



Der Bewerber wird König.
Alle Wünsche lassen sich
trotzdem nicht erfüllen.

Was König Bewerber denkt

ANALYSE. Gute Auswahlverfahren können dazu beitragen, eine positive Candidate Experience zu erwecken. Studien zeigen, wie Bewerber die Verfahren beurteilen.

Von **Martin Kersting**

Aus einer Konzernbroschüre für Recruiter: „Wenn sich jemand auf eine Stelle bei xy bewirbt, ist klar, dass er oder sie sich bereits für xy als Arbeitgeber interessiert. Dann ist es an uns, dieses Interesse weiter zu stärken, indem wir den gesamten Rekrutierungsprozess so gestalten, dass er für den Bewerber (...)“

ein durchgängig positives Erlebnis darstellt. (...) Wir wollen jedem Bewerber ein unvergessliches Erlebnis bieten.“

Personaler scheinen, wie die einleitenden Worte zeigen, neuerdings geradezu verpflichtet zu sein, für das Wohlergehen der Kandidaten zu sorgen. Der Personalmangel führt dazu, dass Organisationen sich um Kandidaten und um ein gutes Arbeitgeberimage bemühen. Das Thema Candidate Experience liegt im Trend.

Das betrifft auch die Auswahl und Gestaltung des eigentlichen Auswahlverfahrens. Beim formalen Bewerbungsprozess geht es vor allem darum, viele Bewerbungswege anzubieten, eine geringe Reaktionszeit einzuhalten und insgesamt die „Time to hire“ oder auch die Zeit bis zur Absage möglichst gering zu halten. Aber auch das Auswahlverfahren an sich stellt eine zentrale Station auf der „Candidate Journey“ dar: Wirkt ein As-

essment-Center oder ein Intelligenztest abschreckend? Welchen Eindruck hinterlässt ein Interview beim Kandidaten?

Personaler überlegen, was bei den Kandidaten gut ankommt und laufen dabei Gefahr zu vernachlässigen, worauf es ankommt. Da wird vermeintlich den Vorlieben der jungen Generation zuliebe das Auswahlverfahren infantilisiert – Stichwort „Gamifizierung“ – oder um jeden Preis digitalisiert. Aus Angst vor Akzeptanzverlust verzichtet man bei erfahrenen Kandidaten auf aussagekräftige Verfahren wie Intelligenztests. Damit verlieren Personaler auf beiden Seiten: Die Akzeptanz sinkt ebenso wie die Aussagekraft der Verfahren.

Auswahlverfahren prägen das Image

Das Bemühen, Personalauswahlverfahren maximal akzeptabel zu gestalten, ist richtig und sinnvoll. Tatsächlich prägen die Auswahlverfahren das Image des Arbeitgebers; sie gelten als Visitenkarte der Organisation. Die Akzeptanz wirkt sich ebenso auf die Bereitschaft des Kandidaten aus, ein Jobangebot anzunehmen wie gegebenenfalls auf das Commitment und die Zufriedenheit, mit der er seine Arbeit aufnimmt. Und die Akzeptanz wirkt sich via Mund- und Online-Propaganda – Stichwort Arbeitgeberbewertungsportale – auch auf

Dritte aus, die als potenzielle Bewerber oder als (potenzielle) Kunden für die Organisation relevant sind. Bewerber sind „Storyteller“, also Multiplikatoren. Die Personalauswahl sollte aber auch unabhängig von diesem Nutzen möglichst akzeptabel gestaltet werden – aus Respekt anderen Menschen gegenüber.

Maximale Akzeptanz seitens der Bewerber – über das Ziel besteht Einigkeit – nicht aber über die Mittel. Welche Verfahren werden gut, welche weniger akzeptiert? Diese Frage wurde wissenschaftlich so gut untersucht, dass es möglich ist, die Einzelstudien zu Metaanalysen zusammenzufassen. Zur Akzeptanz von Personalauswahlverfahren liegen mehrere Metaanalysen vor, die zu gleichsinnigen Ergebnissen kommen. Ich stelle ausgewählte Ergebnisse der 2010 im International Journal of Selection and Assessment (18, S. 291–304) publizierten Studie von Neil Anderson, Jesus F. Salgado, und Ute Hülshager vor. Die Autoren fassen die Ergebnisse aus 38 Studien aus 17 Ländern statistisch kontrolliert zusammen. Ich beschränke mich hier auf die Ergebnisse zur Akzeptanz von vier Personalauswahlverfahren:

- Interview
- Arbeitsprobe/Simulationsübung
- Leistungstests
- Persönlichkeitsfragebogen

Auch wenn sich in der Personalauswahl die Macht auf die Nachfrageseite verschiebt, ist der Bewerber kein König, der in jedem Fall beglückt werden kann.

In der Studie wurde die Akzeptanz von sechs weiteren Methoden untersucht, die ich hier ausspare: Die Analyse des Lebenslaufs, Referenzen und „Personal Contacts“ (im Sinne von einflussreichen Fürsprechern) grenze ich aus, da diese Auswahlmethoden im Hintergrund laufen und somit von Bewerbern nicht erlebbar sind. Auf die Berücksichtigung der Methoden Biografischer Fragebogen, Integritätstest und Grafologie verzichte ich, da sie in Deutschland selten genutzt werden.

Akzeptanz ist nicht eindimensional

Bewerber beurteilen die Akzeptanz differenziert. Statt mit einer Akzeptanzeinschätzung sieht man sich in Wirklichkeit mit mehreren, vielfach miteinander verflochtenen Akzeptanzdimensionen konfrontiert. In der Metaanalyse wurde nicht nur ein Gesamtwert für die Akzeptanz abgefragt, sondern es wurden sieben Akzeptanzdimensionen unterschieden:

ÜBERBLICK

	Gesamturteil	Wissenschaftlichkeits-Anmutung	vermutete Aussagekraft	zwischenmenschliche Wärme	Augenschein-Validität/Jobbezug	Wahrung der Privatsphäre
Arbeitsprobe/Simulationsübung	5.38	4.43	5.42	4.60	5.34	5.40
Interview	5.22	4.08	5.40	5.43	5.54	5.02
Leistungstests (z.B. Intelligenztest)	4.59	4.70	4.59	3.52	4.91	5.47
Persönlichkeitsfragebogen	4.08	4.20	4.59	3.89	4.33	4.18

Skala von 1 bis 7, hohe Werte stehen für hohe Akzeptanz. Die Anzahl befragter Teilnehmer pro Zelle beträgt mindestens 1.495 und maximal 3.683. Die Daten stammen aus 17 Ländern.

Die Tabelle zeigt die Urteile über verschiedene Akzeptanzgesichtspunkte von Personalauswahlverfahren. Die Daten wurden metaanalytisch ermittelt von Anderson et al. (2010).

- wissenschaftliche Anmutung: Bewerber gehen davon aus, dass das Verfahren eine solide wissenschaftliche Basis hat
- vermutete Aussagekraft: Bewerber gehen davon aus, dass man mit dem Verfahren die relevanten Merkmale der Bewerber differenziert erfassen kann
- zwischenmenschliche Wärme
- Augenscheinvalidität/Jobbezug
- Wahrung der Privatsphäre
- (rechtliche) Angemessenheit
- wahrgenommener Verbreitungsgrad

Auf die beiden zuletzt genannten Aspekte verzichte ich in meinem Bericht, da in den unterschiedlichen Ländern, die in der Studie berücksichtigt wurden, unterschiedliche rechtliche Bedingungen gelten und unterschiedliche Verfahren verbreitet sind.

Das zeigen Metastudien zur Akzeptanz

Ein erster, für die Personalauswahl mit internationalen Kandidaten wichtiger Befund ist, dass die Akzeptanzwerte über die verschiedenen Länder hinweg vergleichbar ausfallen. Die über alle Länder berechneten Werte sind in der Tabelle „Akzeptanz der Verfahren“

Wer ein valides Verfahren einsetzt, kann sich der Akzeptanz dieses Verfahrens bei den Bewerbern relativ sicher sein.

dargestellt. Aus der Metaanalyse lassen sich die folgenden Aussagen ableiten:

- Die vier Personalauswahlverfahren erzielen in allen Kategorien ein im Durchschnitt positives Akzeptanzurteil. Alle Werte liegen über dem Mittelwert der genutzten Siebener-Skala. Es besteht kein Anlass, eines der vier Verfah-

ren aus Angst vor mangelhafter Akzeptanz nicht einzusetzen.

- Hinsichtlich der Akzeptanz-Gesamtbeurteilung, der vermuteten Aussagekraft sowie dem Jobbezug schneiden Simulationen und Interviews besonders positiv ab.
- Intelligenz- und Leistungstests werden von den Bewerbern besonders akzeptiert, weil diese die Privatsphäre wahren und als wissenschaftlich fundiert wahrgenommen werden.
- Das Interview erzielt einen deutlichen Akzeptanzvorteil gegenüber den anderen Verfahren in den Dimensionen zwischenmenschliche Wärme und Jobbezug, seine wissenschaftliche Fundierung wird von den Bewerbern aber (relativ gesehen) angezweifelt.
- Mit Ausnahme der Wissenschaftlichkeitsanmutung schneiden Persönlichkeitsfragebogen in allen in der Tabelle analysierten Akzeptanzdimensionen relativ gesehen am schlechtesten ab.

Anderson und Kollegen berechneten außerdem den Zusammenhang zwischen den Akzeptanzurteilen und der tatsächlichen Aussagekraft (Validität) der Personalauswahlverfahren. Dabei zeigte sich ein substanzieller positiver Zusammenhang für alle in der Tabelle berücksichtigten Akzeptanzdimensionen, mit Ausnahme der Dimensionen zwischenmenschliche Wärme und Wahrung der Privatsphäre. Validität und Akzeptanz sind also kein Gegensatz, im Gegenteil gilt: Valide Verfahren werden unter zahlreichen Akzeptanzgesichtspunkten von den Bewerbern positiv wahrgenommen. Wer ein valides Verfahren einsetzt, kann sich der Akzeptanz dieses Verfahrens relativ sicher sein.

Einzelstudien ergänzen Aspekte

Der Vorteil von Metaanalysen ist, dass große Mengen an Daten zu einer Fragestellung integriert werden. Dies erfordert allerdings einen gewissen Abstraktionsgrad. Es werden Dinge vermengt, die im Detail unterschiedlich sind. So kann man zum Beispiel unter

die Kategorie „Arbeitsprobe“ sowohl Simulationen im Sinne eines Assessment-Center-Rollenspiels als auch technische Apparate wie einen zur Pilotenauswahl eingesetzten Flugsimulator verstehen. Zudem ist die Vergleichbarkeit der Akzeptanzwerte schwierig, da jeweils unterschiedliche Personen befragt wurden. Auch wenn es statistische Bewältigungsstrategien für diese Probleme der Metaanalyse gibt, ist es sinnvoll, konkrete Fragen in Einzelstudien zu klären.

In meiner Akzeptanzforschung fokussiere ich mich auf die Wahrnehmung unterschiedlicher Akzeptanzdimensionen innerhalb einer Klasse von Auswahlverfahren. Dazu habe ich einen Akzeptanzfragebogen entwickelt, der mittlerweile bei mehreren Tausend Personen eingesetzt wurde. Es gibt vier Varianten des sogenannten „Akzept!“-Bogens: für Assessment-Center, Interviews, Leistungstests und Persönlichkeitstests. Neben Einschätzungen, die für alle genannten Personalauswahlverfahren abgefragt werden (drei Akzeptanzdimensionen und ein Akzeptanzgesamturteil), gibt es außerdem je nach Verfahren ein bis drei weitere Skalen für verfahrensspezifische Akzeptanzdimensionen.

Gemeinsam mit Kollegen konnte ich in verschiedenen Studien zeigen:

- Bewerber treffen differenzierte Akzeptanzurteile. Sie beurteilen ein einzelnes Verfahren nach verschiedenen Akzeptanzdimensionen und nehmen den Vergleich verschiedener Verfahren (wie Persönlichkeitsfragebogen einerseits und Intelligenztest andererseits) differenziert vor. Es ist also nicht so, dass Bewerber einem einzelnen Verfahren oder verschiedenen Verfahren pauschal positiv oder negativ gegenüberstehen.
- Besonders bedeutsam für die Akzeptanz ist die Augenscheinvalidität der Verfahren. Greift ein Verfahren in den Aufgaben und Fragen die Berufswelt der infrage stehenden Position auf und gibt im Idealfall eine realistische Vorschau auf die Tätigkeit, so wirkt sich das positiv auf die Akzeptanz aus.

DOWNLOAD-TIPP

Für weitere Informationen sowie für einen kostenlosen Download der Fachartikel, die den berichteten Befunden von Martin Kersting zugrunde liegen, siehe

<http://kersting-internet.de/testentwicklungen/akzept-fragebogen/>

- Die Akzeptanzunterschiede der Varianten innerhalb einer Verfahrenskategorie (zum Beispiel verschiedene Arten von Intelligenztests) sind mindestens ebenso bedeutsam wie die Unterschiede zwischen Verfahrenskategorien (zum Beispiel Intelligenztest versus Persönlichkeitsfragebogen). Einem konkreten berufsbezogen eingekleideten Persönlichkeitsfragebogen wurde – entgegen den Befunden für Persönlichkeitsfragebogen im Allgemeinen – eine hohe Augenscheinvalidität zugesprochen. Berufsbezogen eingekleidete Intelligenztests erzielten eine höhere Akzeptanz als entsprechende Tests mit abstrakt formulierten Aufgaben.

Hier liegen die Grenzen der Akzeptanz

„Wir wollen jedem Bewerber ein unvergessliches Erlebnis bieten.“ – Ein unvergessliches Erlebnis kann man den Bewerbern immer bieten, nicht immer aber ein positives. Denn das Akzeptanzurteil hängt auch von zahlreichen Faktoren ab, die die Recruiter nicht beeinflussen können, beispielsweise von der Persönlichkeit des Bewerbers (zum Beispiel sein Alter, sein Geschlecht, seine Gewissenhaftigkeit) und von Merkmalen der infrage stehenden Stelle (zum Beispiel welche Anforderungen gestellt werden, wie attraktiv die Stelle im Allgemeinen und für den Bewerber im Besonderen ist).

Bei allem berechtigten Interesse an wohlmeinenden Bewerbern darf man die Tatsachen nicht aus den Augen verlieren: Die Bewerbung stellt eine Bewertungssituation dar. Dem Akzeptanz-Imperativ steht die Tatsache entgegen, dass Menschen Selbstschutzstrategien gegen selbstwertbedrohende Informationen anwenden. Eine Strategie besteht darin, die Überbringer der schlechten Nachricht abzuwerten. Und wenn der

Berufstraum platzt oder der Karriereaufstieg final scheitert, kann das Feedback noch so wertschätzend und konstruktiv ausfallen – der Frust bleibt. Auch wenn sich in der Personalauswahl in Zeiten des Personalmangels die Macht etwas vom Anbieter auf die Nachfrageseite verschiebt, ist der Bewerber kein König, der in jedem Fall beglückt werden kann. Die Forderung nach absoluter Akzeptanz ist inakzeptabel.

Wie man die Akzeptanz sichert

Der Hinweis auf die Grenzen der Machbarkeit soll niemanden im wichtigen Bemühen um Akzeptanz demotivieren. Aber wir sollten uns auf das Machbare konzentrieren und vom Sachstand ausgehen. Wer seine Personalauswahl akzeptabel gestalten will, sollte nicht allzu viel Zeit damit verschwenden, über die Verfahrenskategorien nachzudenken: Ob ein Intelligenztest und/oder ein Interview angezeigt ist, ergibt sich aufgrund der Anforderungsanalyse sowie aufgrund von Kenntnissen über die Validität der Verfahren. Wichtig für die Akzeptanz ist, wie die Verfahren ausgestaltet werden:

- Entscheidend ist, dass die Bewerber einen Bezug zwischen dem Verfahren und der anstehenden Personalentscheidung herstellen können. Das ist unter anderem dann der Fall, wenn die Fragen und Aufgaben aus der Anforderungsanalyse abgeleitet wurden und berufsbezogen formuliert sind.
- Hilfreich für die Akzeptanz und die Fairnesswahrnehmung sind darüber hinaus Erklärungen. Donald Truxillo und Kollegen konnten in einer 2009 im Journal of Selection and Assessment veröffentlichten Studie zeigen, dass Erklärungen sich positiv auf die bewerberseitige Wahrnehmung des Prozesses auswirken. Insbesondere wenn die Verfahren – entgegen der vorherigen Empfehlung – nicht auf Anhieb nachvollziehbar sind, bedarf es Erläuterungen. Die Transparenz sollte dabei von Anfang an verfahrensleitend sein, indem den Bewerbern bereits bei der Einladung zum

Verfahren die Erwartungen und Abläufe kommuniziert werden.

- Das Verfahren sollte außerdem herausfordernd gestaltet sein. Die Bewerber sollten die Gelegenheit erhalten, zu zeigen, was sie können und was sie von anderen unterscheidet. Einigen Bewerbern kommt ein Interview entgegen, andere können ihre Leistungen besser in einem Test unter Beweis stellen. Akzeptanz findet, wer den Bewerbern mehrere, verschiedene Chancen einräumt, sich und ihr Leistungsvermögen zu demonstrieren.
- Wichtig ist, dass die Bewerber das Verfahren als gerecht und diskriminierungsfrei wahrnehmen.
- Essenziell ist – bei jedem Verfahren – wie man mit den Bewerbern (unabhängig vom Ergebnis des Auswahlverfahrens) umgeht: respektvoll, wertschätzend, offen, freundlich und einfühlsam.
- Bedeutsam ist schließlich ein zeitnahes, aufrichtiges und konstruktives Feedback sowie ein offenes Ohr für die Anliegen, Anmerkungen, Wünsche und Rückmeldungen der Bewerber.

Akzeptanz geht mit Validität einher

Insgesamt lässt sich sagen: Validität und Akzeptanz sind in der Personalauswahl keine Gegensätze. Wissenschaftlich fundierte Verfahren werden hochgradig akzeptiert, wenn man die oben genannten Akzeptanz-Regeln einhält. Auch wenn man nicht alle Bewerber beglücken kann, muss einem die Akzeptanz der Verfahren keine Sorgen bereiten. Entscheidend ist – wie immer – der menschliche Faktor der Umsetzung. Hier können wir ein Zitat, das dem Unternehmensberater Philip B. Crosby zugeschrieben wird, heranziehen: „Qualität beginnt beim Menschen, nicht bei den Dingen.“ ■



PROF. DR. MARTIN

KERSTING ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Justus-Liebig-Uni Gießen.