

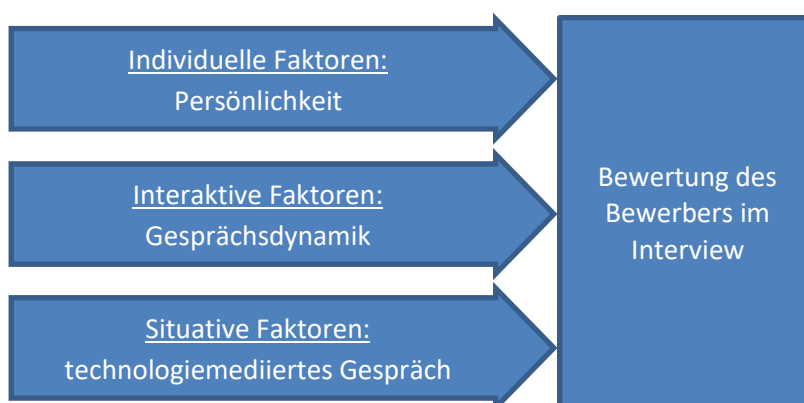
Recruiting in Corona-Zeiten

Telefoninterviews effizient und zielführend gestalten

Viele Personalierer nutzen Telefoninterviews als Zwischenschritt und Vorauswahlinstrument zwischen Sichtung der Bewerbungsunterlagen und nachfolgendem persönlichen Gespräch. In der aktuellen Corona-Pandemie erweist sich dieses Instrument als effiziente und nützliche Methode, um Auswahlprozesse voranzutreiben, ohne zunächst in den persönlichen Kontakt zu treten. Gut strukturierte Telefongespräche haben dabei einen doppelten Nutzen für die Personalauswahl: Die Daten lassen sich schnell und ergebnisorientiert für weitere Gespräche erheben und Bewerber* können gezielt angesprochen und akquiriert werden.

Erkenntnisse aus der Wirtschaftspsychologie

Die personalpsychologische Forschung hat sich eingehend mit den Grundlagen für ein gutes Abschneiden in Einstellungsinterviews beschäftigt. So spielen zum Beispiel individuelle Faktoren wie die Persönlichkeit der Bewerbers eine Rolle: Es wurde nachgewiesen, dass Personen, die offener für Neues und gewissenhafter sind, das Verfahren eher akzeptieren. Neben individuellen und interaktiven Faktoren, wie der Dynamik zwischen Interviewer und Bewerber, spielen auch situative Faktoren, wie das Interviewmedium, eine Rolle.



Eine Technik, die Bewerber anwenden um besser bewertet zu werden, ist das Impression Management (IM). Es beinhaltet einerseits nonverbale Verhaltensweisen in Form eines Lächelns oder eines Kopfnickens, die einen Bewerber positiver erscheinen lassen. Andererseits können eigene Stärken in den Antworten betont oder Misserfolge durch verbale Formen von IM überspielt werden. Auch die Fähigkeit der Emotionserkennung spielt eine große Rolle. Sie erlaubt es Bewerbern, sowohl ihr Gegenüber in Einstellungsinterviews besser einschätzen zu können als auch mögliche Rückmeldungen auf Antworten anhand der Mimik des Gegenübers einzuholen.

Bewerber schneiden in technologiebasierten Interviews schlechter ab als in persönlichen Vorstellungsgesprächen, denn das Telefoninterview erschwert das IM. Grund dafür ist, dass jede Art von Technologie irgendeine Art von Beeinträchtigung mit sich bringt. Beispielsweise fallen bei Telefoninterviews nonverbale Hinweise komplett weg, was die Einholung von mimisch präsentierten Rückmeldungen unmöglich macht. Diese Einschränkungen werden

auch als eine Ursache für die schlechtere Akzeptanz vonseiten der Bewerber bei technologiemediierten Interviews gesehen. Korrespondierend dazu zeigen aktuelle Befunde, dass die Skepsis bei vielen Bewerbern nach wie vor überwiegt. Eine zentrale – und tatsächlich berechtigte – Sorge dabei ist, ob man als Bewerber in technologiebasierten Interviews vergleichbar abschneiden kann wie in einem persönlichen Gespräch oder ob man sich der Gefahr aussetzt, schlechter bewertet zu werden und damit geringere Chancen auf ein Jobangebot zu haben.

In einer 2016 veröffentlichten Metaanalyse von Blacksmith und Kollegen wurden die bisherigen Studien zu technologiemediierten Interviews zusammengefasst. Danach zeigen Bewerber in diesen Einstellungsinterviews durchschnittlich eine deutlich schlechtere Leistung als bei persönlichen Gesprächen. Aber nicht nur die tatsächliche Leistung, gemessen am Urteil der Interviewer, sondern auch die Erwartungshaltung der Bewerber an ihre Leistung, war in einem persönlichen Interview höher. Zwar ist davon auszugehen, dass nunmehr – also vier Jahre später – die Bewerber eine größere Vertrautheit mit technischen Systemen aufweisen. Allerdings gibt es auch aktuellere Studien wie z. B. von Melchers und Kollegen (2017), in denen die Leistung in persönlichen und in Videokonferenz-Interviews mit moderner Videokonferenztechnik verglichen wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass Bewerber in Video-Interviews ebenfalls schlechter bewertet werden.

Die Akzeptanz dieses Mediums wird erhöht, wenn auch die Bewerber im Auswahlverfahren ihre Anliegen und Fragen zur Sprache bringen können.

Konsequenzen für die Durchführung von Telefoninterviews – Hinweise für die Praxis:

Vorbereitung

- Interviewen Sie aus Fairnessgründen und aus Gründen der Vergleichbarkeit alle Bewerber mit dem gleichen Medium.
- Vereinbaren Sie einen Telefontermin mit den Kandidaten, der ausreichend Zeit und einen ungestörten Rahmen für beide Seiten ermöglicht.
- Führen Sie **strukturierte** Interviews: Diese haben sich gegenüber unstrukturierten Interviews als überlegen erwiesen bzgl. der Gütekriterien: Validität (also erfassen wir das, was wir erfassen wollen), Objektivität (Unabhängigkeit) und Reliabilität (Genauigkeit).
- Verschaffen Sie sich vorher einen Überblick über die Kriterien, die unbedingt erfüllt sein müssen (K.O.-Kriterien) und den Wunschkriterien.
- Formulieren Sie 2 - 3 Fragen je Kriterium vor.

* = Es sind selbstverständlich alle Geschlechter gemeint

Durchführung

- Führen Sie vergleichbare Gespräche mit den verschiedenen Bewerbern. Stellen Sie allen Bewerbern diese anforderungsbezogenen Fragen einheitlich. Natürlich werden bei jedem Bewerber in Abhängigkeit von der Biographie darüber hinaus auch individuelle Fragen notwendig werden. Sie runden den Gesamteindruck ab.
- Kommunizieren Sie auch über dieses Medium authentisch. Stellen Sie beispielsweise die Informationen zur Stelle und zum Unternehmen realistisch dar.
- Lächeln Sie – es spiegelt Ihre innere Haltung wider und kommt bei dem Bewerber gut an.
- Achten Sie auf sprachliche Variablen wie zum Beispiel die Häufigkeit von Füllwörtern beim Kandidaten. Gute Bewerber benutzen weniger Füllwörter.
- Geben Sie auch den Fragen der Kandidaten ausreichend Raum.

Bewertung

- Setzen Sie einheitliche Bewertungsmaßstäbe an.
- Machen Sie sich bewusst, dass Interviewer und Interviewten wichtige körpersprachliche Informationen wie Mimik und Gestik fehlen, die im Face-to-Face-Gespräch mindestens zur Hälfte unseren Gesamteindruck über die Bewerber bestimmen.
- Berücksichtigen Sie bei Ihrer Bewertung, dass Bewerber in technologiebasierten Interviews schlechter abschneiden als in persönlichen Vorstellungsgesprächen (erschwertes Impression Management).
- Treffen Sie verbindliche Aussagen zum weiteren Vorgehen und halten Sie vereinbarte Zeithorizonte ein.
- Geben Sie Zwischeninformationen, wenn sich widererwartend die vereinbarten Rückmeldungen verzögern sollten.

Fazit

Entscheidend für eine gute Vorhersage beruflicher Leistung mittels Telefoninterviews sind eine gezielte und anforderungsbezogene Gesprächsvorbereitung und -durchführung sowie die Berücksichtigung der dargestellten spezifischen Begrenzungen und Schwierigkeiten der Technik.

Machen Sie sich abschließend bewusst, dass die aus einem persönlichen Interview gewonnenen Erkenntnisse nicht komplett zu ersetzen sind. Vor einer endgültigen Besetzungsentscheidung sollte also die technologiebasierte Eignungsdiagnostik durch eine persönliche Eignungsbeurteilung abgerundet werden.

Sie haben weitergehenden Informations- oder Unterstützungsbedarf?

Dann rufen Sie gerne an:

Diplom-Psychologin Astrid Gülink

GenoPersonalConsult GmbH

Tel. 0511/ 9574 - 5430

0173 / 2105745