

Empfehlungen zur Nutzung strukturierter Interviews

Die Rahmenbedingungen von Auswahlverfahren beeinflussen die Wirkung impliziter Biases gegenüber Frauen und anderen Personengruppen (für eine Übersicht s. z. B. Schwarz Müller et al., 2015).

Definition: Strukturierte Interviews

Standardisierung des Interviewprozesses durch die Formulierung von Fragen, die Festlegung der Fragen (mitsamt ihrer Reihenfolge) und die Entwicklung eines einheitlichen Bewertungssystems für alle Kandidat(inn)en im Vorfeld (z. B. Campion et al., 1998).

Empirische Evidenz zu strukturierten Interviews

- 1) Strukturierte Interviews ermöglichen **generell deutlich reliablere und validere Auswahlentscheidungen** als unstrukturierte Interviews (s. zahlreiche Meta-Analysen, u. a. Huffcutt et al., 2013; Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt et al., 2016; Huffcutt et al., 2001).
- 2) Strukturierte Interviews **wirken gegen Biases** bei Einstellungsentscheidungen
 - a) Strukturierte Interviews reduzieren im Vergleich zu unstrukturierten Interviews Biases gegenüber schwangeren Frauen (Bragger et al., 2002), Menschen mit Übergewicht (Kutcher & Bragger, 2004) und körperlicher Behinderung (Brecher et al., 2006).
 - b) Bewertungen anhand strukturierter Interviews zeigen keinen Gender-Bias (Levashina et al., 2014, s. Meta-Analyse von Alonso et al., 2017), selbst bei Bewerbungen in stereotyp männerdominierten Positionen (Pogrebtsova et al., 2019).
 - c) Strukturierte Interviews vermeiden Effekte der demografischen Ähnlichkeit – demografisch zu sich selbst ähnliche Personen werden nicht positiver bewertet (McCarthy et al., 2010).
- 3) **Relevante Aspekte zur wirksamen Umsetzung strukturierter Interviews** (s. Checkliste im Berufungsleitfaden)
 - a) Konsequente und ausschließliche Nutzung der gleichen, vorher festgelegten Bewertungskriterien im gesamten Bewerbungsprozess bei allen Kandidat(inn)en (z. B. Campion et al., 1997).
 - b) Fragen für Bewerbungsgespräche (inkl. deren Reihenfolge und Einbindung in den Gesprächsablauf) vor dem ersten Gespräch festlegen und am Kriterienkatalog orientieren (Campion et al., 1997). Im Gespräch werden konsequent ausschließlich diese Fragen gestellt (abgesehen von Verständnisfragen). Keine zusätzlichen (Nach-)Fragen bei einzelnen Personen, da diese häufig stereotypkonsistent sind (z. B. Johnston & Macrae, 1994; Ahlqvist et al., 2017).
 - c) Für die Beurteilung der Einzelkriterien werden als Anhaltspunkte für die einzelnen Bewertungsstufen verhaltensbasierte Beschreibungen formuliert (Macan, 2009).
 - d) Keine Diskussionen zusätzlicher, informeller Inhalte über die Bewerber(inn)en (insbes. zu privaten Informationen wie Familienstand), da diese Frauen häufig benachteiligen („motherhood-penalty“ vs. positive Bewertung von Vaterschaft; Correll et al., 2007).
 - e) Die Mitglieder der Kommission machen während des Gesprächs Notizen zu den Bewertungskriterien und bewerten soweit möglich auch direkt quantitativ → späterer Abruf von Erinnerungen führt zu stärkeren Verzerrungen durch Stereotype (Bohnet, 2016; Stangor, 1988).
 - f) Falls nachträglich Kriterien bewertet werden müssen, sollte dies zeitnah durch „structured recalls“ erfolgen, um stereotypkonsistente Verzerrungen beim Abruf zu minimieren: Hierbei für jedes Kriterium zunächst positive Informationen, dann negative abrufen (Baltes et al., 2007).
 - g) Keine Diskussion über die Eignung der Bewerber(inn)en, bevor nicht alle Kommissionsmitglieder ihre Bewertung fertiggestellt haben, um möglichst unabhängige Einzelbewertungen zu erhalten (Bohnet, 2016).
 - h) Für die Gesamtbewertung Punkte für die Kriterien addieren (statt „übergreifendes Bauchgefühl“), Person mit höchster Punktzahl auswählen. Ggf. können Kriterien nach Relevanz gewichtet werden, dies wird vorher festgelegt und auf alle Kandidat(inn)en konsistent angewendet (z. B. Campion et al., 1997).
 - i) Rechenschaftspflicht: Am Ende begründet und rechtfertigt jedes Kommissionsmitglied seine individuellen Beurteilungen. Dies erhöht die Motivation für sorgfältige Entscheidungen und reduziert die Wirkung von Biases (Meta-Analyse von Koch et al., 2015; Foschi, 1996).

Kontakt: Prof. Dr. Jutta Mata, Gleichstellungsbeauftragte, mata@uni-mannheim.de

Veronika Ruf, Referentin der Gleichstellungsbeauftragten, veronika.ruf@uni-mannheim.de

Literatur

- Ahlqvist, V., Andersson, J., Söderqvist, L., & Tumpene, J. (2017). A gender neutral process? A qualitative study of the evaluation of research grant applications 2016. Stockholm: Swedish Research Council.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2017). Structured behavioral interview as a legal guarantee for ensuring equal employment opportunities for women: A meta-analysis. *The European Journal of Psychology Applied to Legal Context*, 9 (1), 15–23.
- Baltes, B. B., Bauer, C. B., & Frensch, P. A. (2007). Does a structured free recall intervention reduce the effect of stereotypes on performance ratings and by what cognitive mechanism? *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 151–164.
- Bohnet, I. (2016). *What works*. Harvard University Press.
- Bragger, J. D., Kutcher, E., Morgan, J., & Firth, P. (2002). The effects of the structured interview on reducing biases against pregnant job applicants. *Sex Roles*, 46 (7–8), 215–226.
- Brecher, E., Bragger, J., & Kutcher, E. (2006). The structured interview: Reducing biases toward job applicants with physical disabilities. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18 (3), 155–170.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50 (3), 655–702.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1998). Structuring employment interviews to improve reliability, validity, and users' reactions. *Current Directions in Psychological Science*, 7 (3), 77–82.
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112 (5), 1297–1338.
- Foschi, M. (1996). Double standards in the evaluation of men and women. *Social Psychology Quarterly*, 59 (3), 237–254.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 897–913.
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2013). Employment interview reliability: New meta-analytic estimates by structure and format. *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (3), 264–276.
- Johnston, L. C., & Macrae, C. N. (1994). Changing social stereotypes: The case of the information seeker. *European Journal of Social Psychology*, 24 (5), 581–592.
- Koch, A. J., D'Mello, S. D., & Sackett, P. R. (2015). A meta-analysis of gender stereotypes and bias in experimental simulations of employment decision making. *Journal of Applied Psychology*, 100 (1), 128–161.
- Kutcher, E. J., & Bragger, J. D. (2004). Selection Interviews of Overweight Job Applicants: Can Structure Reduce the Bias? *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10), 1993–2022.
- 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 (1), 241–293.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19 (3), 203–218.
- McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology*, 63 (2), 325–359.
- Pogrebtsova, E., Luta, D., & Hausdorf, P. A. (2019). Selection of gender-incongruent applicants: No gender bias with structured interviews. *International Journal of Selection and Assessment* 28, 117–121.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262–280.
- Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016, working paper). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings. Fox School of Business Research Paper.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., und Welppe, I. M. (2015). Reducing Perceived Lack-Of-Fit: Promoting Women's Success by Training Stereotype-Proof Selection Procedures. In: Welppe, I. M. et al. (Hrsg.), *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte*, Wiesbaden: Springer, 273–295.
- Stangor, C. (1988). Stereotype accessibility and information processing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14 (4), 694–708.

Kontakt: Prof. Dr. Jutta Mata, Gleichstellungsbeauftragte, mata@uni-mannheim.de

Veronika Ruf, Referentin der Gleichstellungsbeauftragten, veronika.ruf@uni-mannheim.de