

Wie sich die Akzeptanz von Personal- auswahlverfahren steigern lässt

Im „War of Talents“ suchen nicht nur Unternehmer nach geeigneten Kandidaten, sondern auch Bewerber nach geeigneten Arbeitgebern. Das Auswahlverfahren kann eine Chance sein, sich als Arbeitgeber zu präsentieren.

„Deine unzufriedensten Kunden sind deine größte Lernquelle.“ (Bill Gates)

Worauf achten Sie, wenn Sie Ihr Auswahlverfahren evaluieren? Darauf wie kostengünstig das Verfahren ist? Wie effektiv? Doch haben Sie bereits überprüft, wie die Auswahlmethoden auf Ihre Bewerber wirken? Im „War for Talents“ sucht nicht nur der Arbeitgeber den geeigneten Kandidaten, sondern auch dieser entscheidet, wo er sich bewirbt, ob er ein Angebot annimmt oder den Arbeitgeber weiterempfiehlt. Daher ist es für die Employer Brand Ihres Unternehmens entscheidend zu wissen, wie Ihr Auswahlverfahren aus Bewerbersicht wahrgenommen wird. Wie Bill Gates festgestellt hat, ist es wichtig von jenen zu lernen, die unzufrieden waren, also von jenen Bewerbern, die ein Jobangebot von Ihnen abgelehnt haben. Diese Kandidaten können Sie häufig nicht selbst befragen, daher können Sie wissenschaftliche Erkenntnisse nutzen, um zu erfahren, wie Bewerber Auswahlverfahren wahrnehmen und bewerten.

Um ein umfassendes Bild von Bewerberreaktionen auf Auswahlverfahren zu erhalten haben John Hausknecht und Kollegen in einer *Metaanalyse* 86 Labor-

und Feldstudien mit insgesamt 48.750 Teilnehmern ausgewertet [1]. Zu den untersuchten Personen gehören auch tatsächliche Bewerber und Arbeitnehmer. Auf den nächsten Seiten erfahren Sie, wie Bewerber Auswahlverfahren wahrnehmen und bewerten, aber auch wie Sie Bewerberreaktionen beeinflussen und diese Erkenntnisse konkret in der Praxis nutzen können.

Wie nehmen Bewerber Auswahlverfahren wahr?

In Abbildung 1 sehen Sie ein Modell, in dem Ursachen, Vermittler und Ergebnisse bezüglich der Wahrnehmung und Bewertung von Auswahlverfahren aus Bewerbersicht kombiniert werden. Es wird deutlich, dass Bewerber Charakteristika des Auswahlverfahrens, wie beispielsweise den Arbeitsbezug, wahrnehmen. Diese Charakteristika führen dann dazu, dass sich die Bewerber Einstellungen zur Auswahlmethode bilden. Diese Einstellungen führen letztendlich zu Konsequenzen, beispielsweise inwiefern der Bewerber das Unternehmen als attraktiv einschätzt.

Ob Ihr Unternehmen als attraktiv eingeschätzt wird, Bewerber es weiterempfehlen oder das Arbeitsangebot annehmen, hängt also stark davon ab, ob die Bewerber die Verfahrensprozedur als fair wahrnehmen, die Auswahlentscheidung als gerecht bewerten und eine positive Einstellung gegenüber Tests aufweisen.

*„Wenn das Unternehmen ein Auswahlverfahren hat, dessen Sinn ich nicht nachvollziehen kann, finde ich das undurchsichtig und möchte dort auch nicht arbeiten.“
(M.P., Informatiker)*

Wie bilden Bewerber positive Einstellungen zu den Auswahlmethoden?

Es ist besonders wichtig die bedeutendsten Ursachen für die Einstellungsbildung zu betrachten. Die Auswahlprozedur wird als besonders fair wahrgenommen (man spricht hier von *prozeduraler* Gerechtigkeit), wenn es einen starken Bezug zu der tatsächlichen Arbeitstätigkeit hat und der Kandidat die Möglichkeit erhält, seine Fähigkeiten zu beweisen. Besonders wichtig sind hier die *Augenscheinvalidität* (das Verfahren misst in den Augen des Bewerbers plausible sinnvolle Eigenschaften und Fähigkeiten) sowie die wahrgenommene *prädiktive Validität* (das Verfahren misst in den Augen des Bewerbers Fähigkeiten, die für die spätere Arbeitsleistung relevant sind).

Wie können Sie positive Bewertungen des Auswahlverfahrens erreichen?

Doch welche Auswahlmethoden werden von den Bewerbern akzeptiert? Die genannte Metaanalyse liefert Ihnen Hinweise, wie die Auswahlmethoden von den Bewerbern auf einer Skala von 1 (negativ) bis 5 (positiv) beurteilt werden. Sie sehen in Abbildung 2, dass Interviews, Arbeitsproben, Auswahl auf Basis des Lebenslaufs und durch Referenzen am besten bewertet wurden.

Der Auswahlprozess sollte einen Arbeitsbezug haben und relevante Fähigkeiten messen. Dabei werden Interviews, Arbeitsproben, lebenslaufbasierte Auswahlmethoden sowie Assessment Center präferiert.

Die Metaanalyse von Hausknecht und Kollegen bezieht die Auswahlmethode des Assessment Centers nicht in die Analysen ein; dennoch soll sie in diesem Artikel nicht unbeachtet bleiben. Das Assessment Center wird als ein von Bewerbern akzeptiertes Verfahren betrachtet, nicht zuletzt aufgrund seiner realitätsnahen und simulationsorientierten Gestaltung [2]. Weiterhin werden Assessment Center besonders stark akzeptiert, wenn die Bewerber ausreichend Informationen zu den Übungen und ein ausführliches, verhaltensnahes Feedback erhalten. Dies steigert die

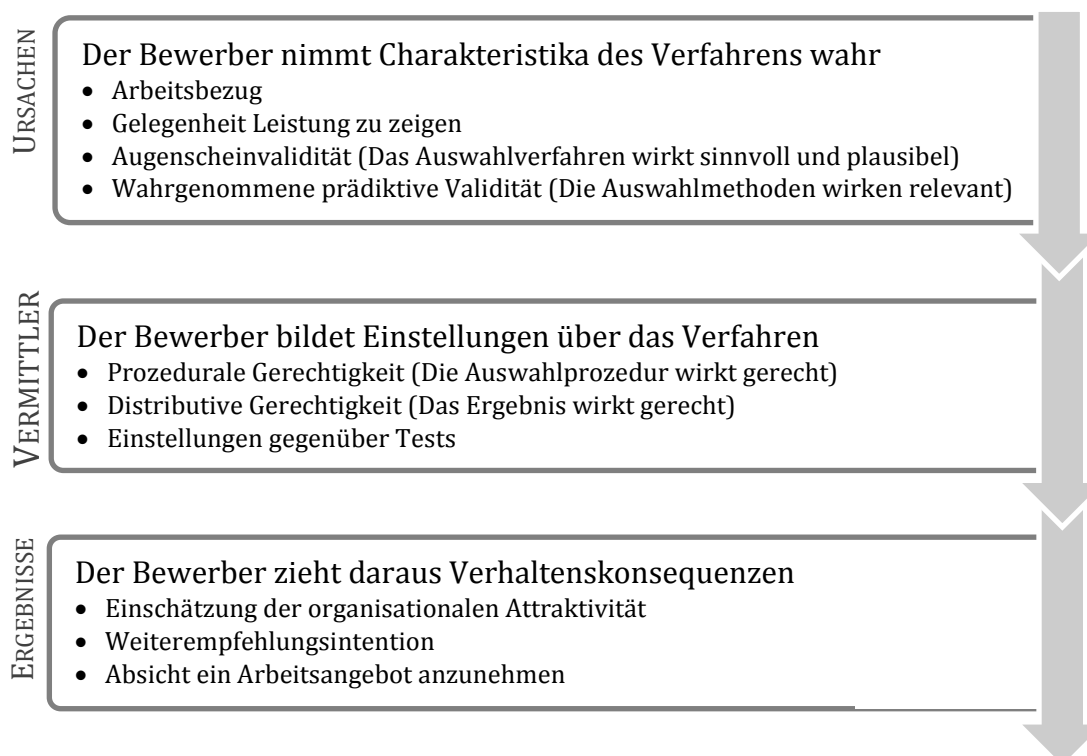


Abbildung 1: Ursachen, Vermittler und Ergebnisse bezüglich der Wahrnehmung und Bewertung von Auswahlverfahren aus Bewerbersicht

Fairness und Transparenz und fördert positive Einstellungen des Bewerbers gegenüber der Auswahlmethode [3].

Wie können Sie diese Erkenntnisse nutzen?

*„Wer viel weiß, stellt die richtigen Fragen“
(Sabine Christiansen)*

Wie können Sie die Erkenntnisse aus der Metaanalyse nutzen, um Auswahlverfahren in Ihrem Unternehmen gestalten? Wie können Sie das Wissen nutzen um die richtigen Fragen zu stellen? Achten Sie darauf, primär Methoden zu verwenden, die von Bewerbern akzeptiert werden, also Interviews, Arbeitsproben, Lebensläufe und Referenzen sowie Assessment Center. Meiden Sie eine Auswahl durch persönliche Kontakte, Integritätstests und graphologische Tests und setzen Sie kognitive Leistungstests und Persönlichkeitstests nur ein, wenn sie einen entscheidenden Mehrwert bringen.

Berücksichtigen Sie den Arbeitsbezug, die Gelegenheit Leistung zu zeigen, die Augenschein- und prädiktive Validität sowie Fairness und Transparenz der Auswahlmethoden. Erhöhen Sie den Arbeitsbezug, indem Sie aufgabenbezogene Auswahlmethoden auf Basis einer Anforderungsanalyse entwerfen. Hinweise hierzu finden Sie in der Literatur [4]. Geben Sie Ihren Bewerbern die Möglichkeit ihre Fähigkeiten zu zeigen: Meiden Sie Stresssituationen und geben Sie lösbare Aufgaben mit einem realistischen Anforderungsbezug vor.

Erklären Sie, welche Fähigkeiten Ihrem Unternehmen besonders wichtig sind, sodass Bewerber nachvollziehen können, weshalb diese erfasst werden.

Nutzen Sie vermehrt Interviews und Arbeitsproben. Diese sind von den Bewerbern akzeptiert und haben wissenschaftlich gezeigt, dass sie effektiv sind [5]. Als Hilfsmittel zum Gestalten von Interviews können Sie den Aufbau des Multimodalen Interviews nach Schuler nutzen [6]. In diesen Interviews kann auch die Methode der Situationsanalyse genutzt werden, welche äquivalent zu Arbeitsproben und von Bewerbern hoch akzeptiert sind [7].

Eine Methode, um Ihre bestehenden Verfahren zu evaluieren, ist die Befragung aktueller Mitarbeiter. Diese haben die Verfahren erlebt und können Sie aus erster Hand bewerten. Beachten Sie jedoch, dass diese Personen nur den Teil Ihrer Bewerber darstellen, die das Arbeitsangebot angenommen haben und daher eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen mit sich bringen.

Fazit

Die Auswahlmethoden Interview, Arbeitsprobe, Lebenslauf und Referenzen sowie Assessment Center werden von den Bewerbern positiv beurteilt. Unabhängig davon welche Methode angewandt wird, sie sollte fair und transparent sein, einen klaren Arbeitsbezug haben, plausibel und relevant wirken und dem Bewerber die Möglichkeit geben seine Leistung zu zeigen. Dadurch werden Ihre Bewerber Ihr Unternehmen attraktiver wahrnehmen, bessere Leistungen im Auswahlverfahren zeigen, eher Jobangebote annehmen und langfristiger zufriedener und engagierter arbeiten [1, 3].

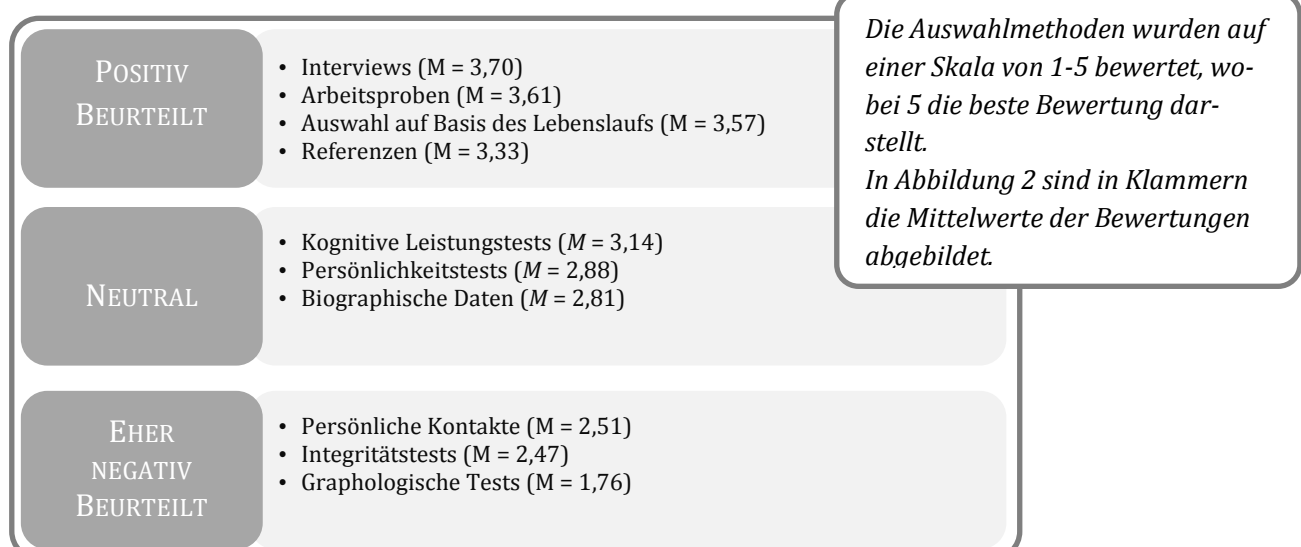


Abbildung 2: Beurteilung verschiedener Auswahlmethoden durch die Bewerber in der Metaanalyse von Hausknecht und Kollegen

Glossar

Integritätstest: Instrument der Personalauswahl, um potentiell schädigendes Verhalten durch den Bewerber am späteren Arbeitsplatz zu verhindern.

Metaanalyse: Forschungsarbeit, welche die Befunde zahlreicher Studien sammelt und analysiert, um daraus wichtige Kernaussagen abzuleiten.

Situationsanalyse oder „Situational Judgment Test: Situative Interviewfragen, die sich auf typische und erfolgskritische Arbeitssituationen beziehen. Der Kandidat kann sich zwischen verschiedenen Handlungsoptionen entscheiden, wodurch seine Verhaltensreaktion auf die Situationen erfasst werden kann.

Literatur

- [1] 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. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x
- [2] Benit, N. (2003). *Man kann nicht immer alles haben? Vereinbarkeit von Validität und Akzeptanz bei eignungsdiagnostischen Auswahlverfahren* (Unpublizierte Doktorarbeit). Universität Hildesheim, Hildesheim, Deutschland.
- [3] Krause, D. E., Thornton, G. C. (2009). A cross-cultural look at assessment center practices: Survey results from Western Europe and North America. *Applied Psychology*, *58*(4), 557–585. doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00371.x
- [4] Blickle, G. (2011). Anforderungsanalyse. In F. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 195–208). Springer Verlag für Psychologie.
- [5] 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), 262–274. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262
- [6] Schuler, H. (2002). Das Multimodale Interview. In *Das Einstellungsinterview* (S. 188–212). Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- [7] Lievens, F., Peeters, H., & Schollaert, E. (2008). Situational judgment tests: A review of recent research. *Personnel Review*, *37*(4), 426–441. doi:10.1108/00483480810877598

Autorin:

Mirka Henninger, Studiengang M.Sc.in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © Matthias Enter / Fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Henninger, M. (2015). Wie sich die Akzeptanz von Personal-auswahlverfahren steigern lässt. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (5). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

