ abbilden, da andernfalls die Gefahr der Übergeneralisierung bestünde. Aus der Beantwortung weniger Fragen kann nicht auf die gute Erledigung aller Aufgaben einer Stelle geschlossen werden [15]. Auch ist darauf zu achten, dass Alltagsfälle und nicht exotische Sonderfälle präsentiert werden.

Konzentration: Die Bewertung jeder einzelnen Antwort erfordert Konzentration. Diese Belastung muss akzeptiert werden, soll die hohe Validität des SI erhalten bleiben. Die Praxis zeigt jedoch, dass die Antworten der Bewerber differieren, sodass die Durchführung abwechslungsreich sein kann.

Organisationsspezifische Antwortbewertung: Die Ankerantworten können die Kultur und die Werte der suchenden Organisation reflektieren. Daraus folgt, dass eine akzeptable Antwort in einer Organisation eine inakzeptable Antwort in einer anderen Organisation sein kann.

Promotoren des SI sehen darin einen Vorteil, weil es so möglich sei, die Wertekongruenz als Teil der Passung zur Organisation zu prüfen [16]. Der Verfasser sieht diesen Punkt anders. In den Fragen des SI geht es nicht um grundlegende Überzeugungen, sondern um praktisches Handeln in Alltagssituationen. Wie kulant zum Beispiel ein Mitarbeiter bei Reklamationen handelt, hängt oft von den Umständen ab, an die sich Bewerber anpassen. Insofern kann eine betont organisationsspezifische Antwortbewertung eine Quelle für Fehlentscheidungen sein.

Antwortbewertung: Eine Schwierigkeit besteht in der Zuordnung der Antworten, da die Bewerber nicht wörtlich eine der Ankerantworten geben werden. Die Forschung hat jedoch gezeigt, dass die erhobenen Situationen und die dazugehörigen Handlungsalternativen das Spektrum der Bewerberantworten genügend widerspiegeln [17]. Ein weiteres Problem kann sein, dass die Einstufung der Bewerberantworten durch Sympa-

thie und andere Umstände beeinflusst wird. Man darf aber vermuten, dass aufgrund der Strukturierung diese Einflüsse sowie Vorurteileinflüsse beim SI geringer als beim freien Interview sind. Immerhin spricht dieses Problem dafür, zwei oder mehr Beurteiler einzusetzen.

Antwortqualität: Die Antworten der Bewerber können von unterschiedlicher Qualität sein. Während ein Bewerber eine ausgefeilte Lösung vorträgt, gibt ein anderer Bewerber nur eine knappe Antwort, die tendenziell der besten Antwort entspricht. Beide Bewerber erhalten für ihre Antwort die gleiche Punktzahl. Dieses Problem ist aber lösbar, indem den Antworten Punktbereiche zugeordnet werden, sodass die Beurteiler differenzieren können.

Komplexität: Vielleicht muss sich das SI auf überschaubare Probleme beschränken. Bei komplexen Problemen, in denen es um absatzpolitische, organisatorische oder um rechtliche Fragen geht, können sehr unterschiedliche Lösungen gut bzw. schlecht sein. Zwei Studien kommen allerdings zu dem Ergebnis, dass auch für komplexe Probleme zweckmäßige situative Fragen mit Ankerantworten entwickelt werden können [18]. Zu ergänzen ist aber, dass komplexe Fragen auch komplexe Ankerantworten mit Verzweigungen und Handlungsalternativen erfordern, was wiederum die Bewertung erschwert.

Punktgewicht: Enthält ein SI einfache und komplexe Fragen, so werden auch die Ankerantworten einfach und komplex sein. Es erscheint unzweckmäßig, in beiden Fällen die perfekte Antwort mit der gleichen Punktzahl zu honorieren. Daraus folgt, dass Fragen unterschiedliche Gesamtpunktzahlen zugeordnet werden müssen. Ein anderer Weg kann darin bestehen, komplexe Fragen in gleichwertige Teilfragen zu zerlegen.

Eloquenz: Da nur über die Fälle gesprochen wird, haben eloquente Bewerber einen Vorteil. Bei Kommunikationsberufen ist dies allerdings kein Nachteil. Außerdem steht wegen der Bewertung mit den Ankerantworten doch mehr der Inhalt der Antworten im Vordergrund. So zeigte sich, dass beim SI ein Bewerber, der unüberlegt losschwadroniert, weniger Chancen hat [19].

Abkehr vom Dialog: Das SI kann die Atmosphäre eines mündlichen Exams entstehen lassen. Hier ist allerdings festzuhalten, dass das Vorstellungsgespräch nun einmal ein Auswahlinstrument ist. Doch muss dies nicht zwangsläufig zu einer steifen Atmosphäre führen. So können die situativen Fragen herausfordernder und professioneller wirken als Zufallsfragen. Es wäre in Fortsetzung dieses Gedankens wünschenswert, wenn sich aus den einzelnen Fragen und Antworten heraus ein Gedankenaustausch entwickelte.

Diskriminierung: Im Einzelfall ist zu prüfen, ob die Situationen und die Ankerantworten zu Diskriminierungen bestimmter Bewerbergruppen führen können. Fragen nach Situationen, die physische Aktivitäten erfordern, beeinträchtigen möglicherweise behinderte Bewerber. Die nachweisbare inhaltliche Validität eines SI kann aber helfen, das Auswahlverfahren gegen Kritik und Klagen wegen unfairer Diskriminierung zu verteidigen [20]. Dies gelang erfolgreich einem Police Department, in dessen Interviews 43 % der weiblichen Bewerber, aber nur 15 % der männlichen Bewerber erfolglos waren [21].

Weiterentwicklung: Einen Schritt weiter als SI gehen in der Strukturierung situative Fragebogen oder Videosituationen (situational judgment test), bei denen die Bewerber situative Fragen lesen oder im Film Situationen sehen und dann aus mehreren vorgegebenen Antworten nach dem Multiple-choice-Verfahren die am meisten bevorzugte (effektive) und manchmal auch die am wenigsten bevorzugte (ineffektive) Alternative auswählen müssen [22].

Fazit

Das Interview ist in der Praxis das mit Abstand dominierende Instrument der Endauswahl. Daher liegt es nahe, zur Verbesserung der Auswahlqualität bei ihm anzusetzen. Seine Validität kann durch Strukturierung auf das Niveau hoch entwickelter Verfahren wie dem Assessment-Center gehoben werden. Eine Befragung von 125 größeren deutschen Unternehmen im Jahr 2003 zeigte eine Tendenz zur vermehrten Strukturierung von Interviews [23]. Einen Ansatz hierzu bietet das situative Interview. Es ist leistungsfähig und praktikabel zugleich, was seiner Verbreitung förderlich sein kann.

Situative Frage: Weiterbildung Assistenten / Assistentin
<p>Sie sind Assistentin oder Assistent des Personalleiters. Dieser hat Ihnen bei Ihrer Einstellung versichert, auch er sei an der Personalentwicklung und der Weiterbildung der Mitarbeiter sehr interessiert und er werde Sie da in jeder Hinsicht unterstützen. Sie waren auch bereits dreimal zu interessanten externen Seminaren angemeldet, mussten aber jedes Mal kurzfristig aus wichtigen betrieblichen Gründen zurücktreten. Gerade hat der Personalleiter erneut angeordnet, dass Sie die Teilnahme an einem übermorgen beginnenden zweitägigen Seminar zum Betriebsverfassungsgesetz absagen, da nach einer überraschenden Entscheidung der Geschäftsleitung schon übermorgen Verhandlungen mit dem Betriebsrat über einen Interessenausgleich und einen Sozialplan beginnen sollen. Es sei vorgesehen, dass Sie daran als Protokollführer(in) teilnehmen. Was würden Sie tun?</p>
Gute Antwort (5 – 6 Punkte)
<ul style="list-style-type: none"> – Die Teilnahme an diesen Verhandlungen ist eine wichtige Berufserfahrung, die mir betriebsverfassungsrechtliches Wissen praktisch vermittelt. Daher bin ich sogar selbst bereit, dafür erneut die Seminarteilnahme zu verschieben. – In einem Gespräch mit dem Personalleiter mache ich jedoch auf die viermalige Abmeldung aufmerksam und bitte um Bestätigung, dass auch der Personalleiter weiterhin daran interessiert ist, dass ich einschlägige Weiterbildungsveranstaltungen besuche. – Außerdem dringe ich auf eine rasche Klärung, dass ich wirklich als Protokollführerin an den Verhandlungen teilnehmen kann. Andernfalls würde ich mit Einverständnis des Personalleiters doch noch eine kurzfristige Seminarteilnahme ermöglichen wollen.
Mittelmäßige Antwort (3 – 4 Punkte)
<ul style="list-style-type: none"> – Letztlich kann ich nicht gegen den ausdrücklichen Willen meines Vorgesetzten das Seminar zur Betriebsverfassung besuchen. – In einem Gespräch mit dem Personalleiter werde ich aber unter Hinweis auf die früheren drei Absagen nachdrücklich darauf dringen, diesmal doch das Seminar besuchen zu können. Das ist jetzt eine Grundsatzfrage. – Man kann im Beruf nicht immer nur nachgeben. Es wirkt auch positiv, wenn man in vernünftiger Weise für die eigenen Interessen einsetzt.
Unterdurchschnittliche Antwort (1 – 2 Punkte)
<ul style="list-style-type: none"> – Ich sage die Teilnahme ab, da ich mich nicht mit dem Personalleiter oder der Geschäftsleitung anlegen kann. – Sollte beim nächsten geplanten Seminarbesuch wieder eine Absage erforderlich werden, werde ich das Unternehmen verlassen.

C:\Personalauswahl\Auswahl200a

Situatives Interview: Key-Account-Manager
<p>You are new in the job. In preparation for a meeting with the purchasing executive of an important client you find an information that the executive has apparently received "other consideration" in the past. These considerations involve travelling to destinations throughout Europe for the purchasing executive at your company's cost. You know that these considerations no longer accord with company policy, if they ever did. How do you let the executive know that he will no longer be receiving these benefits?</p>
excellent answer (5 – 6 scores)
<p>In a face-to-face meeting, I reassure the executive that he is highly valued by the company and me. I explain the corporate rules under which I must do business in the future. I ask for the executive's cooperation and understanding in finding contract terms that are mutually acceptable.</p>
marginal answer (3 – 4 scores)
<p>I write a letter at the executive's home address explaining that the travel benefits will be discontinued, with a copy of the pertinent company policies attached.</p>
poor answer (1 – 2 scores)
<p>I attempt to "finesse" the matter gracefully by placing the expenses under a different budget category where they will be less obvious.</p>
<p>Beispiel mit kleinen Abänderungen übernommen aus DIPBOYE, R.L., WOOTEN, K.C. & HALVERSON, S.K. (2004): Behavioral and Situational Interviews. In: Thomas, J.C., Hersen, M. (Eds.): Comprehensive Handbook of Psychological Assessment. (Vol. 4). New York. S. 297 – 316, hier S. 302</p>

Personalauswahl/Auswahl275

Referenzen

- [1] Vgl. Maurer, S.D./Sue-Chan, C./Latham: The Situational Interview. In: Eder, R.W./Harris, M.M.: The Employment Interview Handbook. Thousand Oaks 1999. S. 159 – 177; Latham, G.P./Saari, L.M./Pursell, E.D./Campion, M.A.: The Situational Interview. In: Journal of Applied Psychology. 1980. Vol. 65. No.4. S. 422 – 427; Weuster, A.: Personalauswahl. Wiesbaden 2004, S. 221 ff.
- [2] Vgl. Maurer, S.D.: A practitioner-based analysis of interviewer job expertise and scale format as contextual factors in situational interviews. In: Personnel Psychology 2002, Vol. 55. H. 2. S. 307 ff.; Campion, M.A./Palmer, D.K./Campion, J.E.: A review of structure in the selection interview. In: Personnel Psychology. 1997. Vol. 50. S. 687
- [3] Vgl. Lin, T.R./Dobbins, G.H./Farh, J.-L.: A Field Study of Race and Age Similarity Effects on Interview Ratings in Conventional and Situational Interviews. In: Journal of Applied Psychology. 1992. Vol. 77. H. 3. S. 366 ff.
- [4] Vgl. Maurer, S.D./Lee, T.W.: Accuracy of the situational interview in rating multiple job candidates. In: Journal of Business and Psychology. 2000: Vol. 15. H. 1. S. 77 f.
- [5] Vgl. Maurer et al. 1999, a.a.O. S. 165 f.; Latham, G.P.: The reliability, validity, and practicality of the situational interview. In: Eder, R.W./Ferris, G.R. (Eds.): The Employment Interview. 1989. Sage Publications. S. 173 f.
- [6] Vgl. Taylor, P.J./Small, B.: Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2002. Vol. 75. S. 286
- [7] Vgl. Taylor/Small 2002. a.a.O. S. 285 f.; McDaniel, M.A./WHETZEL, D.L./SCHMIDT, F.L./MAURER, S.D.: The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology. 1994. Vol. 79. No. 4, S. 606
- [8] Vgl. Latham, G.P./Sue-Chan, C.: A Meta-Analysis of the Situational Interview: An Enumerative Review of Reasons for its Validity. In: Canadian Psychology. 1999. Vol. 40. H. 1. S. 59 f.
- [9] Vgl. Huffcutt, A.I./Roth, Ph.L./McDaniel, M.A.: A Meta-Analytic Investigation of Cognitive Ability in Employment Interview Evaluations: Moderating Characteristics and Implications for Incremental Validity. In: Journal of Applied Psychology. 1996. Vol. 81. No. 5. S. 466 f.
- [10] Vgl. Latham, G.P./Skarlicki, D.P.: Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews with Organisational Citizenship Behavior. In: Human Performance. 1995. Vol. 8. No. 2. S. 67 und 73 ff.
- [11] Vgl. Herriot, P./Anderson, N.: Selecting for Change In: Anderson, N., Herriot, P. (eds.): International Handbook of Selection and Assessment. Chichester 1997. S. 8 f. und 24 ff.
- [12] Vgl. Latham, G.P./Skarlicki, D.: The Effectiveness of the Situational, Patterned Behavior and Conventional Structured Interviews in Minimising In-group favouritism of Canadian Francophone managers. In: Applied Psychology: An international review. 1996. Vol. 45. No. 2. S. 179 ff.
- [13] Vgl. Conway, J.M./Peneno, G.M.: Comparing structured interview question types: construct validity and applicant reactions. In: Journal of Business and Psychology. 1999. Vol. 13. No. 4. S. 497
- [14] Vgl. Latham, G.P./Saari, L.M.: Do People Do What They Say? Further Studies on the Situational Interview. In: Journal of Applied Psychology. 1984. Vol. 69. No. 4. S. 569 ff.
- [15] Vgl. Delery, J.E./Wright, P.M./McArthur, K./Anderson, D.C.: Cognitive Ability Tests and the Situational Interview: A test of Incremental Validity. In: International Journal of Selection and Assessment. 1994. Vol. 2. H. 1. S. 55
- [16] Vgl. Maurer et al. 1999, a.a.O. S. 160; Latham/Sue-Chan 1999, a.a.O. S. 60
- [17] Vgl. Maurer/Lee 2000, a.a.O. S. 83 f. und 94 ff. (Beispiele)
- [18] Vgl. Huffcutt, A.I./WEEKLEY, J.A./WIESNER, W.H./DEGROOT, T.G./JONES, C.: Comparison of situational and behavior description interview questions for higher-level positions. In: Personnel Psychology. 2001. Vol. 54. H. 3. S. 622, 628 f., 635 und 640
- [19] Vgl. Ramsay, S./Gallois, C./Callan, V.J.: Social rules and attributions in the personnel selection interview. In: Journal of Occupational and Organisational Psychology. 1997. Vol. 70. S. 201
- [20] Vgl. Maurer et al. 1999, a.a.O. S. 166 ff.
- [21] Vgl. Latham, G.P.: The reliability, validity, and practicality of the situational interview. In: Eder, R.W. & Ferris, G.R. (Eds.): The Employment Interview. Sage Publications. 1989. S. 176
- [22] Vgl. Weekley, J.A./Ployhart, R.E. (2006): Situational Judgment Test. Theory, Measurement, and Application. Mahwah, NJ, London 2006
- [23] Vgl. Schuler, H./Hell, B./Trapmann, S./Schaar, H./Boramir, I.: Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. In: Zeitschrift für Personalpsychologie. 2007. 6.Jg. H. 2, S. 63 f.