Telefoninterview zur Vorselektion: Effizientes Bewerbermanagement und dessen Qualitätssicherung

Autoren: Dr. Astrid Gulba, Thomas Moldzio & Alke Daniels (Moldzio & Partner, Institut für Personalauswahl, Tremsbüttel)

Telefoninterviews stellen ein ökonomisches Mittel zur Vorselektion von Bewerbern dar. Wie lassen sich diese gleichzeitig praxistauglich und theoretisch fundiert, effizient und qualitativ hochwertig gestalten? Ein Beispiel der Konzeption und Evaluation für eine Automobilbank.

Problem: Praktischer Auftrag und wissenschaftlicher Anspruch

Beratungsunternehmen, die sich als kompetente Ratgeber mit wissenschaftlich fundierten Lösungen auf dem Markt verstehen, stehen immer wieder vor dem **„Wissenschaft-versus-Praxis-Dilemma“**. Zum einen soll die eigene Arbeit effizient und praxisnah, sollen die gelieferten Lösungen praxistauglich und vor allem für den Kunden kostengünstig sein. Zum anderen möchte man theoretisch fundiert vorgehen und seinen hohen qualitativen Ansprüchen bei der Ausführung eines Auftrages genügen. Es soll hier anhand eines Beispiels gezeigt werden, wie dieses Problem bei der Bewerbervorselektion gelöst werden kann.

Den Anlass, sich um die Modalität der Bewerbervorselektion grundsätzliche Gedanken zu machen, gab der Auftrag einer deutschen Automobilbank. In diesem hieß es, das komplette Auswahlverfahren vom Bewerbermanagement bis zu einem zweitägigen Assessment Center mit maximal zehn Teilnehmern durchzuführen und vier Nachwuchsführungskräfte für ein traineeähnliches Programm auszuwählen.

Lösungsansatz

Einen kompletten Auswahlprozess erfolgreich durchzuführen bedeutet, die einzelnen Teilprozesse effizient zu gestalten und zu validen Ergebnissen zu kommen. Als Teilschritte zur **Vorauswahl** bieten sich hier unter anderem folgende Möglichkeiten:

- ausschließliches Screening der Bewerbungsunterlagen,
- das Internet (Online-AC),
- standardisierte Testverfahren,
- ein zusätzlicher Bewerbertag,
- Telefoninterviews.

Obwohl für Telefoninterviews keine wissenschaftlichen Befunde über ihre Qualität als Instrument zur Bewerbervorauswahl vorlagen, erschien diese Lösung als die effizienteste für den Projektauftrag. Als grundsätzliche Vorteile wurden angesehen:

- **Unternehmen sparen Kosten** zum Beispiel für die Anreise und gegebenenfalls die Unterbringung vor Ort.
- **Personaler sparen Zeit.** Geht man davon aus, dass zwei Interviewer an einem persönlichen Gespräch teilnehmen, diese sich jeweils circa eine halbe Stunde vorbereiten so-

wie das Gespräch jeweils etwa eine halbe Stunde gemeinsam nachbereiten, und dass das Gespräch etwa eine Stunde dauert, kommt man auf mindestens vier Stunden Arbeitszeit pro Bewerber.

- Das Unternehmen hat die Möglichkeit, ohne höhere Zusatzkosten **deutschland- beziehungsweise weltweit** Bewerber vor-auszuwählen.
- **Unpassende Kandidaten scheiden frühzeitig aus.**
- Ein erstes Bild über Kandidaten aus dem Telefoninterview kann später erweitert oder gefestigt werden; für eine endgültige Entscheidung über Annahme oder Ablehnung eines Bewerbers liegt mit den Informationen aus dem Telefoninterview eine **umfangreichere Informationsbasis** vor.
- Ein Gespräch am Telefon ermöglicht beiden Seiten **ein erstes gegenseitiges Kennenlernen** und **lockert die Atmosphäre** für ein anschließendes persönliches Gespräch im Vorfeld auf.

Die genannten Argumente waren ausschlaggebend dafür, das Telefoninterview zur Vorauswahl für dieses Projekt einzusetzen. Eine Prüfung der Güte nach statistischen Kriterien sollte im Anschluss erfolgen.

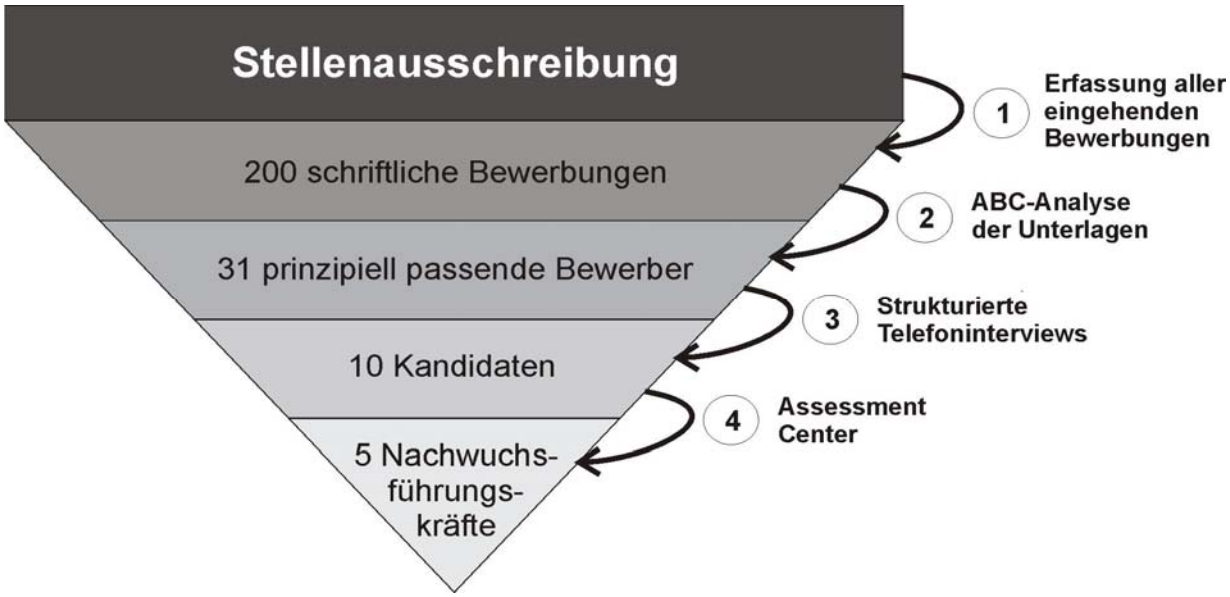

Abb. 1: Gesamtauswahlprozess, einzelne Selektionsstufen sowie Anzahl der jeweils ausgewählten Bewerber

Das strukturierte Telefoninterview für eine Automobilbank

Im Rahmen des bereits erwähnten Auswahlverfahrens im Auftrag einer deutschen Automobilbank wurde in einem ersten Schritt 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 ein, aus denen die passenden Bewerber herausgefiltert wurden. Durch Analyse der Bewerbungsunterlagen als erster Auswahlstufe wurden die Bewerber – orientiert an dem Anforderungsprofil – in A-, B- und C-Kandidaten eingeteilt. Die ungeeigneten (C-) Kandidaten wurden direkt aus dem Auswahlverfahren ausgeschlossen. Dabei galten als Hauptkriterien:

- maximal drei Jahre Berufserfahrung,
- Hochschulabschluss mit guten Noten sowie
- Affinität zum Ausland.

Im Sinne einer sequenziellen Personalauswahlstrategie wurde anhand des spezifischen Anforderungsprofils ein **Instrument zur strukturierten Durchführung von Telefoninterviews** entwickelt, um aus den verbleibenden Bewerbungen eine Vorauswahl treffen zu können. Das Telefoninterview als Screeningverfahren stellt ein geeignetes Instrument im Personalauswahlprozess dar [1; 4; 8]. Bei den zu erfassenden Anforderungen handelte es sich um:

- **Ausschlusskriterien** wie zum Beispiel Gehaltsvorstellungen, Eintrittstermin oder Sprachkenntnisse;
- **Anforderungen** wie zum Beispiel Motivation zur Bewerbung, Wissen über das Unternehmen oder Erfahrung mit Teamarbeit und
- **Aspekte des Bewerberverhaltens** wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit oder Umgangsformen.

Diese erste Version des strukturierten Telefoninterviews bestand dementsprechend aus drei Teilen:

- dem Standardinterview,
- einem Intensivinterview und
- der „Verhaltensbeobachtung“ während des Telefoninterviews.

Die beiden Interviewteile enthielten mehrere Fragenkomplexe zu verschiedenen Anforderungskriterien, die vorher in Absprache mit dem Auftraggeber bestimmt worden waren. Zu jedem Fragenkomplex wurden so genannte positive und negative **Verhaltensanker** formuliert [6]. Es handelte sich hierbei um beispielhafte Antwortmöglichkeiten, an denen die Äußerungen der interviewten Kandidaten gemessen werden konnten und die damit dem Interviewer zur Urteilsbildung dienten. Die Anker zur Verhaltensbeobachtung stellten Verhaltensbeispiele dar.

Fragen	Bewertung der Antworten/Verhaltensanker		Notizen
Mobilität Wie stehen Sie zu einem Umzug nach [*ORT*]?	+ + +	ist gern bereit, den Wohnort zu wechseln	
	+ +		
	+	hat das Thema im Vorfeld reflektiert und ein Umzug wäre nicht ausgeschlossen	
	–	Umzug ist machbar, ist jedoch mit Nachteilen/ Problemen verbunden	
	– –		
	– – –	lässt dauerhaftes Pendeln erkennen	
Frühester Eintrittstermin Wann können Sie frühestens Ihre Tätigkeit bei uns beginnen? Wie ist Ihre Kündigungsfrist?			frühester Eintrittstermin: Kündigungsfrist:
Auslandsreisen Wie groß ist Ihr Interesse, für die Bank ins Ausland zu reisen?	+ + +	ist sehr interessiert an Auslandsreisen	
	+ +		
	+	wäre gern bereit, ab und zu ins Ausland zu reisen	
	–	wäre bereit, ins Ausland zu reisen, wägt stark ab, zeigt nur mäßiges Interesse	
	– –		
	– – –	zeigt keinerlei Bereitschaft zu Auslandsreisen	

Abb. 2: Gestaltung des Instruments zur Durchführung strukturierter Telefoninterviews, exemplarisch für das Anforderungskriterium "Mobilität"

Insgesamt bestand der Interviewleitfaden mit den Bewertungshilfen aus vier Seitenpaaren im DIN-A4-Format plus Auswertungsbogen. Auf der ersten Seite eines jeden Paares fanden sich die Fragen sowie die entsprechenden Verhaltensanker nebeneinander in Spalten angeordnet. Die gegenüberliegende Seite enthielt eine Spalte mit fünfstufigen Bewertungsskalen zu den jeweiligen Anforderungskriterien sowie eine Spalte mit ausreichend Platz für Notizen und Kommentare. Der Interviewer wurde dazu angehalten, sich während eines Interviews Notizen zu machen, um seine Eindrücke später selbst nachvollziehen und gegenüber Kollegen argumentieren zu können. Einen Auszug aus dem Instrument zur Durchführung strukturierter Telefoninterviews zeigt Abbildung1 exemplarisch für das Anforderungskriterium „Mobilität“.

Nach Beendigung des Telefonats wurde der Kandidat auf jedem Kriterium mit Hilfe der Verhaltensanker und Notizen bewertet. So entstand eine Übersicht, auf deren Grundlage die verschiedenen Bewerber miteinander verglichen und Entscheidungen über das weitere Vorgehen getroffen werden konnten. So wurde die empfohlene Trennung zwischen Datenerhebung und Beurteilung realisiert [7]. Insgesamt wurden 31 Telefoninterviews à 30 Minuten (zuzüglich jeweils 15 Minuten Vor- und Nachbereitung) durchgeführt und zehn Kandidaten für das Assessment Center ausgewählt. Der Gesamtauswahlprozess mit seinen einzelnen Selektionsstufen und der Anzahl der jeweils verbleibenden, ausgewählten Bewerber ist in Abbildung 2 zusammengefasst.

Evaluation in der Praxis

Die Evaluation des Instruments erfolgte anhand praxisrelevanter Effizienzkriterien: Die Passung der Teilnehmer in dem Assessment Center entsprach in so hohem Maße den Vorstellungen des Auftraggebers, dass fünf Bewerber anstatt der geplanten vier ein Stellenangebot erhielten. Dies war ein Beleg für die große Zufriedenheit seitens der Automobilbank und die Güte und Effizienz des Telefoninterviews als Vorauswahlinstrument.

Im Anschluss an diesen Auftrag wurde das Telefoninterview aufgrund der positiven Resonanz und seiner Praktikabilität wiederholt in vergleichbaren Projekten eingesetzt. Auch in diesen Fällen bewährte sich nach **Kundenaussagen** das Instrument.

Evaluation nach wissenschaftlichen Maßstäben

In einer sich anschließenden **Evaluationsstudie** für die Bewerbervorauswahl der Automobilbank sollte die Güte des Telefoninterviews anhand statistischer Kennwerte überprüft werden. In Form einer Qualifikationsarbeit an der Technischen Universität Dresden [3] wurde das Instrument dazu entsprechend wissenschaftlicher Anforderungen an die Versuchssituation adaptiert, so dass es den an der Studie teilnehmenden Laien möglich war, Bewertungen zu den durchgeführten Telefoninterviews vorzunehmen. Es wurden **Haupt- und Nebengütekriterien** des Instruments zur Durchführung von Telefoninterviews bestimmt:

- Objektivität, Reliabilität und Validität sowie
- Akzeptanz, Handhabbarkeit und Praxistauglichkeit.

Dazu wurden zunächst Tonbandaufnahmen erstellt, in denen die ausführlichen Mitschriften dreier der 31 geführten Telefoninterviews verwendet wurden. Es wurde jeweils ein Gespräch mit einem als geeignet, einem als nicht geeignet bewerteten und einem nicht eindeutig zu bewertenden Bewerber ausgewählt. 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 Unter-

suchungsteilnehmer 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** (relative Häufigkeit einer Bewertung >50 Prozent) 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. Die **Validitätswerte** sind für sieben Arbeitsanforderungen hoch (r > .50), für drei Arbeitsanforderungen mittelmäßig (.30 < r < .50) und für sechs Arbeitsanforderungen gering (.10 < r <.30). Die Anforderungen zum Bewerberverhalten erwiesen sich als weniger valide.

Es kann insgesamt ausgeschlossen werden, dass die Beurteilung der Bewerber von der Reihenfolge der Darbietung der Tonbandaufnahmen beeinflusst wurde. Eine Ausnahme bildet die Kontaktfähigkeit, da ein zuerst als zugänglich beziehungsweise wenig zugänglich wahrgenommener Bewerber die Beurteilung dieser Anforderung bei den anderen Bewerbern beeinflussen kann.

Die Ergebnisse belegen, **dass das entwickelte Telefoninterview geeignet ist, Bewerber hinsichtlich zahlreicher Arbeitsanforderungen objektiv, reliabel und valide zu beurteilen.** Die ermittelten Kennwerte und der inkrementelle Nutzen sind als hoch einzuschätzen. Für die Praxis weiterhin relevant ist,

- dass 91 Prozent der Untersuchungsteilnehmer die Handhabbarkeit des Instruments als gut bis sehr gut beurteilen;
- 87 Prozent gaben an, das Instrument sei leicht bis sehr leicht anwendbar;
- 97 Prozent 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 **Akzeptanz des Verfahrens** aus Bewerbersicht [2] möglich: Die Telefoninterviews wurden als angenehm und transparent wahrgenommen, was auch den Einschätzungen der realen Bewerber zum Ende der Telefoninterviews entsprach.

Konsequenzen

Um das strukturierte Telefoninterview für eine Vielzahl von Unternehmen nutzbar zu machen, wurde das Verfahren für die breite Anwendung in der Praxis **nach dem Baukasten-Prinzip optimiert**. Die einzelnen Fragebausteine wurden so weit standardisiert, dass sich das Gesamtinterview nun durch wenige Modifizierungen an nahezu jede Vorauswahlsituation anpassen lässt. Unterschieden wird dabei die Auswahlsituation auf Basis zweier Variablen:

- die **Erfahrung des Interviewers** in der Durchführung von Interviews (erfahren versus unerfahren) und
- die **Art des Bewerbers** (Auszubildender, Trainee, Sachbearbeiter beziehungsweise Spezialist, Führungskraft).

Diese Elemente wurden zudem in eine Software integriert, die diese Modifizierungen durch Auswahl bestimmter Optionen selbst vornimmt. Dies geschieht über eine intuitiv bedienbare grafische Benutzeroberfläche, in der der Anwender durch einfache Mausklicks wählen kann, welche Kriterien für die Vorauswahlsituation maßgeblich sind und in das Telefoninterview aufgenommen werden sollen.

So entsteht auf der Basis der auswahlspezifischen Angaben ein individueller Interviewleitfaden mit Verhaltensankern und Bewertungsskalen, der genau auf die jeweilige Vorauswahlsituation zugeschnitten ist. Das strukturierte Telefoninterview als Instrument zur Bewerbervorauswahl kann damit schnell und effizient durch jeden Berater oder Personaler je nach Anforderungen angepasst und eingesetzt werden.

Literatur

[1] *Bohlen, F.N.:* Bewerber per Telefon selektieren; Personal; 9; 1997; 453-454.

[2] *Chan, D., Schmitt, N., Sacco, J. M. & DeShon, R. P.:* Understanding pretest and posttest reactions to cognitive ability and personality tests. Journal of Applied Psychology; 83 (3); 1998; 471-485.

[3] *Göhmann, A.:* Das Telefoninterview zur Bewerbervorauswahl – Evaluation und Weiterentwicklung eines Instrumentes; Technische Universität Dresden: unveröffentlichte Diplomarbeit; 2003.

[4] *Harmsen, C.:* Effektivere Bewerberauswahl durch duale Verfahren; Personalwirtschaft; 1; 2003; 34-36.

[5] *Landis, J. & Koch, G. G.:* The measurement of observer agreement for categorial data; Biometrics; 33; 1977; 159-174.

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

[7] *Schuler, H.:* Das Einstellungsinterview; Göttingen: Hogrefe; 2002.

[8] *Silvester, J., Anderson, N., Haddleton, E., Cunningham-Snell, N. & Gibb, A.:* A cross-modal comparison of telephon and face-to-face selection interviews in graduate recruitment; International Journal of Selection and Assessment; 8 (1); 2000; 16-21.

Dieser Artikel wurde in der Zeitschrift *Wirtschaftspsychologie aktuell,* Jahrgang 12, 2. Ausgabe 2005 veröffentlicht.