

# Gezielte Personalauswahl

## Die Qualität von Telefoninterviews sicherstellen!

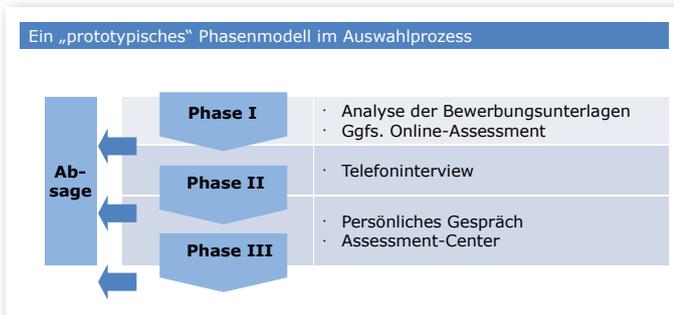
**Telefoninterviews, als ein Bestandteil eines mehrstufigen Rekrutierungsprozesses, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Nun ist telefonieren im professionellen Kontext nicht gleich telefonieren – anhand einer Fallstudie zeigen wir Effektivitäts-Einschränkungen auf und geben Hinweise zur optimalen Gestaltung derartiger Interviews.**



### Die Bedeutung von Telefoninterviews

Dem telefonischen Interview, als Bestandteil eines mehrstufigen Rekrutierungsprozesses, wird eine wachsende Bedeutung zugemessen. So greifen nach einer Studie über die Nutzung von Auswahlverfahren in deutschen Unternehmen zwischen 24 Prozent und 32 Prozent der Befragten auf das Telefoninterview (unstrukturiert bzw. strukturiert) zur Bewerber-Vorauswahl zurück<sup>1</sup>; in einer korrespondierenden Untersuchung aus Großbritannien sind es 26 Prozent der Unternehmen, die sich des Telefoninterviews bedienen<sup>2</sup>.

Eingebunden in einen sequentiellen Rekrutierungsprozess wird das Telefoninterview dabei als sogenanntes „Screening-out“-Instrument genutzt, d.h. Bewerber werden aufgrund unzureichender Ergebnisse abgelehnt, und die Kandidaten, die „gute“ Ergebnisse haben, werden zu der in der Regel letzten Selektionsstufe, wie bspw. einem persönlichen Gespräch oder Assessment-Center eingeladen. Ein dermaßen organisierter mehrstufiger Auswahlprozess folgt dem „Trichterprinzip“.



Die Vorteile von Telefoninterviews liegen klar auf der Hand:

- Sichtung einer großen Menge an Bewerbern; das ist vor allem dann von Vorteil, wenn das Bewerberaufkommen hoch und es sinnvoll ist, eine „Short List“ zu erstellen (diejenigen Kandidaten, die zur letzten Selektionsstufe „zugelassen“ werden)
- Klärung offener Fragen zum Lebenslauf/zu den Bewerbungsunterlagen (z.B. aufgrund von Unvollständigkeit)

- Ermittlung von „Eckdaten“ wie bspw. Motivation zur Bewerbung, Eintrittsdatum, Gehaltsfragen, Mobilität, Erfahrung mit Team-/Projektarbeit etc.
- Analyse relevanter Aspekte des Bewerberverhaltens wie bspw. sprachliche Fähigkeiten, flexibles Reaktionsvermögen etc.

Dass das Telefoninterview u.a. angesichts dieser Vorteile als wichtiges Instrument in einem mehrstufigen Rekrutierungsprozess zunehmend etabliert ist bzw. sich weiter etablieren wird, scheint unstrittig.

Umso erstaunlicher ist, dass für eben diese Interviewart wenig wissenschaftliche Befunde hinsichtlich seiner Qualität als Instrument zur Bewerber-Vorauswahl existieren<sup>3</sup> – anders als bei den „Face-to-Face“ Interviews oder den AC<sup>4</sup>. Daher scheint es angebracht, diese Frage beispielhaft anhand der folgenden Fallstudie zu beleuchten und Möglichkeiten der Qualitätssteigerung aufzuzeigen.

### Die Fallstudie

#### Ausgangssituation

Wir erhielten den Auftrag, den mehrstufigen Rekrutierungsprozess zur Auswahl von Trainees in einem international agierenden Unternehmen mit Unternehmenszentrale in Deutschland zu evaluieren. Wir fanden folgende Situation vor: Der Auswahlprozess war so, wie in der nebenstehenden Abbildung dargestellt, strukturiert – in der Phase I wurde an Hand von „K.O.“-Kriterien selektiert (Dipl.-Kaufleute/Dipl.-Ingenieure mit spezifischen Richtungen, ein bis zwei Jahre Berufserfahrung, deutschlandweite Mobilität).

Mit den Kandidaten, die diese erste „Hürde“ genommen hatten, wurde in Phase II ein 45- bis 60-minütiges Telefoninterview von Fachvorgesetzten anhand eines strukturierten Interview-Leitfadens geführt. Diesem Leitfaden (wie auch dem AC) lagen insgesamt drei Dimensionen des unternehmensspezifischen Kompetenzmodells zugrunde (also keine jobspezifischen Kompetenzen); exemplarisch dargestellt an der Dimension „Leistungsbereitschaft“:

## Recruiting 2.0

| Dimension: Leistungsbereitschaft   |                     |
|--|---------------------|
| Definition   | Einzel-Kriterien    |
| Fordert von sich selbst und anderen Höchstleistungen. Verfolgt Ziele beharrlich, ohne sich von Rückschlägen entmutigen zu lassen und bleibt auch bei Misserfolgen weiter leistungsmotiviert. Verhält sich auch in Belastungssituationen sicher und leistungsfähig. | Leistungsmotivation |
|  | Zielorientierung    |
|  | Stressresistenz     |

Jede Dimension war nochmals in jeweils drei Kriterien untergliedert, die durch eine Reihe von Fragen spezifiziert wurden, allerdings ohne Angabe durch positive/negative Verhaltensanker. Die Bewertung erfolgte summarisch je Dimension auf einer fünfstufigen Ratingskala und schloss mit einer verbalisierten Gesamteinstufung: „keine Empfehlung“, „Empfehlung“ bzw. „uneingeschränkte Empfehlung“.

Ein spezielles Interviewer-Training hatte es im Vorfeld nicht gegeben, da man „der Expertise und Erfahrung unserer Fachvorgesetzten vertraue“.

Die erwähnten neun Kriterien lagen auch dem AC zugrunde, wobei jedes Kriterium („übungs-“spezifisch differenziert) durch eine Reihe positiver und negativer Verhaltensanker operationalisiert war und auf – wie bereits im Telefoninterview – der fünfstufigen Ratingskala bewertet wurde, so dass am Ende des AC jedes Kriterium multipel erfasst wurde.

Konkret sollte nun untersucht werden, ob die telefonisch geführten Interviews ein akzeptables Maß an „Treffsicherheit“ bei der letztendlichen Kandidaten-Wahl haben.

### Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt konnten wir auf die Daten von zwei Rekrutierungs-„Jahrgängen“ zurückgreifen; in diesen beiden Jahren waren 56 Traineestellen zu besetzen, und am Ende der Phase II, also nach den Telefoninterviews, verblieben 132 Bewerber, die jeweils eintägige Assessment-Center durchliefen.

52 Prozent der Kandidaten waren männlich, 48 Prozent weiblich, das Durchschnittsalter betrug 25,7 Jahre. 52 Prozent der Bewerber hatten zum Zeitpunkt der Bewerbung ein Jahr Berufserfahrung, 36 Prozent zwei Jahre und 12 Prozent blickten auf drei Jahre Berufserfahrung zurück. Die überwiegende Mehrheit der Kandidaten, 89 Prozent, hatte einen kaufmännischen Abschluss, 11 Prozent einen ingenieurwissenschaftlichen. In keinem der genannten Parameter zeigten sich geschlechtsspezifische Unterschiede.

### Ergebnisse

Betrachten wir zunächst die Bewertungen, die die AC-Teilnehmer in den Telefoninterviews erhielten: 68 Prozent erhielten eine „uneingeschränkte Empfehlung“, 32 Prozent eine „Empfehlung“.

Bei den AC-Ergebnissen wurde unterschieden zwischen

- „A-Kandidaten“, denen ein Vertragsangebot unterbreitet wurde
- „B-Kandidaten“, d.h. sie standen auf der „Nachrücker“-Liste, falls

- einer oder mehrere A-Kandidaten das Angebot ablehnen sollten
- „nicht geeigneten“ Kandidaten

Die Entscheidung, ob A, B oder „nicht geeignet“, wurde dabei nicht nach dem „Rangreihen“-Verfahren getroffen (alle Bewerber werden gemäß ihren Ergebnissen, vom besten bis zum schlechtesten Wert, in eine Rangreihe gebracht und die besten 56 werden genommen), sondern anhand eines im Vorfeld des Auswahlprozesses definierten „Cut-off“-Wertes, d.h. wer diesen Grenzwert nicht erreicht, wird als grundsätzlich ungeeignet betrachtet.

Bevor wir nun die Ergebnisse betrachten und interpretieren, wollen wir, gemäß unserem Arbeitsauftrag, das „Qualitätsverständnis“ zur Beurteilung der Telefoninterview-„Güte“ definieren:

Je besser die Interviews geführt werden, desto „treffsicherer“ sind die Ergebnisse, wobei „Treffsicherheit“ definiert ist als Anteil der im AC als A- und B-Kandidaten klassifizierten Bewerber. Eine (nur theoretische) „100-Prozent-Treffsicherheit“ wäre demnach gegeben, wenn keiner der 132 AC-Teilnehmer als „nicht geeignet“ oder umgekehrt: Wenn alle 132 Teilnehmer als A- bzw. B-Kandidaten abgeschnitten hätten.

Hier die AC-Ergebnisse:

- 42 Prozent der Kandidaten (n= 56) wurden als „A-Kandidaten“ eingestuft
- 12 Prozent der AC-Teilnehmer waren „B-Kandidaten“
- 46 Prozent (n= 60) der AC-Teilnehmer wurden als „nicht geeignet“ abgelehnt

Kombinieren wir jetzt die AC-Ergebnisse mit den Bewertungen aus den Telefoninterviews, dann ergibt sich folgendes Bild:

|                                |                             | AC- Ergebnis |            |                |           |
|--------------------------------|-----------------------------|--------------|------------|----------------|-----------|
|                                |                             | A-Kandidat   | B-Kandidat | nicht geeignet |           |
| Ergebnis des Telefoninterviews | uneingeschränkte Empfehlung | 38 (42%)     | 12 (13%)   | 40 (45%)       | 90 (100%) |
|                                | Empfehlung                  | 18 (43%)     | 4(10%)     | 20 (47%)       | 42 (100%) |
|                                |                             | 56 (42%)     | 16 (12%)   | 60 (46%)       | 132       |

46 Prozent aller Bewerber wurden als „nicht geeignet“ eingestuft, haben also die „Cut-off“-Hürde nicht meistern können. Von den Kandidaten, die im Telefoninterview eine „uneingeschränkte Empfehlung“ zugesprochen bekamen, wurden 45 Prozent als „nicht geeignet“ eingestuft, 47 Prozent sind es bei den Bewerbern mit „Empfehlung“.

Umgekehrt: 54 Prozent der mit einer Empfehlung/„uneingeschränkten Empfehlung“ ausgestatteten Teilnehmer zählen zu den A-/B-Kandidaten – nur die A-Kandidaten betrachtend, sind dies 42 Prozent.

Es zeigten sich keine geschlechts- oder altersspezifischen Effekte. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt interpretieren:

- Es war eigentlich unerheblich, ob ein Bewerber im Telefoninterview eine „Empfehlung“ oder eine „uneingeschränkte Empfehlung“ bekam
- Die „Treffsicherheit“ des Telefoninterviews im Hinblick auf die Vorhersagekraft eines Vertragsangebots auf der Basis der AC-Resultate, betrug 54 Prozent; dies entspricht, etwas verschärft formuliert, in etwa der Chance beim Roulettespiel, wenn man auf „Schwarz“ oder „Rot“ setzt

## Konsequenzen

Es reicht also nicht, Kriterien zu definieren, Fragen zu formulieren und dann zu hoffen, dass „erfahrene“ Linienführungskräfte mit dieser Art von „strukturiertem“ Leitfaden in einem telefonisch geführten Interview zurechtkommen.

Um die hohe Treffsicherheit („prognostische Validität“) strukturierter Interviews zu erzielen, sollten auch telefonisch geführte Interviews in ihrer Struktur und ihrem Inhalt diesen Anforderungen genügen.

In dem hier präsentierten Fall sind folgende Schritte bei der Umgestaltung der Telefoninterview-Methode zu empfehlen:

### Schritt 1: Neugestaltung der Beurteiler-Unterlage

Wenn am „generalisierten“ Kompetenzmodell festzuhalten ist, sollte jedes Kriterium durch jeweils drei bis fünf detaillierte Fragen erfasst werden.

Die fünfstufige Skala kann beibehalten werden – allerdings sind für jede Frage dezidierte, verhaltensorientierte Beurteilungsanker, zumindest für die Skalenpunkte 1, 3 und 5, zu entwickeln.

### Schritt 2: Neu-Modulation des Interview-Prozesses

Wir empfehlen, den Interview-Prozess neu zu modulieren, und zwar in Anlehnung an das Modell des Multimodalen Interviews<sup>5</sup>, mit einer feststehenden Abfolge von acht Gesprächskomponenten:

- Gesprächsbeginn
- Selbstvorstellung des Bewerbenden
- Freier Gesprächsteil

- Berufsinteresse, Berufs- und Organisationswahl
- Biographie-bezogene Fragen
- Realistische Tätigkeitsinformation
- Situative Fragen
- Gesprächsabschluss

Von diesen Phasen werden fünf für die Urteilsbildung genutzt, während die anderen einem „natürlichen“ Gesprächsablauf und der Information des Bewerbers dienen.

### Schritt 3: Interviewer-Schulung

Eine Schulung der Interviewer ist unerlässlich, sie müssen mit den verwendeten Komponenten des Interviews sowie den operationalisierten Kriterien und den bekannten Interviewereffekten im Telefoninterview<sup>6</sup> vertraut gemacht werden. Besonderer Wert ist zudem auf ein einheitliches Verständnis der verwendeten Verhaltensanker und der damit verbundenen Beurteilungen zu legen. Die Beurteilungs-„Akkuratheit“, die sich in früheren Interviewer-Trainings als erfolgskritisch erwiesen hatte<sup>7</sup>, ist intensiv zu diskutieren, idealerweise zu trainieren. ◀

#### Quellenangaben

<sup>1</sup> Schuler, H. et. al.: „Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen.“ In: *Zeitschrift für Personalpsychologie* 6 (2007), S. 60 ff.

<sup>2</sup> Chartered Institute of Personnel and Development: *Recruitment, retention and turnover 2004: a survey of the UK and Ireland*, London 2004

<sup>3</sup> Blackman, M.C.: „The Employment Interview via the Telephone: Are We Sacrificing Accurate Personality Judgments for Cost Efficiency?“ In: *Journal of Research in Personality* 36 (2002), S. 208 ff.

<sup>4</sup> Vgl. zusammenfassend John, M./Maier, G.W. (Hrsg): *Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit – Grundlagen, Methoden, Erfahrungen*. Düsseldorf 2007

<sup>5</sup> Schuler, H.: „Das Multimodale Einstellungsinterview“. In: *Diagnostica* 38 (1992), S. 281 ff.

<sup>6</sup> Lukanow, K.: „Interviewereffekte im Telefoninterview“. In: Buchwald, C. (Hrsg.): *Das Telefoninterview – Instrument der Zukunft? Forschungsberichte aus dem zsh 06-3*, S. 68 ff.

<sup>7</sup> Woehr, D.J./Huffcut, A.I.: „Rater training for performance appraisal – A quantitative review“. In: *Journal of Occupational and Organizational psychology* 67 (1994), S. 189 ff.



Autor

### Mario Lukié

ist Partner und Geschäftsführer der Kölner Beratungsgesellschaft managerberater ([www.manager-berater.com](http://www.manager-berater.com)). Selbst langjährig in personalverantwortlicher Position für verschiedene Unternehmen tätig, berät er seit nunmehr über 25 Jahre Unternehmen verschiedener Branchen in Fragestellungen des HR-Managements. Sein besonderer Beratungsfokus liegt dabei auf Lösungen im Bereich des Diagnostik-Managements.