Technologie-medierte Einstellungsinterviews: Ein Überblick über Befunde und offene Fragen

Johannes M. Basch¹ · Klaus G. Melchers¹

Online publiziert: 27. Januar 2020
© Der/die Autor(en) 2020

Zusammenfassung

Dieser Beitrag der Zeitschrift Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO) fasst bisherige Forschung zu technologie-medierte Interviews zusammen und gibt darauf aufbauend Empfehlungen für weitere Forschung und die Praxis. Durch die Digitalisierung und den technologischen Fortschritt hat sich auch die Art und Weise verändert, wie Vorstellungsgespräche geführt werden. Technologie-medierte Alternativen zu klassischen Face-to-Face-Interviews haben sich in der Personalauswahl teilweise etabliert. In unserem Artikel wollen wir einen Überblick über den bisherigen Stand der Forschung zu solchen technologie-medierte Interviews geben. Dabei hat sich gezeigt, dass Bewerber in den meisten Formen von technologie-medierte Interviews schlechter abschneiden und diese auch schlechter akzeptieren als FTF-Interviews. Die Gründe für diese Unterschiede sind jedoch weitestgehend ungeklärt. Zudem wird die Validität von verschiedenen Formen der Interview-Durchführung beleuchtet. Abschließend benennen wir wichtige Forschungslücken und leiten auf Basis bisheriger Ergebnisse Empfehlungen für die Praxis ab.

Schlüsselwörter Personalauswahl · Einstellungsinterviews · Technologie-medierte Interviews · Bewerberreaktionen · Leistungsunterschiede

Technology-mediated interviews: An overview of findings and unresolved issues

Abstract

This article in the journal Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO) summarizes previous research on technology-mediated interviews and gives recommendations for further research and practice. Digitalization and technological progress have changed the way how selection interviews are conducted. Technology-mediated alternatives to traditional face-to-face-(FTF-)interviews have been established to some extent for quite a while in personnel selection. In our article we want to give an overview of the current state of research on such interviews. It has been found that applicants in technology-mediated interviews perform worse and also accept them less well than FTF-interviews. However, the reasons for these differences are largely unknown. Furthermore, the validity of different forms of conducting interviews is examined. Finally, we describe important research gaps and offer recommendations for practice on the basis of the available research.

Keywords Personnel selection · Selection interviews · Technology-mediated interviews · Applicant reactions · Performance differences

✉ Johannes M. Basch, M.Sc.
johannes.basch@uni-ulm.de

¹ Institut für Psychologie und Pädagogik, Universität Ulm,
Albert-Einstein-Allee 41, 89069 Ulm, Deutschland

1 Einleitung

Das Internet hat nicht nur unseren Alltag, sondern auch das Leben von Bewerbern¹ und Unternehmen erheblich verändert. Heute werden oftmals Online-Eignungstests durchgeführt und Profil-Checks in sozialen Medien vorgenommen, bevor man einen Bewerber tatsächlich zu Gesicht bekommt und sich einen persönlichen Eindruck machen kann. Doch auch beim Einstellungsinterview, dem Auswahlverfahren, bei dem man Bewerber am ehesten „zu Gesicht bekommt“, haben sich durch den technologischen Fortschritt zahlreiche technologie-medierte Alternativen entwickelt, bei denen Interviews nicht mehr persönlich von Angesicht zu Angesicht geführt werden. Dabei beschränkt sich die Nutzung neuer Techniken nicht nur auf die Phase der Informationserhebung, sondern reicht bis zur Analyse der generierten Interviewinformationen oder der Hilfe beim Entscheidungsprozess (Langer et al. 2019).

In unserem Artikel wollen wir einen Überblick über die bisherige Forschung zu technologie-medierten Interviews geben. Zuerst werden die verschiedenen Arten technologie-medierter Interviews sowie theoretische Grundlagen vorgestellt. Anschließend beleuchten wir die Wahrnehmung dieser Interviews im Vergleich zu persönlich geführten Interviews sowie Befunde, die sich dem Abschneiden von Bewerbern in solchen Interviews im Vergleich zu persönlich geführten Gesprächen widmen bzw. ihrer Kriteriumsvalidität. Dabei gehen wir jeweils auf die Gründe für mögliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Interview-Medien ein, die bisher identifiziert werden konnten, und identifizieren wichtige Lücken der bisherigen Forschung. Abschließend geben wir Empfehlungen für den Einsatz solcher Interviews in der Praxis, wo technologie-medierte Interviews aufgrund ihrer zahlreichen Vorteile zunehmend Einzug finden.

2 Formen technologie-medierter Interviews

Das klassische, persönliche Vorstellungsgespräch (im folgenden Face-to-Face- bzw. FTF-Interview genannt) bildet in vielen Unternehmen das Rückgrat des Personalauswahlprozesses. Fast jedes Unternehmen nutzt Interviews, oftmals sogar als einziges Personalauswahlinstrument überhaupt (Huffcutt und Culbertson 2011; Levashina et al. 2014). Zur Beliebtheit von Interviews trägt zum einen bei, dass (insbesondere strukturierte) Interviews es ermöglichen, die spätere Arbeitsleistung vergleichsweise gut vorherzusagen (Huffcutt et al. 2004, 2014). Zum anderen werden sie

von Bewerbern in der Regel auch gut akzeptiert (Anderson et al. 2010).

Neben dem persönlichen Vorstellungsgespräch haben sich durch den Einsatz von Technologien mittlerweile mehrere Alternativen entwickelt und teilweise etabliert (Potosky 2008). Schon seit längerem werden Telefon-Interviews verwendet (Straus et al. 2001). Darüber hinaus gibt es Interviews per Sprachdialogsystem (IVR- bzw. Interactive-Voice-Response-Interviews), die vom Prinzip her funktionieren wie Anrufe bei vielen Kundenhotlines: Vorher aufgenommene Fragen werden abgespielt, und Bewerber wählen entweder durch eine Tasteneingabe zwischen vorgegebenen Antwortoptionen oder indem sie eine mündliche Antwort geben, die vom Sprachdialogsystem erkannt wird. Vor allem in den USA wurden derartige Systeme z.T. während der ersten Screening-Phase verwendet, um Informationen zu erfragen, die im deutschen Sprachraum eher durch Bewerberbögen oder Online-Bewerberformulare erfasst werden (Bauer et al. 2004).

Videokonferenztechnologien sind im Zuge der technischen Entwicklung der letzten Jahre zunehmend häufiger geworden. Die Verbindung zwischen den Gesprächspartnern wird hierbei über das Internet hergestellt, und mit Hilfe von Webcam und Mikrofonen entsteht eine dem persönlichen Gespräch angenäherte Gesprächssituation – nur eben mit dem Unterschied, dass sich die Gesprächspartner nicht am gleichen Ort befinden und ihre Kommunikation nach wie vor technologie-vermittelt stattfindet (Sears et al. 2013).

Zudem gibt es mittlerweile asynchrone Interviews (auch digitale Interviews, Langer et al. 2017, oder Video-Interviews, Toldi 2011, genannt), die ebenfalls über das Internet durchgeführt werden. Bei diesen Interviews nehmen Bewerber ihre Antworten auf per Bildschirm vorgegebene Fragen per Webcam und Mikrofon auf. Die Bewertung der Antworten erfolgt erst später, so dass die Interaktion nicht einmal mehr zur selben Zeit stattfinden muss. Dadurch ergeben sich aus Unternehmenssicht nochmals Vorteile wie die bessere Erreichbarkeit von gegebenenfalls schwer zu erreichbaren Bewerbergruppen und die Unabhängigkeit von verschiedenen Zeitzonen.

Darüber hinaus ist es möglich, Arbeitssimulationen in Video-Interviews einzubauen, wie auf Basis der Arbeit von Oostrom et al. (2010) bereits gezeigt werden konnte. In dieser Studie wurden potenziellen Bewerbern Arbeitssituationen per Webcam vorgespielt, in denen sich jeweils zum Ende eine handelnde Person direkt an den Bewerber richtete, und die Antworten der Bewerber ebenfalls per Webcam aufgezeichnet werden.

Bezüglich der Verbreitung von technologie-medierten Interviews in Deutschland gibt es momentan nur unzureichend Informationen. In aktuellen, aber nicht repräsentativen Studien (Anonymous 2019a, 2019b; Langer et al.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit, wird nur die männliche Form verwendet. Frauen sind selbstverständlich jeweils mitgemeint.

2019) liegt der Anteil der Personen, die bereits Erfahrung mit technologie-vermittelten Interviews haben, zwischen 13 und 25 %. Am größten ist dabei der Anteil der Befragten, die Erfahrung mit Telefon-Interviews hatten (bis max. 23 %) und am niedrigsten der Anteil mit Erfahrung mit asynchronen Interviews (zwischen 0,6 und 2 %).

Vorteile technologie-medierter Interviews zeigen sich vor allem in der Flexibilität und in der Kosteneinsparung für den Auswahlprozess. Im Falle von IVR-, Telefon- und Videokonferenz-Interviews entfallen die Anreise für Bewerber, was oft eine flexiblere Terminfindung ermöglicht. Asynchrone Interviews bieten zudem den Vorteil der Unabhängigkeit von verschiedenen Zeitzonen, was außerdem einen größeren potenziellen Bewerberpool erschließt. Darüber hinaus können Bewerber ihre Interviews zu einem von ihnen frei wählbaren Zeitpunkt durchführen und können das Interview somit mit ihren persönlichen Terminen und Präferenzen abstimmen. Ein Punkt, der zusätzlich nicht außer Acht gelassen werden sollte, ist, dass asynchrone Interviews in ihrer Durchführung hoch standardisiert und strukturiert sind.

Andererseits stehen diesen Vorteilen auch einige Nachteile gegenüber. Hier sind neben der Verfügbarkeit entsprechender Hard- und Software auch zusätzliche Kosten zu nennen. Diese Kosten sind für Telefon- oder Videokonferenz-Interviews zwar in der Regel gering, bei asynchronen Interviews entstehen jedoch in der Regel Kosten, weil externe Dienstleister benötigt werden. Und schließlich setzt die Nutzung von technologie-vermittelten Interviews auch auf Seiten der Bewerber entsprechend gute Telefon und/oder Internet-Verbindungen voraus.

3 Relevante theoretische Konzepte

3.1 Theorien technologie-medierter Kommunikation

Auf der Suche nach Punkten, die die verschiedenen Interview-Formen unterscheiden, ist es hilfreich, sich Theorien näher anzuschauen, die sich mit technologie-medierter Kommunikation beschäftigen. Eine dieser Theorien ist die Media Richness Theory von Daft und Lengel (1986). Laut dieser Theorie ist die Kommunikation umso effektiver, je mehr Kanäle der Informationsübermittlung bedient werden, da dies Unsicherheit und Mehrdeutigkeit reduziert. Dies bedeutet, dass die Face-to-Face-Kommunikation eine für das gegenseitige Verständnis sehr vorteilhafte Gesprächsform darstellt, da bei ihr sowohl verbale als auch non-verbale und paraverbale Informationen übermittelt werden können. In Telefon-Interviews hingegen fallen non-verbale Hinweisreize komplett weg. In asynchronen Interviews wiederum ist die Kommunikation auf eine einseitige Informations-

übertragung beschränkt. Und in Videokonferenz-Interviews werden zwar auf den ersten Blick die gleichen Kanäle der Informationsübertragung bedient wie bei FTF-Interviews, allerdings kann es sein, dass durch den eingeschränkten Bildausschnitt der Webcam nicht die komplette Bandbreite non-verbaler Kommunikation genutzt werden kann oder es durch zeitliche Verzögerungen (Lags) dazu kommt, sodass der Kommunikationsfluss gestört wird (Wegge 2006).

Innerhalb der Social Presence Theory (Short et al. 1976) wird hingegen argumentiert, dass die Kommunikationsqualität davon abhängig ist, wie sehr die verschiedenen Gesprächspartner die Anwesenheit ihres Gegenübers spüren. Übertragen auf die verschiedenen Interviewformen bedeutet dies, dass FTF-Interviews mit Hinblick auf die Kommunikationsqualität die vorteilhafteste Art der Interviewdurchführung darstellen sollten, da die Beteiligten weder räumlich noch durch technische Barrieren voneinander getrennt sind. Laut der Social Presence Theory sollten also alle Interviewformen, bei denen man eine eingeschränkte (Telefon-Interviews, Videokonferenz-Interviews) oder gar keine (asynchrone Interviews, IVR-Interviews) Wahrnehmung des Gesprächspartners hat, zu einer verringerten sozialen Präsenz führen, was die Gesprächsqualität dementsprechend negativ beeinflussen sollte.

Potosky (2008) schließlich fasste einige der Punkte, die schon von der Social Presence Theory und der Media Richness Theory genannt wurden, in einem Rahmenwerk zusammen. In diesem Rahmenwerk werden vier verschiedene Attribute unterschieden, die die Qualität technologie-medierter Kommunikation bestimmen: Erstens die soziale Bandbreite, mit der – ähnlich der Media Richness Theory – die Reichhaltigkeit der Informationskanäle gemeint ist, die bei der Kommunikation bedient werden (je mehr, desto besser). Ein zweiter Punkt ist das Ausmaß an Interaktivität, also der wechselseitigen Kommunikation, die das Kommunikationsmedium zulässt. Das dritte Attribut betrifft die Transparenz der Kommunikation. Je weniger man sich einer technologischen Mediation bewusst ist, desto höher ist diese wahrgenommene Transparenz. Und zu guter Letzt beschreibt Potosky das Attribut der Überwachung. Durch die Durchführung mit elektronischen Medien und der Übertragung über das Internet kann man sich bei entsprechenden Interviews nie sicher sein, dass die Gespräche nicht ungewollt überwacht werden bzw. Dritte Zugriff haben.

Überträgt man die Attribute des Rahmenwerks von Potosky auf die verschiedenen Formen technologie-medierter Interviews, zeigt sich, dass auch hier die Kommunikationsqualität bei FTF-Interviews potenziell am höchsten ist: Sie bieten die größte soziale Bandbreite, gemeinsam mit Videokonferenz-Interviews die größte Interaktivität, durch die mangelnden Technologie-Mediation die größte Transparenz und durch die Durchführung ohne Medien und Internet schließlich auch die niedrigste Gefahr für Überwachung.

Gefolgt werden FTF-Interviews von Videokonferenz-Interviews, da sie ein vergleichbares Maß an Interaktivität und sozialer Bandbreite bieten, allerdings durch die Video- und Audioübertragung über das Internet sowohl weniger transparent als auch potenziell anfälliger für Überwachung sind. Mit Hinblick auf asynchrone Interviews werden die Unterschiede der vier Attribute zum FTF-Interviews nochmals deutlicher: Diese Interviews bieten nur eine einseitige Informationsübertragung und demnach auch mangelnde soziale Bandbreite und Interaktivität. Hinzu kommt, dass die Transparenz durch die selbstständige Aufnahme der Antworten und den mangelnden Kommunikationspartner eingeschränkt ist und die Gespräche stets aufgezeichnet und über das Internet übertragen und gespeichert werden, was die Wahrnehmung der Überwachung nochmals vergrößert.

Diese drei Theorien gehen davon aus, dass sich die Effektivität der Informationsübermittlung und die Kommunikationsqualität zwischen verschiedenen Interviewformen unterscheiden sollte. Dies könnte sich auf die Wahrnehmung der Interviews durch Bewerber auswirken, sowie auf die Bewertung dieser Bewerber.

3.2 Theorien zu Bewerber- und Nutzerreaktionen

Bezüglich der Akzeptanz von Personalauswahlverfahren ist das Gerechtigkeitsmodell von Gilliland (1993) zentral. In diesem Modell beschreibt Gilliland Faktoren, die positiv oder negativ darauf wirken, wie Bewerber Auswahlverfahren wahrnehmen und auf sie reagieren. Innerhalb des Modells wird nach prozeduraler und distributiver Fairness unterschieden. Prozedurale Fairness bezieht sich dabei auf die empfundene Gerechtigkeit der Auswahlverfahren, distributive Fairness beschreibt die Wahrnehmung der Auswahlentscheidung. Für den Fokus dieser Übersichtsarbeit ist insbesondere die prozedurale Fairness relevant.

Will ein Unternehmen Rücksicht auf die wahrgenommene Fairness durch Bewerber nehmen, sollte es die von Gilliland beschriebenen 10 Regeln der prozeduralen Fairness beachten. Diese sind beispielsweise die Möglichkeit, sich zu präsentieren, die Bereitstellung von Informationen zum Auswahlprozess, eine zweiseitige Kommunikation oder die Konsistenz der Durchführung. Wird ein Verfahren aus Bewerberpersicht als unfair oder negativ wahrgenommen, hat dies unter anderem Auswirkungen auf die wahrgenommene Attraktivität des Unternehmens (Hausknecht et al. 2004), die Annahme eines Stellenangebots (Harold, Holtz, Griepentrog, Brewer, & Marsh 2016) oder unter Umständen auch auf die spätere Arbeitsleistung (Hausknecht et al. 2004).

Ein Modell im Zusammenhang mit der Akzeptanz von neuen Technologien ist das Technik-Akzeptanz-Modell von Davis (1989). Laut dieser Theorie hängt die tatsächliche Nutzung neuer Technologien von der wahrgenommenen Einfachheit ihrer Benutzung sowie ihrer wahrgenommenen

Nützlichkeit ab. Demnach würden Bewerber technologie-medierte Interviews eher akzeptieren und nutzen, wenn der Umgang mit ihnen einfach ist und sie die Vorteile der Nutzung augenscheinlich wahrnehmen.

3.3 Interview-Performance-Modell

Im Hinblick auf das Abschneiden im Interview kann es zusätzlich hilfreich sein, sich das Interview-Performance-Modell von Huffcutt et al. (2011) anzuschauen. Innerhalb des Modells werden verschiedene Faktoren unterschieden, die sowohl auf Seiten des Interviewers als auch der Bewerber die Bewertung der Bewerber-Leistung beeinflussen können. Neben individuellen Faktoren (z. B. Intelligenz, Persönlichkeit, äußeres Erscheinungsbild) und interaktiven Faktoren (z. B. gegenseitige Beeinflussung von Interviewer und Bewerber) spielen in diesem Modell auch situative Faktoren, wie das Interview-Medium, eine Rolle.

Wie im Interview-Performance-Modell beschrieben wird, versuchen Bewerber durch verschiedene Dinge den Ausgang eines Interviews zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Erstens verwenden sie häufig Impression Management (IM), um gut bewertet zu werden (Huffcutt und Culbertson 2011). Impression Management beinhaltet einerseits non-verbales Verhalten in Form eines Lächelns oder eines Kopfnickens, was Bewerber positiver erscheinen lässt (Blacksmith et al. 2016). Andererseits können eigene Stärken in den Antworten betont oder Misserfolge überspielt werden. Der erfolgreiche Gebrauch von Impression Management bei technologie-medierte Interviews wird jedoch je nach verwendetem Medium mehr oder weniger erschwert (Sears et al. 2013). Zum Beispiel kann in Telefon-Interviews non-verbales Verhalten in Form eines Lächelns oder Nickens wirkungslos oder auch das Ausmaß des Blickkontakts in Skype-Interviews weniger werden. Dies beeinträchtigt vermutlich die Effektivität etwaiger IM-Taktiken und kann so zu einer schlechteren Beurteilung beitragen (Blacksmith et al. 2016; Sears et al. 2013).

Darüber hinaus nimmt das Interview-Performance-Modell an, dass weitere Variablen aus dem Bereich der sozialen Fertigkeiten die Leistung von Bewerbern beeinflussen. Unter anderem hat sich gezeigt, dass Bewerber, die die Anforderungen in Interviews besser erkennen, in diesen Interviews auch besser bewertet werden (Kleinmann et al. 2011). Durch die technologie-medierte Kommunikation ist es möglich, dass dieses Erkennen in den entsprechenden Interviews im Vergleich zu FTF-Interviews beeinträchtigt ist (Melchers et al. 2015).

4 Befundlage

4.1 Bewerberreaktionen auf technologie-mediierte Interviews

Obwohl technologie-mediierte Interviews bezüglich ihrer Flexibilität zahlreiche Vorteile aufweisen, fand eine Metaanalyse von Blacksmith et al. (2016), dass Bewerber diesen Interviews skeptischer gegenüberstehen als klassischen FTF-Interviews ($d = -0,36$). Die Metaanalyse fasste insgesamt fünf Studien zusammen, die sich mit Bewerberreaktionen auf IVR-, Telefon- und Videokonferenz-Interviews beschäftigten. Allerdings handelte es sich bei den berücksichtigten Studien durchgehend um ältere Studien mit überwiegend studentischen Stichproben, die alle vor 2004 publiziert wurden, als die Digitalisierung und die Erfahrung insbesondere mit Videokonferenzsystemen erheblich weniger verbreitet waren. Zudem wurden asynchrone Video-Interviews in der Metaanalyse nicht berücksichtigt.

Der metaanalytische Zusammenhang zwischen Interview-Medium und Bewerberreaktionen konnte jedoch auch in neueren Studien bestätigt werden, die nicht in der Metaanalyse berücksichtigt wurden. Auch in diesen Studien zeigte sich, dass FTF-Interviews im Vergleich zu Videokonferenz-Interviews (Anonymous 2019b; Sears et al. 2013) oder asynchronen Interviews (Anonymous 2019b; Kanning und Cordes 2016) stets positiver bewertet wurden. Allerdings fand sich, dass Videokonferenz-Interviews bei einem Vergleich mit asynchronen Interviews jeweils besser bewertet wurden (Anonymous 2019b; Langer et al. 2017).

Bezüglich der Akzeptanz von asynchronen Interviews fanden Hiemstra et al. (2019), dass die Fairnesswahrnehmung dieser Interviews eher niedrig ist – vor allem bei tatsächlichen Bewerbern. Im Gegensatz dazu fand Toldi (2010), dass asynchrone Interviews durchaus eine gute Akzeptanz aufweisen können, allerdings nahm sie keinen Vergleich mit anderen Interviewformen vor. Und Brenner et al. (2016) fanden, dass Bewerberreaktionen auf asynchrone Interviews positiv mit der wahrgenommenen Einfachheit der Benutzung und der wahrgenommenen Nützlichkeit dieser Interviews zusammenhängen.

Neben Vergleichen verschiedener Arten von Interviews fanden sich in neueren Studien verschiedene Variablen, die zu den Akzeptanz-Unterschieden beitrugen. Zum einen zeigte sich, dass der mögliche Einsatz von Impression Management Einfluss darauf hat, wie Interviews wahrgenommen werden. Eine Studie von Anonymous (2019b), die Erwartungen bzgl. FTF-, Videokonferenz- und asynchrone Interviews verglich, fand, dass der Zusammenhang zwischen Interview-Medium und Fairness-Wahrnehmung seriell über soziale Präsenz und Impression Management mediiert wird. Dies bedeutet, dass die Technologie-Mediation die wahrgenommene Präsenz des Gesprächspartners

negativ beeinflusst, was wiederum die wahrgenommene Möglichkeit einschränkt, Impression Management während des Interviews zu zeigen. Dies sehen potenzielle Bewerber als Einschränkung an, die ihre Fairness-Wahrnehmung für technologie-mediierte Interviews negativ beeinflusst.

Darüber hinaus können schließlich auch individuelle Unterschiede die Wahrnehmung technologie-medierter Interviews beeinflussen. Diesbezüglich zeigt sich jedoch ein eher heterogenes Bild. So fanden Brenner et al. (2016) beispielsweise, dass höhere Offenheit für Erfahrung den positiven Zusammenhang zwischen wahrgenommener Nützlichkeit und Bewerberreaktionen auf asynchrone Interviews verstärkte. Für computerbezogene Selbstwirksamkeit, Interview-Selbstwirksamkeit, Extraversion, emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit zeigten sich jedoch im Gegensatz zur Erwartung von Brenner et al. keine Zusammenhänge. Hiemstra et al. (2019) fanden zudem, dass Extraversion die Fairnesswahrnehmung von asynchronen Interviews positiv beeinflussen kann.

Eine Studie von Anonymous (2019a) fand zudem, dass Reaktionen auf asynchrone Video-Interviews verbessert werden können, wenn man Bewerbern die Vorteile – in diesem Falle bzgl. Flexibilität und Standardisierung – dieser Interviews erklärt. Erklärungen können jedoch laut einer Studie von Langer et al. (2018) auch ungünstige Effekte haben. Konkret fanden die Autoren, dass die Bereitstellung von zusätzlichen Informationen über die automatische Auswertung der Videoaufzeichnungen von Bewerbern zwar indirekt über die Fairness-Wahrnehmung die organisationale Attraktivität positiv beeinflusste, sich jedoch auch ein negativer direkter Effekt zeigte.

4.2 Leistungsunterschiede zwischen technologie-mediierten und FTF-Interviews

In der Metaanalyse von Blacksmith et al. (2016) wurden nicht nur Bewerberreaktionen untersucht, sondern auch Unterschiede in der Interview-Leistung zwischen FTF- und technologie-mediierten Interviews. Insgesamt wurden dabei elf Primärstudien zusammengefasst, die jeweils unterschiedliche Interview-Medien verglichen. Über alle Studien hinweg fanden sich dabei im Durchschnitt schlechtere Leistungsbewertungen in technologie-mediierten Interviews als in FTF-Interviews ($d = -0,41$). Allerdings war die Streuung der Effekte aus den Einzelstudien erheblich, so dass die aufgeklärte Varianz mit nur 30% relativ niedrig war. Entsprechend reichte die Bandbreite der Einzelstudien von deutlich besseren Bewertungen in technologie-mediierten Interviews (Chapman und Rowe 2001; $d = 0,45$) bis zu massiv schlechteren Bewertungen (Fullwood 2007; $d = -1,53$).

Neben den in der Metaanalyse aufgeführten Studie wurden mittlerweile neuere Studien zu Leistungsunterschieden zwischen FTF- und technologie-mediierten Interviews

durchgeführt. Diese Studien fanden nach wie vor, dass interviewte Personen in Videokonferenz-Interviews schlechter bewertet wurden als in FTF-Interviews (z. B. Sears et al. 2013).

Interessanterweise fanden aktuelle Studien zur Leistung in asynchronen Interviews im Gegensatz zum sonstigen Befundmuster zur Leistung bei technologie-medierte Interviews, dass Interviewte bei diesen asynchronen Interviews sowohl beim Vergleich mit Videokonferenz-Interviews (Langer et al. 2017) als auch mit FTF-Interviews (Castro und Gramzow 2015) bessere Bewertungen erhielten. Langer et al. (2017) führten dies auf die für asynchrone Interviews typische Vorbereitungszeit zurück, die in synchron durchgeführten Interviews nicht verfügbar ist. Eine Überprüfung dieser Annahme steht bis jetzt jedoch noch aus.

Neben den im Theorieabschnitt beschriebenen Einflussfaktoren auf die Leistung kann ein zusätzlicher Faktor bzgl. der Bewertung in technologie-medierte Interviews sein, ob die Leistung der Bewerber direkt oder auf Basis von Video-Aufzeichnungen vorgenommen wird. In einer Studie von Van Iddekinge et al. (2006) zeigte sich diesbezüglich, dass Personen besser bewertet wurden, wenn sie in einer FTF-Situation live bewertet wurden als wenn die Bewertung auf Basis einer Videoaufzeichnung erfolgte. Die Ursachen für diesen Effekt sind jedoch nicht ausreichend geklärt. Einerseits hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass Beurteiler mit hohem kognitiven Load Bewerber positiver bewerten als Beurteiler mit niedrigem kognitiven Load (Nordstrom et al. 1996). Diesbezüglich ist es denkbar, dass der kognitive Load der Interviewer bzw. Rater niedriger ist, wenn sie nicht zusätzlich von der Gesprächssituation, der Anfertigung von Notizen oder dem Halten des Blickkontakts etc. abgelenkt werden und sich dadurch besser auf die Antwort des Bewerbers konzentrieren können. Andererseits ist es denkbar, dass die Technologie-vermittelte Kommunikation und die größeren Schwierigkeiten, Blickkontakt herzustellen, die wahrgenommene soziale Präsenz auf Seiten des Interviews beeinträchtigen. Dies könnte schließlich die wahrgenommene Sympathie für den Bewerber und dadurch die Interview-Bewertung beeinflussen, da wahrgenommene Präsenz in anderen Studien zu größerer interpersoneller Anziehung geführt hat (Croes et al. 2016).

Auf der Suche nach Erklärungen für schlechtere Leistungsbewertungen in technologie-medierte Interviews konnte eine Studie von Horn und Behrend (2017) außerdem zeigen, dass das Einblenden der eigenen Webcam-Aufzeichnung auf dem eigenen Bildschirm dazu führte, dass Interviewte einen höheren kognitiven Load berichteten – auch wenn sie in dieser Studie deswegen nicht schlechter bewertet wurden.

Für einige der vermuteten Einflussfaktoren, ist allerdings noch nicht bekannt, wie sehr sie in Interviews tatsächlich

auf die Leistung und die Bewertungen der Interviewten wirken. Dies betrifft insbesondere mögliche Unterschiede im Impression Management, bzgl. dem Erkennen von Anforderungen oder bzgl. der Vorbereitungszeit.

4.3 Validität technologie-medierte Interviews

Neben Untersuchungen bzgl. Bewerberreaktionen und Leistung ist für die praktische Personalauswahl vor allem die Frage nach der Vergleichbarkeit der Vorhersagekraft verschiedener Interview-Formen zentral. Grundsätzlich ermöglichen persönlich geführte, strukturierte Vorstellungsgespräche eine sehr gute Vorhersage der zukünftigen Arbeitsleistung (z. B. Huffcutt et al. 2004, 2014).

Im Hinblick auf einzelne technologie-medierte Interviews fanden Schmidt und Rader (1999) dementsprechend beispielsweise, dass hoch strukturierte, per Telefon geführte Interviews, die anschließend auf Basis einer Transkription bewertet wurden, eine vergleichbar hohe Kriteriumsvalidität für die Vorhersage von Vorgesetztenbeurteilung aufwiesen wie metaanalytische Werte für strukturierte FTF-Interviews. Diese Telefon-Interviews konnten zusätzlich auch Absentismus, Verkaufszahlen und Kündigungsverhalten vorhersagen. Zum zweiten erwiesen sich die oben erwähnten Arbeitsproben, die in Video-Interviews integriert werden können, ebenfalls als kriteriumsvalide für die Vorhersage zukünftiger Arbeitsleistung (Oostrom et al. 2010). Und schließlich fanden Gorman et al. (2018) für asynchrone Video-Interviews eine Kriteriumsvalidität von $r = 0,32$ für die Vorhersage von selbstbewerteter Arbeitsleistung.

Bisher fehlen jedoch Belege für die Vorhersage von Fremdurteilen oder objektiven Leistungskriterien auf Basis von asynchronen Interviews, und bezüglich der Kriteriumsvalidität von Videokonferenz-Interviews liegen bisher noch gar keine Befunde vor. Darüber hinaus fehlt bis dato zudem ein direkter Vergleich verschiedener Interview-Formen, so dass unklar ist, ob sich Leistungsunterschiede zwischen den verschiedenen Interviewmedien auch in unterschiedlichen Validitäten niederschlagen.

5 Ungelöste Fragen

Die wohl dringendste Frage bezüglich des Einsatzes technologie-medierte Interviews ist, ob die Kriteriumsvalidität verschiedener Interview-Modalitäten vergleichbar ist. Bisher gibt es noch keine Befunde dazu, ob Interviews, die sich nur bzgl. dem Durchführungsmedium unterscheiden, vergleichbare Vorhersagen der Arbeitsleistung ermöglichen, oder ob sich die Leistungsunterschiede zwischen den Interviewmedien auf die Kriteriumsvalidität auswirken.

Eine zweite wichtige Frage betrifft den Einsatz künstlicher Intelligenz im Rahmen von technologie-medierte In-

interviews. Eine Reihe von Firmen arbeiten an Algorithmen, die brauchbare Cues in diesen Interviews identifizieren und nutzbar machen sollen. In einigen Studien konnte zudem bereits gezeigt werden, dass Algorithmen, die non-verbales Verhalten in Interviews berücksichtigten, Einstellungsempfehlungen von Interviewern erfolgreich vorhersagen konnten (Nguyen et al. 2014). Ob diese Algorithmen aber auch im Praxiseinsatz faire und valide Einstellungsempfehlungen ermöglichen, muss erst noch gezeigt werden. Basierend auf der Arbeit von Langer et al. (2018) bedarf es zudem weiteren Bemühungen zur Sicherstellung der Akzeptanz solcher Neuerungen – insbesondere, wenn in Zukunft tatsächlich Interviews mit Avataren und der automatischen Analyse mittels künstlicher Intelligenz stattfinden.

Schließlich bedarf es noch weiterer Studien auf der Suche nach Ursachen für die Unterschiede von Leistung und Bewerberreaktionen. Selbst wenn es bereits einige Hinweise auf mögliche Ursachen für Unterschiede gibt, fehlen noch eine Reihe empirischer Belege. Künftige Studien sollte hier gezielt weiter nach beeinflussenden Faktoren suchen, um praktische Empfehlungen abgeben und schließlich auch Möglichkeiten zur Verbesserung der Akzeptanz finden zu können.

6 Empfehlungen für die Personalauswahl

Basierend auf den zusammengetragenen Ergebnissen sollten Unternehmen den Einsatz von technologie-mediierten Interviews trotz augenscheinlicher Vorteile abwägen, da diese von Bewerbern oftmals kritischer gesehen werden als ihr FTF-Pendant, was wiederum mit ungünstigeren Bewerberreaktion wie z. B. der Ablehnung eines Stellenangebots einhergehen könnte. Wenn Unternehmen sich jedoch aufgrund etwaiger Vorteile dennoch dazu entschließen, technologie-mediierte Interviews in den Personalauswahlprozess zu integrieren, sollten sie in jedem Fall darauf achten, nicht verschiedene Arten der Interviewdurchführung für unterschiedliche Bewerber innerhalb desselben Auswahlsschrittes zu verwenden. Aufgrund der bisherigen Befunde zur Leistung in technologie-vermittelten Interviews ist beispielsweise davon auszugehen, dass Bewerber in Telefon- oder Videokonferenz-Interviews schlechter abschneiden, was zu einer Verzerrung der Auswahlentscheidung führen kann. Zudem sollten Unternehmen Bewerbern erklären, warum sie technologie-mediierte Interviews zur Personalauswahl nutzen und welche Vorteile Bewerber davon haben, da dies zu einer Verbesserung der Bewerberreaktionen führen kann.

Danksagung Johannes Basch wird durch ein Stipendium der Konrad-Adenauer-Stiftung gefördert.

Funding Open Access funding provided by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291–304.
- Basch, J. M., & Melchers, K. G. (2019). Fair and Flexible?! Explanations can improve applicant reactions toward asynchronous video interviews. *Personnel Assessment and Decisions*, 5, 1–11. <https://doi.org/10.25035/pad.2019.03.002>
- Basch, J. M., Melchers, K. G., Kegelmann, J., & Lieb, L. (2020). Smile for the camera! The role of social presence and impression management in perceptions of technology-mediated interviews. *Journal of Managerial Psychology*, advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2018-0398>
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Weekley, J. A., & Campion, M. A. (2004). Applicant reactions to different selection technology: Face-to-face, interactive voice response, and computer-assisted telephone screening interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 135–148.
- Blacksmith, N., Wilford, J. C., & Behrend, T. S. (2016). Technology in the employment interview: A meta-analysis and future research agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 2, 12–20.
- Brenner, F., Ortner, T. M., & Fay, D. (2016). Asynchronous video interviewing as a new technology in personnel selection: The applicant's point of view. *Frontiers in Psychology*, 7(863), 1–11.
- Castro, J. R., & Gramzow, R. H. (2015). Rose colored webcam: Discrepancies in personality estimates and interview performance ratings. *Personality and Individual Differences*, 74, 202–207.
- Chapman, D. S., & Rowe, P. M. (2001). The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 279–298. <https://doi.org/10.1348/096317901167361>
- Croes, E. A., Anthéunis, M. L., Schouten, A. P., & Krahmer, E. J. (2016). Teasing apart the effect of visibility and physical co-presence to examine the effect of CMC on interpersonal attraction. *Computers in Human Behavior*, 55, 468–476.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554–571.
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13, 319–340.
- Fullwood, C. (2007). The effect of mediation on impression formation: A comparison of face-to-face and video-mediated conditions. *Applied Ergonomics*, 38, 267–273. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2006.06.002>

- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694–734. <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210155>
- Gorman, C. A., Robinson, J., & Gamble, J. S. (2018). An investigation into the validity of asynchronous web-based video employment-interview ratings. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70, 129–146.
- Harold, C. M., Holtz, B. C., Griepentrog, B. K., Brewer, L. M., & Marsh, S. M. (2016). Investigating the effects of applicant justice perceptions on job offer acceptance. *Personnel Psychology*, 69, 199–227. <https://doi.org/10.1111/peps.12101>
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639–683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Hiemstra, A. M., Oostrom, J. K., Derous, E., Serlie, A. W., & Born, M. P. (2019). Applicant perceptions of initial job candidate screening with asynchronous job interviews: Does personality matter? *Journal of Personnel Psychology*, 18, 138–147.
- Horn, R. G., & Behrend, T. S. (2017). Video killed the interview star: Does picture-in-picture affect interview performance? *Personnel Assessment and Decisions*, 3, 51–59.
- Huffcutt, A. I., & Culbertson, S. S. (2011). Interviews. In S. Zedeck (Eds.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol 2, pp. 185–203). Washington D.C.: American Psychological Association.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Klehe, U. C. (2004). The impact of job complexity and study design on situational and behavior description interview validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 262–273.
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2014). Moving forward indirectly: Reanalyzing the validity of employment interviews with indirect range restriction methodology. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 297–309.
- Huffcutt, A. I., Van Iddekinge, C. H., & Roth, P. L. (2011). Understanding applicant behavior in employment interviews: A theoretical model of interviewee performance. *Human Resource Management Review*, 21, 353–367.
- Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H., Roth, P. L., & Payne, H. S. (2006). Comparing the psychometric characteristics of ratings of face-to-face and videotaped structured interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 347–359.
- Kanning, U. P., & Cordes, J. (2016). Personalauswahl per Webcam. Wie erleben Bewerber zeitversetzte Videointerviews? *Personal-magazin*, 9, 54–57.
- Kleinmann, M., Ingold, P. V., Lievens, F., Jansen, A., Melchers, K. G., & König, C. J. (2011). A different look at why selection procedures work: The role of candidates' ability to identify criteria. *Organizational Psychology Review*, 1, 128–146.
- Langer, M., König, C. J., & Fitili, A. (2018). Information as a double-edged sword: The role of computer experience and information on applicant reactions towards novel technologies for personnel selection. *Computers in Human Behavior*, 81, 19–30.
- Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 371–382.
- Langer, M., König, C. J., & Papatthanasious, M. (2019). Highly automated job interviews: Acceptance under the influence of stakes. *International Journal of Selection and Assessment*, 27, 217–234.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67, 241–293.
- Melchers, K. G., Ingold, P. V., Wilhelmy, A., & Kleinmann, M. (2015). Beyond validity: Shedding light on the social situation in employment interviews. In I. Nikolaou & J. K. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice* (S. 154–171). Hove UK: Psychology Press.
- Nguyen, L. S., Frauendorfer, D., Mast, M. S., & Gatica-Perez, D. (2014). Hire me: Computational inference of hirability in employment interviews based on nonverbal behavior. *IEEE Transactions on Multimedia*, 16, 1018–1031.
- Nordstrom, C. R., Williams, K. B., & LeBreton, J. M. (1996). The effect of cognitive load on the processing of employment selection information. *Basic and Applied Social Psychology*, 18, 305–318.
- Oostrom, J. K., Born, M. P., Serlie, A. W., & van der Molen, H. T. (2010). Webcam testing: Validation of an innovative open-ended multimedia test. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 532–550.
- Potosky, D. (2008). A conceptual framework for the role of the administration medium in the personnel assessment process. *Academy of Management Review*, 33, 629–648.
- Schmidt, F. L., & Rader, M. (1999). Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type. *Personnel Psychology*, 52, 445–464.
- Sears, G., Zhang, H., Wiesner, W., Hackett, R., & Yuan, Y. (2013). A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews. *Management Decision*, 51, 1733–1752.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. London, UK: Wiley.
- Straus, S. G., Miles, J. A., & Levesque, L. L. (2001). The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews. *Journal of Management*, 27, 363–381.
- Toldi, N. L. (2011). Job applicants favor video interviewing in the candidate-selection process. *Employment Relations Today*, 38, 19–27.
- Toldi, N. L. (2010). *Job applicant reactions to the use of video interviewing as a selection tool*. Master Thesis. The Pennsylvania State University
- Wegge, J. (2006). Communication via videoconference: Emotional and cognitive consequences of affective personality dispositions, seeing one's own picture, and disturbing events. *Human-Computer Interaction*, 21, 273–318.

Johannes M. Basch ist Psychologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Ulm. Im Zuge seiner Doktorarbeit erforscht er Unterschiede zwischen technologie-medierten und klassischen Vorstellungsgesprächen. Darüber hinaus ist er freiberuflicher Diagnostiker, Trainer und Prozessbegleiter.

Prof. Dr. Klaus G. Melchers ist seit 2012 Professor an der Universität Ulm und leitet dort die Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie. Seine Forschungsschwerpunkte liegen vor allem im Bereich Personalauswahl und umfassen unter anderem Assessment Center, Einstellungsinterviews, Bewerberreaktionen und unterschiedliche Aspekte von Selbstdarstellung in Auswahl-situationen. Weitere Arbeitsfelder betreffen die Themen Persönlichkeitserfassung im Arbeitskontext und Beurteilertraining