Gulba, Astrid; Moldzio, Thomas & Göhmann, Andrea

Telefoninterviews zur Vorselektion von Bewerbern: Effizientes Bewerbermanagement und wissenschaftliche Qualitätssicherung

Ende 2002 erhielt Moldzio & Partner von einer Automobilbank den Auftrag, das komplette Auswahlverfahren vom Bewerbermanagement bis zur Durchführung eines zweitägigen Assessment Centers mit maximal zehn Teilnehmern durchzuführen und vier „Absolventen BWL als Young Professional m/w“ auszuwählen. In diesem Beitrag wird dargestellt, wie Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl – dieses Projekt gestaltet hat. Am Beispiel der Vorauswahl wird gezeigt, dass der hohe eignungsdiagnostische Qualitätsstandard über die Anforderungen der DIN 33430 (Kersting, 2003) hinaus umgesetzt und die eigene praktische Arbeit wissenschaftlich evaluiert wurde.

In einem ersten Schritt wurde das Anforderungsprofil in Absprache mit dem Kunden konkret und verhaltensnah formuliert und zu einem Stellenangebot zusammengefasst, das für einen Zeitraum von drei Wochen ausschließlich in Internetjobbörsen veröffentlicht wurde. In dieser Zeit gingen rund 200 schriftliche Bewerbungen auf dem Postweg und Online bei Moldzio & Partner ein, aus denen die passenden Bewerber herausgefiltert wurden. Durch Analyse der Bewerbungsunterlagen als erste Auswahlstufe wurden die Bewerber – orientiert an dem Anforderungsprofil – in A, B und C-Kandidaten eingeteilt. Die offensichtlich ungeeigneten (C-) Kandidaten wurden direkt aus dem Auswahlverfahren ausgeschlossen.

Im Sinne einer sequentiellen Personalauswahlstrategie (Cronbach & Gleser, 1965) entwickelten Moldzio & Partner anhand des spezifischen Anforderungsprofils ein Instrument zur strukturierten Durchführung von Telefoninterviews, um aus den verbleibenden Bewerbungen eine Vorauswahl treffen zu können. Dabei waren z.B. drei Hauptkriterien: maximal drei Jahre Berufserfahrung, Hochschulabschluss mit guten Noten sowie Affinität für das Ausland. Das Telefoninterview als Screeningverfahren stellt hier ein geeignetes und zunehmend etabliertes Instrument im Personalauswahlprozess dar (Silvester et al., 2000; Bohlen, 1997; Harmsen, 2003) und stellte in unserem Fall eine Kombination aus Interviewleitfaden, Auswertungshilfe mit Verhaltensankern und Beurteilungsbogen dar. Bei den zu erfassenden Anforderungen handelte es sich a) um Ausschlusskriterien wie z.B. Gehaltsvorstellungen, Eintrittstermin oder Sprachkenntnisse, b) um Anforderungen wie z.B. Motivation zur Bewerbung, Wissen über das Unternehmen oder Erfahrung mit Teamarbeit und c) um Aspekte des Bewerberverhaltens wie z.B. Kommunikationsfähigkeit oder Umgangsformen.

Insgesamt wurden 31 terminierte Telefoninterviews à 30 Minuten (zzgl. jeweils 15 Minuten Vor- und Nachbereitung) durchgeführt und die 10 Kandidaten für das Assessment Center ausgewählt. Die Evaluation des Instruments erfolgte anhand praxisrelevanter Effizienzkriterien und wissenschaftlicher Maßstäbe: Die Qualifikation der Teilnehmer in dem Assessment Center entsprach in so hohem Maße den Vorstellungen des Auftraggebers, dass ein Bewerber mehr als beabsichtigt ein Stellenangebot erhalten hat. Dies war ein Beleg für eine große Zufriedenheit seitens der Automobilbank.

In der sich anschließenden Evaluationsstudie wurden Haupt- und Nebengütekriterien (Lienert und Raatz, 1994) des Telefoninterviews bestimmt. Dafür wurden Tonbandaufnahmen erstellt, in denen die ausführlichen Mitschriften von 3 der 31 real geführten Telefoninterviews verwendet wurden. Es wurde jeweils ein Gespräch mit einem als geeignet bewerteten, einem als nicht geeignet und einem nicht eindeutig zu bewertenden Bewerber verwendet. Untersuchungsteilnehmer waren BWL- und Psychologiestudierende (N=30), die die Bewerber in jedem der drei Telefoninterviews mit dem Instrument beurteilten (Beurteilerübereinstimmung).

Zu zwei Messzeitpunkten werteten die Untersuchungsteilnehmer jeweils eines der Gespräche ein zweites Mal aus (Retest-Reliabilität), und die Beurteilungen wurden mit einer Musterlösung verglichen (Validität).

Für alle drei Gespräche zeigten sich hohe Werte für die Beurteilerübereinstimmung bei den Arbeitsanforderungen Teamfähigkeit, Mobilität, Auslandsreisen, Auslandsaufenthalte und Englischkenntnisse. In einzelnen Interviews konnte dies außerdem für die Motivation, Branchenkenntnisse, Wissen über das Unternehmen, Gehaltsvorstellungen und die Kontaktfähigkeit festgestellt werden. Fast sämtliche Anforderungen, die sich auf das Bewerberverhalten beziehen, konnten hingegen nicht objektiv erfasst werden. Die Kontingenzkoeffizienten für die Retest-Reliabilität sind für alle Arbeitsanforderungen mit Werten zwischen r= .54 und r= .84 als hoch einzuschätzen (Cohen, 1988). Die Validitätswerte sind für sieben Arbeitsanforderungen hoch ($r > .50$), für drei Arbeitsanforderungen mittelmäßig ($.30 < r < .50$) und für sechs Arbeitsanforderungen gering ($.10 < r < .30$). Auch hier erwiesen sich die Anforderungen zum Bewerberverhalten als weniger valide. Es kann insgesamt ausgeschlossen werden, dass die Beurteilung der Bewerber von der Reihenfolge der Darbietung der Tonbandaufnahmen beeinflusst wird. Eine Ausnahme bildet die Kontaktfähigkeit, da ein zuerst als zugänglich bzw. wenig zugänglich wahrgenommener Bewerber die Beurteilung dieser Anforderung bei den anderen Bewerbern beeinflussen kann.

Die Ergebnisse belegen, dass das von Moldzio & Partner entwickelte Telefoninterview geeignet ist, Bewerber hinsichtlich zahlreicher Arbeitsanforderungen objektiv, reliabel und valide zu beurteilen. Da keine bessere a-priori Strategie (Cronbach und Gleser, 1965) verfügbar ist, mit der einzelne Anforderungen im Rahmen der Bewerbervorauswahl differenziert erfasst werden können, sind die ermittelten Kennwerte und damit der inkrementelle Nutzen als hoch einzuschätzen.

Für die Praxis relevant ist ergänzend, dass 91% der Untersuchungsteilnehmer die Handhabbarkeit des Instruments als gut bis sehr gut beurteilen; 87% gaben an, das Instrument sei leicht bis sehr leicht anwendbar; 97% können sich gut bis sehr gut vorstellen, das Instrument in der Praxis der Personalvorauswahl einzusetzen. Auch die Formulierung der Verhaltensanker wurde für 15 der 16 Arbeitsanforderungen als hilfreich empfunden. Da die Untersuchungsteilnehmer zudem gebeten wurden, sich in die Rolle der Bewerber hineinzuversetzen, sind auch Aussagen hinsichtlich der sozialen Akzeptanz (Chan et al., 1998) möglich: Die Telefoninterviews wurden als angenehm und transparent wahrgenommen.

Literatur:

Bohlen, F.N. (1997). Bewerber per Telefon selektieren. *Personal*, 9,453-454.

Chan, D., Schmitt, N., Jennings, D., Clause, C.S. & Delbridge, K. (1998). Applicant Perceptions of Test Fairness: Integrating Justice and Self-Serving Bias Perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 232-239.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Science.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cronbach, I. J. & Gleser, G. C. (1965). Psychological Tests and Personnel Decisions. Urbana: University of Illinois Press.

Harmsen, C. (2003). Effektivere Bewerberauswahl durch duale Verfahren. *Personalwirtschaft*, 1, 34-36.

Kersting, M. (2003). DIN 33430: Entstehungsprozess, Ziele und Inhalte des neuen Qualitätsstandards für berufsbezogene Eignungsbeurteilung. DGP Informationen, 48. Jahrgang, Heft 57.

Lienert, G.A. & Raatz, U. (1994). Testaufbau und Testanalyse. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Silvester, J., Anderson, N.R., Haddleton, E., Cunningham-Snell, N. & Gibb, A. (1999). A Cross-Model Comparison of Telephone and Face-to-Face Selection Interviews in Graduate Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (1), 16-21.

Erschienen im Mai 2004 in Schmitz-Buhl (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie: Perspektiven für die Zukunft. Heidelberg: R. v. Decker.