



Seniorität und Geschlecht im Einstellungsinterview – Wie wirken Interviewer/innen auf ihre Bewerber/innen?

Uwe Peter Kanning & Annika Heilen

Hochschule Osnabrück

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Studie geht mit Hilfe eines Online-Experiments der Frage nach, welchen Einfluss die Seniorität sowie das Geschlecht der Interviewer im Einstellungsinterview auf die Wahrnehmung potentieller Bewerber hat. Es zeigt sich, dass Interviewer, die eine gewisse Seniorität aufweisen (älter sind, viel Berufserfahrung haben und weiter oben in der Hierarchie des Unternehmens stehen) als professioneller und sozial kompetenter wahrgenommen werden. Männliche Interviewer profitieren stärker von diesem Senioritätseffekt als weibliche. Darüber hinaus wirkt sich das Erscheinungsbild der Interviewer (gepflegtes Äußeres, angemessene Kleidung und Attraktivität) auf die wahrgenommene Professionalität und Sozialkompetenz des Interviewers sowie auf die Bewertung des Unternehmens als Arbeitgeber positiv aus.

Schlüsselbegriffe: Personalauswahl, Einstellungsinterview, soziale Validität, Personalmarketing

1 Einführung

Einstellungsinterviews gehören zu den am häufigsten eingesetzten Personalauswahlverfahren in Deutschland (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007). Bei nahezu jeder Stellenbesetzung kommen sie zum Einsatz, sofern es sich um externe Bewerber handelt, also um Menschen, die zuvor noch nicht im Unternehmen auf einer anderen Stelle beschäftigt waren. Die sehr umfangreiche Forschung zum Einstellungsinterview beschäftigt sich primär mit der Frage, wie derartige Verfahren gestaltet werden müssen, damit sie eine möglichst hohe *prognostische Validität* besitzen (Schuler, 2002; 2014a). Dabei zeigt sich eine deutliche Überlegenheit einer sehr strukturierten Vorgehensweise gegenüber einem wenig oder gar nicht strukturierten Vorgehen (Huffcutt & Arthur, 1994; Schmidt & Hunter, 1998). Strukturierte Einstellungsinterviews zeichnen sich vor allem durch einen klaren Bezug zu den Anforderungen der Stelle aus, arbeiten mit Interviewleitfäden, in denen die Mehrzahl der Fragen verbindlich für alle Bewerber festgeschrieben sind, und geben darüber hinaus ein System zur Bewertung der Antworten vor (Kanning, 2004, 2015; Schuler, 2014b).

Jenseits der Frage, wie sich eine gute prognostische Validität erzielen lässt, beschäftigt sich die personaldiagnostische Forschung mit der Wahrnehmung von Personalauswahlverfahren aus der *Sicht von Bewerbern*. In diesem Zusammenhang spielt die wahrgenommene Fairness (Gilliland, 1993, 1995) bzw. die Akzeptanz eines Auswahlverfahrens („Soziale Validität“, Schuler & Stehle, 1983; Schuler, 2014) eine wichtige Rolle (Überblick: Kanning, in Druck a). In der Metaanalyse von Hausknecht, Day und Thomas (2004) zeigt sich, dass insbesondere ein offenkundiger Bezug des Verfahrens zu den Anforderungen des Arbeitsplatzes sowie die wahrgenommene prognostische Validität Einfluss auf die

Akzeptanz nehmen. Dies wiederum hat eine weitreichende Bedeutung für Bewerber und Arbeitgeber. Hausknecht et al. (2004) fanden in ihrer Metaanalyse signifikante Zusammenhänge zwischen verschiedenen Maßen der Akzeptanz und der Leistung der Bewerber im Auswahlverfahren ($p = .09$ bis $.31$), der wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers ($p = .37$ bis $.51$), der Bereitschaft, den Arbeitgeber anderen zu empfehlen ($p = .40$ bis $.52$), sowie der Bereitschaft, ein Stellenangebot anzunehmen ($p = .30$ bis $.34$). Sowohl die Bewerber als auch die Arbeitgeber sollten mithin daran interessiert sein, Auswahlverfahren so zu gestalten, dass sie eine hohe Akzeptanz finden.

Einstellungsinterviews gehören zu den Instrumenten der Personalauswahl, die eine besonders hohe Akzeptanz finden (Anderson, Salgado & Hülshager, 2010; Hausknecht et al., 2004). Dies hat nicht zuletzt damit zu tun, dass es sich um eine sehr weit verbreitete Methode handelt. Kanning (in Druck b) konnte zeigen, dass Einstellungsinterviews umso mehr akzeptiert werden, je mehr Erfahrung die Bewerber mit diesem Instrument gesammelt haben. Hier wirkt u. a. der Mere-Exposure Effekt (Bornstein, 1989; Zajonc; 1968), der besagt, dass mit zunehmender Vertrautheit eines Stimulus dessen Bewertung positiver ausfällt.

2 Effekte der Interviewer auf das Erleben der Bewerber

Jenseits des Anforderungsbezugs, der Strukturierung eines Interviewleitfadens oder der Festlegung von Kategorien zur Bewertung der Antworten ist ein Einstellungsinterview immer auch eine soziale Situation, in der beide – Interviewer und Bewerber – wechselseitig aufeinander Einfluss nehmen können (Schuler, 2002). Im Gegensatz zu anderen Methoden der Personalauswahl – wie etwa die Sichtung von Bewerbungsunterlagen, Leistungstests oder Fragebögen zur

Selbsteinschätzung – tritt der Bewerber im Einstellungsinterview in eine direkte Face-to-face-Interaktion mit dem Vertreter des Unternehmens. Insofern ist zu erwarten, dass der Person des Interviewers auch eine gewisse Bedeutung für den Bewerber zukommt. Die Metanalyse von Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin und Jones (2005) zeigt, dass die Wahrnehmung des Auswahlpersonals durch die Bewerber einen signifikanten Einfluss auf die Bereitschaft hat, ein Stellenangebot anzunehmen. Immerhin 10 % der Varianz des Entscheidungsverhaltens der Bewerber wird allein über ihre Bewertung des Auswahlpersonals erklärt. Die Merkmale des Arbeitsplatzes liegen bei gerade einmal 20 % Varianzaufklärung.

Welche Variablen auf Seiten des Interviewers das Erleben der Bewerber positiv beeinflussen, ist weitgehend unbekannt. Es erscheint mehr als plausibel, dass beispielsweise ein freundliches Auftreten, die Einhaltung von Zusagen oder eine zweiseitige Kommunikation im Interview, bei der ein Bewerber auch Fragen an den Interviewer stellen darf, zu einem positiven Erleben der Bewerber beiträgt (Schuler, 2002). Schmitt und Coyle (1976) fanden heraus, dass Interviewer, die sich warmherzig und kooperativ gegenüber den Bewerbern verhielten, von diesen auch als sympathischer wahrgenommen wurden. Die Ausdrucksweise der Interviewer nahm zudem Einfluss auf deren zugeschriebene Kompetenz. Letzteres konnten auch Rynes, Heneman und Schwab (1980) zeigen. Thornton (1993) belegte, dass freundliche und warmherzige Interviewer bei den Bewerbern die Erwartung erzeugen, dass auch die potentiellen Kollegen und Vorgesetzten angenehme Menschen seien.

Neben dem *Verhalten* der Interviewer können aber auch *Merkmale ihrer Person* Einfluss nehmen. Hierzu zählen etwa das Aussehen eines Interviewers, sein Alter oder der Status im Unternehmen. Roger und Sincoff (1978) fanden einen positiven Zusammenhang zwischen dem Status der Interviewer und ihrer wahrgenommenen Glaubwürdigkeit. Vieten und Kanning (2012) untersuchten den Attraktivitätseffekt auf Seiten der Bewerber. Seit langem ist bekannt, dass attraktive Bewerber positiver bewertet werden als weniger attraktive Personen (Schuler & Berger, 1979; Watkins & Johnston, 2000). Vieten und Kanning (2012) zeigten, dass dies auch in entgegengesetzter Richtung funktioniert: Attraktivere Interviewer werden von den Bewerbern sowohl im Hinblick auf ihre Fachlichkeit als auch in Bezug auf ihre sozialen Kompetenzen positiver bewertet. Mehr noch, auch das Unternehmen wurde als ein besserer Arbeitgeber wahrgenommen, sofern im Einstellungsgespräch attraktivere Interviewer zum Einsatz kamen. Teufer (1999) fand darüber hinaus Effekte der wahrgenommenen Ähnlichkeit. Erlebten die Bewerber den Interviewer als ähnlich zu ihrer eigenen Person, so bewerteten sie ihn als sympathischer.

Die vorliegende Studie steht in der Tradition der wenigen Untersuchungen, die sich mit der Frage beschäftigten, wie die Merkmale von Interviewern auf die Bewerber wirken. Dabei interessieren wir uns für die Wirkung von Seniorität und Geschlecht der Interviewer im Hinblick auf deren Bewertung sowie die Bewertung des Arbeitgebers durch potentielle Bewerber.

3 Hypothesen

Die Studie von Roger und Sincoff (1978) zeigt, dass ältere Interviewer mit höherem Status von Bewerbern positiver bewertet werden als jüngere Interviewer mit geringerem Status. Diese Merkmale der Interviewer fassen wir unter dem Begriff der Seniorität zusammen und nehmen mit Roger und Sincoff (1978) an, dass sich die Seniorität positiv auf die Bewertung der Interviewer auswirkt. Vor dem Hintergrund des Überstrahlungseffektes, den Vieten und Kanning (2012) für die Attraktivität belegen konnten, wird ferner angenommen, dass Seniorität sich auch positiv auf die Bewertung des Unternehmens auswirkt.

Hypothese 1: Interviewer, die eine hohe Seniorität aufweisen, werden von Bewerbern positiver bewertet als Interviewer, die eine geringe Seniorität aufweisen.

Hypothese 2: Bei Interviewern, die eine hohe Seniorität aufweisen, wird der Arbeitgeber von Bewerbern positiver bewertet als bei Interviewern, die eine geringe Seniorität aufweisen.

Es ist denkbar, dass diese Effekte durch das Geschlecht des Interviewers moderiert werden. Dies könnte insbesondere für Interviewer mit hoher Seniorität bzw. hohem Status gelten. Menschen mit hohem Status sind heute mit größerer Wahrscheinlichkeit Männer, da Männer in Führungspositionen häufiger anzutreffen sind (Bundesamt für Statistik, 2015). Eagly und Karau (2002) konnten zeigen, dass Frauen in Führungspositionen kritischer bewertet werden, da das Stereotyp einer Führungskraft vermeintlich männliche Eigenschaften wie Ehrgeiz, Durchsetzungsstärke und Aktivität aufweist (Eckes, 2010). Dies mag auch für weibliche Interviewer mit hohem Status gelten. Andererseits wandelt sich das Führungstereotyp über die Zeit hinweg (Hartl, Kirchler & Muehlbacher, 2013). Unternehmen mit vielen weiblichen Führungskräften können sich heute als innovativ im Hinblick auf ihre Personalpolitik darstellen (Avery & McKay, 2006). Arbeitgeber, die Förderung von Chancengleichheit betreiben, werden zumindest von Vertretern quantitativ unterrepräsentierter Gruppen positiver bewertet (Avery et al., 2004; Perkins, Thomas & Taylor, 2000). Brown, Cober, Keeping und Levy (2006) zeigten zudem, dass explizite Hinweise auf Chancengleichheit die Bewerbungsbereitschaft unter Angehörigen der betroffenen Gruppen ansteigen lässt. Konkrete Studien zum Geschlecht des Interviewers und seiner Rolle im Unternehmen liegen jedoch bislang nicht vor. Angesichts der widersprüchlichen Erkenntnisse erscheint es nicht möglich, an dieser Stelle eine Hypothese zu formulieren. Die Rolle des Interviewergeschlechts wird daher explorativ untersucht.

4 Methode

Material: Die Studie basierte auf einem Online-Experiment mit einem 2x2-Design. Die Probanden sahen zunächst am Rechner einen Videofilm, in dem sie aus der Perspektive eines Bewerbers ein Einstellungsinterview verfolgten. Die Kamera stand hinter dem Bewerber und zeigte den Interviewer. Bei dem Interviewer handelte es sich entweder um eine unerfahrene oder um eine erfahrene Person (UV 1) weiblichen oder männlichen Geschlechts (UV 2). Das Interview lief nach einem strukturierten Leitfaden ab, wobei

auch die Person, die den Bewerber spielte, nach einem Leitfaden immer die gleichen Antworten gab. Die Seniorität des Interviewers wurde über drei Aspekte manipuliert: Das Lebensalter der Interviewer (Mitte 20 vs. Ende 30), ihre Berufserfahrung (2 vs. 16 Jahre) sowie die hierarchische Position im Unternehmen (Personaler vs. Geschäftsführungsmitglied). Vermittelt wurde die Seniorität zum einen über das tatsächliche Alter des Interviewers, zum anderen über entsprechenden Angaben in seiner Selbstvorstellung zu Beginn des Interviews. Die Probanden hatten die Aufgabe, sich in die Person des Bewerbers hineinzusetzen und aus dieser Perspektive heraus nach dem Interview Bewertungen vorzunehmen. Der Fragebogen zur Bewertung, der nach der Präsentation des Films ausgefüllt werden musste, umfasste fünf Abschnitte. Der erste Abschnitt diente dem Manipulationscheck. Die Probanden wurde dabei gebeten, das Alter des Interviewers in Jahren sowie die vorliegende Berufserfahrung (fünfstufige Skala von 1 = „sehr wenig“ bis 5 = „sehr viele“) einzuschätzen. Im zweiten Abschnitt ging es darum, die Person des Interviewers im Hinblick auf 19 Eigenschaftsbegriffe (vgl. Tab. 1) einzuschätzen (fünfstufige Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 5 = „stimme zu“). Abschnitt drei diente der Bewertung des Unternehmens. Hierzu wurden neun Aussagen präsentiert (vgl. Tab. 1), die auf derselben fünfstufigen Skala bearbeitet werden mussten. Im vierten Abschnitt ging es darum, das äußere Erscheinungsbild des Interviewers zu bewerten (3 Items, vgl. Tab. 1; fünfstufige Skala). Das äußere Erscheinungsbild diente später als Kovariate, um etwaige Attraktivitätseffekte kontrollieren zu können (vgl. Vieten & Kanning, 2012). Abschnitt fünf bezog sich auf demographische Merkmale der Probanden: Alter in Jahren, Geschlecht, Bildungsabschluss (Hauptschule, Realschule, Fach-/Abitur, Hochschule) und derzeitige Tätigkeit (Schüler, Auszubildender, Student, Berufstätiger, Elternzeit, Arbeitsloser, Sonstiges). Den Abschluss bildet das Item „Ich habe alle Fragen gewissenhaft bearbeitet und bin damit einverstanden, dass meine Angaben in die Auswertung der Studie einfließen.“ Nur die Personen, die hier mit „ja“ geantwortet haben, wurden in der Datenanalyse berücksichtigt.

Datenerhebung: Die Datenerhebung erfolgte in Form eines Onlineexperiments. Die Probanden bekamen hierzu per Mail eine Einladung zur Teilnahme an der Studie. Die Mail enthielt einen Link, über den man direkt zum Onlineexperiment gelangen konnte. Durch Anklicken des Links wurden die Probanden per Zufall einer der vier Experimentalbedingungen (weiblicher/männlicher Interviewer, geringe/hohe Seniorität) zugeordnet. Zunächst sahen die Probanden den Film des Einstellungsinterviews und bearbeiteten anschließend den Fragebogen. Der Link konnte nur einmal aktiviert werden, so dass jeder Proband auch nur einmal die Möglichkeit hatte, an der Studie teilzunehmen. Die Teilnahme war freiwillig und unentgeltlich. Geworben wurden die Probanden über das soziale Netzwerk Facebook sowie über die Forschungsplattform PsyWeb (<https://psyweb.uni-muenster.de>). Letzteres ist ein nichtkommerzielles Forschungspanel, bei dem sich mehr als 12 000 Menschen registriert haben, die an psychologischen Onlinestudien teilnehmen möchten. Etwa viermal pro Jahr werden die registrierten Personen eingeladen, an einer Untersuchung teilzunehmen.

Stichprobe: Die Stichprobe umfasst 118 Personen im Alter zwischen 19 und 60 Jahren ($M = 32.0$, $SD = 10.9$). 70%

der Untersuchungsteilnehmer waren Frauen, 31% Männer. In der Stichprobe befanden sich überwiegend Menschen mit höherem Bildungsabschluss (3% Hauptschulabschluss, 11% Realschulabschluss, 44% Fach-/Abitur, 40% Hochschulabschluss, 3% ohne Angaben). Bei 31% handelte es sich um Studierende (inklusive einem Schüler), bei 58% um Berufstätige (10% sonstige, z. B. Arbeitslose).

5 Ergebnisse

In einem ersten Schritt wurden aus den einzelnen Items zur Einschätzung der Interviewer sowie des Unternehmens mit Hilfe einer explorativen Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse, Varimaxrotation) Skalen gebildet. Tabelle 1 gibt jeweils das Item mit der höchsten Ladung pro Faktor sowie die innere Konsistenz wieder. Im Falle der Einschätzung der Person des Interviewers ergaben sich drei Faktoren mit einer gemeinsamen Varianzaufklärung von 63%. Der erste Faktor bezog sich auf die wahrgenommene *Professionalität* des Interviewers. Ein hoher Wert auf dieser Skala bedeutete, dass der Interviewer u. a. als selbstbewusst, souverän und kompetent erlebt wurde. Der zweite Faktor fasste verschiedene Aspekte der wahrgenommenen *Sozialkompetenz* (Höflichkeit, Offenheit, Aufmerksamkeit etc.) zusammen. Faktor 3 bezog sich auf die wahrgenommene *Strenge* des Interviewers. Ein hoher Wert auf dieser Skala stand für einen Menschen, der streng, konservativ und unpersönlich wirkte. Das äußere Erscheinungsbild der Interviewer wurde über drei Items erfasst, die einen gemeinsamen Faktor bilden (69% Varianzaufklärung). Alle Skalen wiesen hinreichende bis gute Reliabilitätswerte auf (Lienert & Raatz, 1998; vgl. Tab. 1). Zu guter Letzt bezog sich die *Bewertung des Unternehmens* auf 9 Items (Varianzaufklärung = 60%, Cronbachs Alpha = .92). Ein hoher Skalenwert stand im Wesentlichen dafür, dass Probanden sich gut vorstellen konnten, in diesem Unternehmen beschäftigt zu sein.

Tabelle 1: Skalen und Reliabilitäten

Skala	Items	Anzahl der Items	Cronbachs Alpha
Professionalität des Interviewers	reddegewandt, sicher, selbstbewusst, souverän, kompetent, erfahren, fachkundig, professionell	8	.92
Sozialkompetenz des Interviewers	höflich, freundlich, aufmerksam, offen, zugewandt, vertrauenswürdig, sympathisch, geduldig	8	.88
Strenge d. Interviewers	streng, konservativ, unpersönlich	3	.65
Unternehmensbewertung	Ich könnte mir vorstellen in dem Unternehmen tätig zu werden. Wenn ich ein Angebot von dem Unternehmen bekomme, würde ich es annehmen. Ich glaube, dass ich mich in dem Unternehmen wohl fühlen könnte. Ich würde mich in diesem Unternehmen gute aufgehoben fühlen. Ich glaube, dass meine Fähigkeiten in diesem Unternehmen wertgeschätzt würden. Ich habe einen guten Eindruck des Unternehmens gewonnen. Ich glaube, dass das Unternehmen viel Wert auf gute Personalarbeit legt. Ich glaube, dass in diesem Unternehmen professionell und ausschließlich nach Qualifikation ausgewählt wird. Das Unternehmen wirkt auf mich jung und dynamisch.	9	.92
äußeres Erscheinungsbild des Interviewers	wirkte gepflegt, trug angemessene Kleidung, hatte ein attraktives Äußeres	3	.74

Nach der Bildung der entsprechenden Skalen erfolgte ein *Manipulationscheck*. Zu diesem Zweck wurde eine multifaktorielle, multivariate Varianzanalyse durchgeführt. Als unabhängige Variablen dienten das Geschlecht der Interviewer (weiblich vs. männlich) sowie ihre manipulierte Seniorität (gering vs. hoch). Als abhängige Variablen wurden das eingeschätzte Alter der Interviewer in Jahren sowie die wahrgenommene Erfahrung herangezogen. Im Ergebnis zeigte sich, dass die beabsichtigte Manipulation erfolgreich war. Den Interviewern mit geringer Seniorität wurde im Vergleich zu denen mit hoher Seniorität ein signifikant geringeres Lebensalter sowie eine signifikant geringere Berufserfahrung zugeschrieben ($F(2, 113) = 57.41, p < .001$). Dies galt gleichermaßen für weibliche wie für männliche Interviewer (vgl. Tab. 2).

Zur Untersuchung der *Effekte der Seniorität* wurde eine weitere multifaktorielle, multivariate Kovarianzanalyse berechnet. Dabei kamen zwei unabhängige Variablen zum Einsatz: Seniorität (gering vs. hoch) und Geschlecht des Interviewers (weiblich vs. männlich). Als abhängige Variablen dienten die Bewertung des Interviewers durch die Bewerber im Hinblick auf deren Professionalität, Sozialkompetenz und Strenge sowie die Bewertung des Unternehmens. Um mögliche Einflüsse, die von der Demographie der Untersuchungsteilnehmer sowie dem äußeren Erscheinungsbild des Interviewers ausgehen, kontrollieren zu können, flossen drei Kovariate in die Analyse ein: Geschlecht und Alter der Probanden sowie das durch sie wahrgenommene Erscheinungsbild des Interviewers.

Auf *multivariater Ebene* ergab sich für beide unabhängige Variablen ein signifikanter Haupteffekt (Seniorität: $F_{4/108} = 17.45, p < .001$; Interviewergeschlecht: $F(4, 108) = 3.95, p < .01$) sowie ein signifikanter Interaktionseffekt ($F(4, 108) = 2.71, p < .05$).

Auf *univariater Ebene* ergaben sich zwei signifikante Haupteffekte der Seniorität (Tab. 3): Interviewer mit hoher Seniorität wirken demzufolge professioneller und sozial kompetenter auf die Bewerber. Dies bestätigt Hypothese 1 bezogen auf zwei von drei Variablen. Hypothese 2 fand keine Bestätigung. Für die zweite unabhängige Variable – das Interviewergeschlecht – ergab sich ein signifikanter Haupteffekt (Tab. 3): Männliche Interviewer erschienen den potentiellen Bewerbern professioneller als weibliche. Beide unabhängigen Variablen erzeugten zudem zwei Interaktionseffekte, und zwar bezogen auf die wahrgenommene Professionalität und Sozialkompetenz der Interviewer (Abb. 1 und Abb. 2). Während sich bei Interviewern mit geringer Seniorität keine Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Interviewern feststellen ließen, wurden erfahrene Männer positiver hinsichtlich Professionalität und Sozialkompetenz bewertet als erfahrene Frauen. Männer mit hoher Seniorität konnten von ihrer Erfahrung mehr profitieren als Frauen. Männliche Interviewer wurden immer signifikant positiver eingeschätzt, wenn sie Seniorität ausstrahlten im Vergleich zu Männern mit geringer Seniorität. Bei Interviewerinnen ließ sich ein solcher Senioritätseffekt nur bei der wahrgenommenen Professionalität belegen (Abb. 1).

Tabelle 2: Manipulationscheck

Einschätzung des Interviewers durch die Probanden	Interviewerin		Interviewer	
	unerfahren	erfahren	unerfahren	erfahren
Alter (in Jahren)	28.88 ^a (3.08)	34.25 ^b (6.06)	29.85 ^a (4.41)	41.17 ^b (5.55)
Erfahrung (Skala von 1-5)	2.29 ^a (0.55)	3.19 ^b (0.21)	2.56 ^a (0.75)	3.83 ^b (0.57)

Anmerkungen: angegeben werden das Arithmetische Mittel und in Klammern die Standardabweichung; zwei Mittelwerte unterscheiden sich signifikant voneinander, wenn sie einen unterschiedlichen Index aufweisen ** $p < .01$.

Tabelle 3: Effekt von Alter und Geschlecht auf die Wahrnehmung ihrer Person, des Interviews sowie des Arbeitgebers

	Seniorität		Geschlecht	
	unerfahren	erfahren	Interviewerin	Interviewer
Professionalität	2.90 ^a (0.74)	3.80 ^b (0.81)	3.19 ^a (0.79)	3.61 ^b (0.94)
Sozialkompetenz	3.51 ^a (0.73)	4.01 ^b (0.67)	3.72 (0.71)	4.21 (0.55)
Strenge	2.64 (0.87)	2.60 (0.85)	2.77 (0.88)	2.47 (0.81)
Unternehmen	3.14 (0.88)	3.36 (0.87)	3.21 (0.91)	3.32 (0.85)

Anmerkungen: angegeben werden das Arithmetische Mittel und in Klammern die Standardabweichung; Skala von 1-5; zwei Mittelwerte unterscheiden sich signifikant voneinander, wenn sie einen unterschiedlichen Index aufweisen ** $p < .01$.

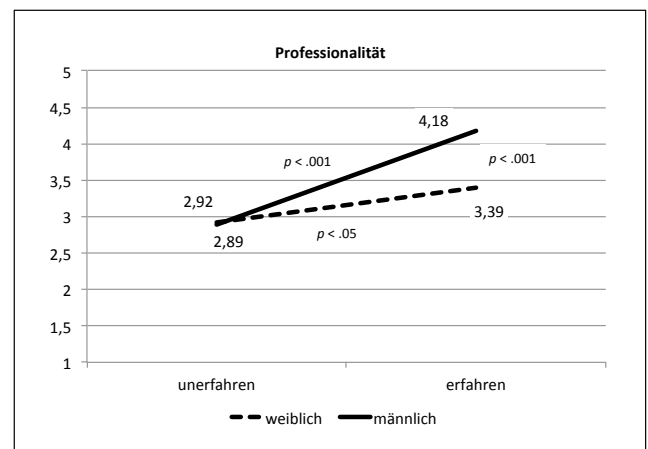


Abb. 1: Interaktionseffekt bezogen auf die wahrgenommene Professionalität der Interviewer

Bei den *Kovariaten* ergab sich ein signifikanter Effekt für das Alter der Probanden, und zwar bezogen auf die wahrgenommene Sozialkompetenz der Interviewer. Je älter die Untersuchungsteilnehmer waren, desto kritischer schätzten sie die Sozialkompetenz ($r = -.32$) ein. Das Geschlecht der Probanden nahm keinen Einfluss auf deren Beurteilungen. Allerdings erwies sich das wahrgenommene Erscheinungsbild der Interviewer als eine signifikante Kovariate. Je positiver das Erscheinungsbild der Interviewer bewertet wurde, desto professioneller ($r = .45$) und sozial kompetenter ($r = .46$) erschienen die Interviewer. Zudem wurde das Unternehmen umso positiver eingeschätzt ($r = .44$). Betrachten wir die einzelnen Aspekte des Erscheinungsbildes jeweils für sich allein, so ergaben sich sowohl für das

gepflegte Auftreten als auch für die angemessene Kleidung und das attraktive Äußere signifikante Zusammenhänge zur Einschätzung der Professionalität, der Sozialkompetenz und des Unternehmens als Arbeitgeber (vgl. Tab. 4).

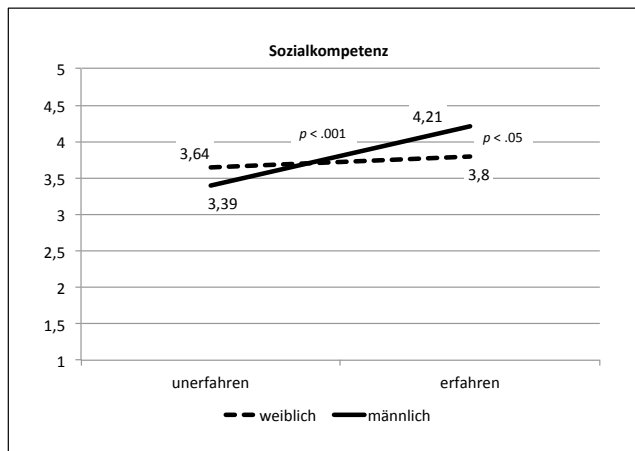


Abb. 2: Interaktionseffekt bezogen auf die wahrgenommene Sozialkompetenz der Interviewer

Tabelle 4: Zusammenhang zwischen verschiedenen Aspekten des Erscheinungsbildes der Interviewer und ihrer Bewertung sowie der Bewertung des Unternehmens durch die Bewerber

	gepflegt	professionelle Kleidung	attraktiv
Professionalität	.48***	.51***	.17
Sozialkompetenz	.47***	.45***	.24**
Strenge	.02	.02	-.12
Unternehmen	.42***	.36***	.34***

Anmerkungen: angegeben Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson; ** $p < .01$ *** $p < .001$.

6 Diskussion

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, inwieweit die Seniorität der Interviewer einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Bewerber hat. Die Hypothese 1 kann mit Einschränkung bestätigt werden. Es zeigt sich, dass Interviewern, die ein hohes Maß an Seniorität ausstrahlen, von potentiellen Bewerbern eine höhere Professionalität sowie eine größere Sozialkompetenz bescheinigt wird. Keinerlei Effekte lassen sich im Hinblick auf die wahrgenommene Strenge der Interviewer sowie die Bewertung des Unternehmens als Arbeitgeber finden. Allerdings werden die gefundenen Effekte zum Teil durch das Geschlecht des Interviewers moderiert. Im Falle der Professionalität gilt sowohl für weibliche als auch für männliche Interviewer ein entsprechender Senioritätseffekt. Im Falle der Sozialkompetenz gilt dies nur für männliche Interviewer. Männliche Interviewer werden zudem als professioneller und auch als sozial kompetenter erlebt als weibliche, sofern es sich um Personen handelt, bei denen Seniorität vorliegt. Die Unterschiede zwischen den Geschlechtergruppen verschwinden, sofern es sich um Interviewer handelt, die eine geringe Seniorität aufweisen. Ein direkter Effekt der Seniorität auf die Unternehmensbewertung konnten nicht nachgewiesen werden. Hypothese 2 muss daher verworfen werden.

Von den Kovariaten erweist sich insbesondere das Erscheinungsbild der Interviewer als relevant. Je positiver ihr Erscheinungsbild – im Sinne von passender Kleidung, gepflegt sein und Attraktivität –, desto positiver wird die Professionalität und Sozialkompetenz des Interviewers, aber auch das Unternehmen insgesamt bewertet. Während sich die Seniorität lediglich auf die Bewertung des Interviewers auswirkt, überstrahlt das Erscheinungsbild des Interviewers überdies auch den Arbeitgeber. Der Arbeitgeber wirkt umso attraktiver, je positiver das Erscheinungsbild des repräsentierenden Interviewers ist. Betrachten wir die Effektstärken der beiden unabhängigen Variablen Seniorität und Interviewergeschlecht sowie die der Kovariate Erscheinungsbild, so wird deutlich, dass die Seniorität den größten Einfluss auf die Wahrnehmung der potentiellen Bewerber hat (partielles Eta-Quadrat = .39), gefolgt von dem Erscheinungsbild (.27) auf Platz zwei und dem Geschlecht der Interviewer (.13) auf Platz drei.

Das Geschlecht des Bewerbers und damit auch die Passung des eigenen Geschlechts zum Geschlecht des Interviewers hat sich in keinem Punkt als bedeutsam erwiesen. Offenkundig spielt die Passung des Geschlechts keine Rolle, wohl aber das Geschlecht des Interviewers an sich (s. o.).

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus diesen Befunden für die Praxis ziehen? Die Metanalyse von Chapman et al. (2005) zeigt, dass es durchaus sinnvoll ist, sich mit der Bewertung der Interviewer durch die Bewerber zu beschäftigen. Die Wahrnehmung des Auswahlpersonals nimmt letztlich auch Einfluss darauf, ob ein Stellenangebot angenommen wird.

Wer einen positiven Eindruck der Interviewer fördern möchte, der sollte vor allem Interviewer zum Einsatz bringen, die Seniorität ausstrahlen. Dies könnten zum einen Menschen sein, die ein zumindest mittleres Lebensalter aufweisen, zum anderen können die Interviewer in der Vorstellungsrunde Informationen über die eigene Seniorität einfließen lassen. Hierzu zählt neben der Dauer der Berufserfahrung die Position im Unternehmen. Insbesondere bei männlichen Interviewern verspricht ein solches Vorgehen Erfolg. Sofern sehr junge Mitarbeiter die Einstellungsinterviews führen, empfiehlt es sich, ihnen einen älteren Kollegen an die Seite zu setzen. Da schon aus Gründen der Reliabilität die Einschätzung der Bewerber im Einstellungsinterview durch mehr als nur eine Person erfolgen sollte (Kanning, 2004, 2015), würde man hier sprichwörtlich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Zum einen bewerten die Bewerber das Interview wahrscheinlich positiver, zum anderen sollten die Befunde auch eine bessere Einschätzung der Bewerber ermöglichen.

Geht es jedoch nicht nur um die Frage, wie die Bewerber die Interviewer erleben, sondern möchte man auch im Sinne eines erfolgreichen Personalmarketings eine positive Bewertung des Unternehmens erzielen, so spielt nach den Ergebnissen unserer Studie die Seniorität der Interviewer keine bedeutsame Rolle. Stattdessen wäre es lohnenswert, auf ein positives Erscheinungsbild der Interviewer zu achten. Im Einzelnen bedeutet dies eine angemessene Kleidung, ein gepflegtes Äußeres sowie ein gewisses Maß an

Attraktivität zu gewährleisten. Offensichtlich bewerten Bewerber ähnliche Attribute der Interviewer positiv wie Personaler bei den Bewerbern (Kanning, in Druck c).

Unsere Studie besitzt in mehreren Punkten eine eingeschränkte Aussagekraft, aus der sich Aufgaben für die zukünftige Forschung ergeben. Wie in den meisten Studien dieser Art haben wir es nicht mit einer realen Bewerbungssituation, sondern nur mit einer simulierten Situation zu tun. Es ist nicht sicher, ob sich entsprechende Effekte auch dann finden lassen, wenn die Probanden tatsächlich auf der Suche nach einer Stelle sind und gern in dem fraglichen Unternehmen arbeiten wollen. Zukünftige Studien sollten mit realen Bewerbern arbeiten, was sich allerdings nur sehr schwer realisieren lässt, da ja immer auch eine hinreichende Varianz an Seniorität der Interviewer vorhanden sein muss und möglicherweise die Branche oder die Fachlichkeit/Studienrichtung der Bewerber eine Rolle spielt. Man müsste also mit sehr großen Stichproben arbeiten, um die Effekte im Feld exakt untersuchen zu können.

Es ist unklar, inwieweit der Senioritätseffekt auch für Interviewer in einem sehr fortgeschrittenen Lebensalter gilt. Möglicherweise wirken Interviewer jenseits des 60. Lebensjahres weniger positiv, weil sie sich bereits negativen Altersstereotypen ausgesetzt sehen (Wegge, 2014). In unserer Studie waren die älteren Interviewer Ende 30. Zukünftige Studien sollten auch deutlich ältere Personen mit einbeziehen.

Die Seniorität wurde in unserer Studie über drei Variablen operationalisiert: Das Lebensalter der Interviewer, die Dauer der Berufserfahrung sowie die hierarchische Position im Unternehmen. Es ist unklar, wie bedeutsam die einzelnen Aspekte der Seniorität sind. Nachfolgende Studien könnten diese und weitere Aspekte der Seniorität systematisch variieren, um deren Bedeutung besser einschätzen zu können. Allerdings sind diese drei Variablen auch in der Realität stark interkorreliert, da höhere hierarchische Positionen meist an Menschen mit mehr Berufserfahrung vergeben werden, die daher dann auch meist ein eher mittleres bis höheres Lebensalter aufweisen.

Zum Einsatz kommen lediglich vier Interviewer, die für die vier unterschiedlichen Bedingungen stehen. Es ist nicht auszuschließen, dass das Individuum in der Rolle des Interviewers einen Einfluss auf die Ergebnisse nimmt. Es ist daher zu empfehlen, in zukünftigen Studien jede der vier Rollen mit mehreren Schauspielern zu besetzen, so dass sich etwaige Effekte herausmitteln können. Ein solches Vorgehen setzt erneut eine deutliche Ausweitung der Stichprobengröße voraus.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich ein positives Erscheinungsbild der Interviewer vorteilhaft auf die Bewertung ihrer Person sowie die Bewertung des Unternehmens auswirkt. Wir wissen, dass dies für gepflegtes Aussehen, passende Kleidung und Attraktivität gilt. Aus der umfangreichen Attraktivitätsforschung lässt sich ableiten, was physische Attraktivität bei einem Menschen ausmacht (vgl. Vieten & Kanning, 2012; Renz, 2006). Worin die Determinanten eines gepflegten Äußeren oder einer passenden Kleidung im Einstellungsinterview bestehen, ist bislang noch

nicht erforscht worden. Auch hier ergeben sich Perspektiven für die zukünftige Forschung.

7 Literaturverzeichnis

- 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.
- Avery, D.R. & McKay, P.F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology, 59*, 157-187.
- Bornstein, R. F. (1989). Exposure and Affect: Overview and Meta-Analysis of Research, 1968-1987. *Psychological Bulletin, 106*, 265-289.
- Brown, D. J., Cober, R. T., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (2006). Racial tolerance and reaction to diversity information in job advertisements. *Journal of Applied Social Psychology, 36*, 2048-2071.
- Bundesamt für Statistik (2015). *Statistiken zur Bevölkerung in Deutschland*. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/Zensus_Geschlecht_Staatsangehoerigkeit.html (14.07.2016).
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcome. *Journal of Applied Psychology, 90*, 928-944.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective. *Academy of Management Review, 18*, 694-734.
- Gilliland, S. W. (1995). Fairness from the applicant's perspective: Reactions to employee selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment, 3*, 11-19.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Rolle congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*, 573-598.
- Eckes, T. (2010). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (S. 178-189). Wiesbaden: Springer.
- Hartl, B., Kirchler, E. & Muehlenbacher, S. (2013). Geschlechterstereotype auf Führungsebene zwischen 1974 und 2010. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 57*, 121-131.
- 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.
- Huffcutt, A. I. & Arthur, W. Jr. (1994). Hunter and Hunter (1994) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology, 79*, 184-190.
- Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.

- Kanning, U. P. (2015). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Berlin: Springer.
- Kanning, U. P. (in Druck a). Fairness und Akzeptanz von Personalauswahlmethoden. In D. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl*. Berlin: Springer.
- Kanning, U. P. (in Druck b). Wie Bewerberinnen und Bewerber die Praxis der Personalauswahl erleben und bewerten. *Report Psychologie*.
- Kanning, U. P. (in Druck c). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Lienert, G. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Perkins, L.A., Thomas, K.M. & Taylor, G.A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing*, 17, 235-255.
- Renz, U. (2006). *Schönheit: Eine Wissenschaft für sich*. Berlin: Berlin Verlag.
- Roger, D. P. & Sincoff, M. Z. (1978). Favorable impression characteristics of the recruitment interview. *Personnel Psychology*, 31, 495-504.
- Rynes, S. L., Heneman, H. G. & Schwab, D. P. (1980). Individual reactions to organizational recruitment: A review. *Personnel Psychology*, 33, 529-542.
- Schmitt, N. & Coyle, B. W. (1976). Applicant decision in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 61, 184-192.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014a). *Psychologische Personalauswahl* (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014b). Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 257-299). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Berger, W. (1979). Physische Attraktivität als Determinante von Beurteilung und Einstellungsempfehlung. *Psychologie und Praxis*, 23, 59-70.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologische Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60-70.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 33-44.
- 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, 262-274.
- Teufer, S. (1999). *Die Bedeutung des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl*. Wiesbaden: Gabler.
- Thornton, G. C. (1993). The effect of selection practices on applicants' perception of organizational characteristics: In H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Hrsg.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 57-69). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Vieten, M. & Kanning, U. P. (2012). Attraktivität in der Personalauswahl: Müssen Interviewer schön sein? *Wirtschaftspsychologie*, 14, 66-73.
- Watkins, L. M. & Johnston, L. (2000). Screening job applicants: The impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 76-84.
- Wegge, J. (2014). Gruppenarbeit und Management von Arbeitsgruppen. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 933-983). Göttingen: Hogrefe.
- Zajonc, R. (1968) Attitudinal Effects of Mere Exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27.

Korrespondenzadresse:

Prof. Dr. phil. habil. Uwe P. Kanning
 Hochschule Osnabrück
 Caprivistraße 30a
 49076 Osnabrück
 DEUTSCHLAND
 U.Kanning@hs-osnabrueck.de