

Personalmarketing und die soziale Akzeptanz von Auswahlverfahren

Martin Kersting

Überblick:

Neben den qualitativen und ökonomischen Gesichtspunkten wird bei der Evaluation von Personalmarketingmaßnahmen zunehmend auch der Perspektive der „Betroffenen“ Rechnung getragen. Aus diesem Blickwinkel heraus interessiert vor allem die Frage, welche Faktoren die Entscheidungen der Personen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt beeinflussen. Was bewegt jemanden, sich für eine bestimmte Position zu bewerben, an einem Auswahlverfahren teilzunehmen und ein Angebot anzunehmen oder abzulehnen? Wie werden die Personalmarketingmaßnahmen von den Betroffenen erlebt, unter welchen Umständen können sie das von der Organisation gewählte Vorgehen akzeptieren? Die Berücksichtigung der Perspektive der „Betroffenen“ liegt nicht nur in deren Interesse, sondern auch im Interesse der Organisation. Ging man früher implizit davon aus, daß z. B. die Personalanwerbung und -auswahl sozusagen einen eigenen Bereich darstellen, welcher der Organisation und ihrer Arbeit vorgelagert ist, so begreift man heute diese Komponenten als einen integrierten Bestandteil der Organisation, ihrer Funktionsfähigkeit und ihrer Außenwirkung. Herriot (1989, S. 171) bringt dies auf die Formel „Selection is not the gate through which applicants must pass before they can relate to the organization; it is itself part of that relationship“. Die implizite Devise, daß man sich nur um diejenigen Personen kümmern muß, die letztendlich auf eine vakante Position oder einen vakanten Ausbildungsplatz gesetzt wurden - und zwar erst nach der Positionsbesetzung - ist angesichts neuerer Erkenntnisse über die weitreichenden Konsequenzen von Personalmarketingmaßnahmen nicht aufrechtzuerhalten. Die Auswirkungen bestimmter Maßnahmen betreffen diejenigen Personen, die sich nicht (oder noch nicht) beworben haben, ebenso wie den Entscheidungsprozeß und das zukünftige Erleben und Verhalten derjenigen, die ein bestimmtes Angebot erhalten. Sogar das organisationsrelevante Verhalten derjenigen Personen, die letztendlich kein Ausbildungs- oder Stellenangebot erhalten und das allgemeine Image der Organisation kann in Abhängigkeit von den Personalmarketingmaßnahmen variieren.

Der Artikel gliedert sich in zwei Teile. In einem ersten Teil wird eine knappe allgemeine Einführung in das Thema gegeben. Aus der Vielzahl der Komponenten von Personalmarketingmaßnahmen wird dann das Auswahlverfahren selbst herausgegriffen und im zweiten Teil des Artikels einer detaillierteren Betrachtung unterzogen. Neben einem Bericht über die Bedeutung und den Inhalt des Konzepts der „sozialen Qualität“ von Eignungsuntersuchungen und der Formulierung von Regeln zur Durchführung von akzeptablen Auswahlverfahren werden die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur sozialen Akzeptanz verschiedener Auswahlverfahren skizziert. Berichtet wird weiterhin über den Einfluß verschiedener Personenfaktoren, wie z. B. dem Alter, der eigenen Leistung im Verfahren und den spezifischen Vorkenntnissen auf das Akzeptanzurteil.

Teil I: Zur Bedeutung des Personalmarketings

1. Einführung

„Wenn man gut durch geöffnete Türen kommen will, muß man die Tatsache achten, daß sie einen festen Rahmen haben: dieser Grundsatz, nach dem der alte Professor immer gelebt hatte, ist einfach eine Forderung des Wirklichkeitssinns. Wenn es aber den Wirklichkeitssinn gibt, und niemand wird bezweifeln, daß er seine Daseinsberechtigung hat, dann muß es auch etwas geben, das man den Möglichkeitssinn nennen kann.

Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen oder muß geschehen, sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müßte geschehen; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, daß es so ist, wie es ist, dann denkt er: Nun es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebenso gut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.“

Robert Musil; Der Mann ohne Eigenschaften

Für gewöhnlich kümmern sich die Personalverantwortlichen um ihre „wirklichen“ Aufgaben und um ihre „wirkliche“ Klientel: Im Einstellungsprozeß wird ein Entschluß zu jeder Person gefaßt, die sich am Auswahlverfahren beteiligt hat, im Arbeitsprozeß werden Entscheidungen (Versetzung, Fortbildung, Beförderung usw.) über die Personen getroffen, die „wirklich“ in der Organisation arbeiten. Nur selten bleibt im Alltagsgeschäft die Zeit für die Frage, warum sich z. B. nicht mehr oder andere Personen für die ausgeschriebene Stelle, Aus- oder Fortbildung beworben haben, warum soundsoviel Prozent der Personen, die eine Zusage erhalten haben, das Angebot ausgeschlagen haben (und warum gerade diese Personen), welchen Einfluß die eingeleiteten Maßnahmen (z. B. die Stellenanzeige, das Auswahlverfahren usw.) auf die angenommenen und auf die abgelehnten ausgeübt hat usw. Ein Zugang zur Beantwortung dieser Fragen wird durch einen Perspektivwechsel eröffnet: Wie sehen und erleben die „anderen“, die Betroffenen, die Maßnahmen und Entscheidungen zur Personalanwerbung, -auswahl und -entwicklung? Welche Faktoren beeinflussen die Entscheidungen der Betroffenen für oder gegen die angebotene Position? Dieser Perspektivenwechsel erwächst nicht einer verquasteten Betroffenheitsduselei, sondern berührt handfeste Interessen des Individuums und der Organisation. Die Entscheidung einer Person, sich um eine Aus- oder Weiterbildung, um eine bestimmte berufliche Aufgabe usw. zu bewerben, ggf. an einem Auswahlverfahren teilzunehmen und ein bestimmtes Angebot (möglicherweise ein Angebot unter vielen) anzunehmen, stellt den Ausgangspunkt der zufriedenstellenden oder frustrierenden Berufstätigkeit des Individuums und der gelungenen oder mißlungenen Personalausstattung der Organisation dar. Die von der Organisation getroffenen Maßnahmen zur Ausrichtung der Personalarbeit auf die Erfordernisse des internen und externen Arbeitsmarktes gehören zum Personalmarketing. Die Notwendigkeit des Personalmarketings ergibt sich aus dem Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage hinsichtlich der Faktoren Arbeit, Arbeits- und Ausbildungsplätze (Moser, 1991, S. 332, Schuler & Moser, 1993). Die aktuelle Situation ist in vielen Berufsbereichen durch einen Mangel an Ausbildungs- und Arbeits-

plätzen und damit einhergehend einem Überangebot an Bewerber(innen) gekennzeichnet. Diese Situation verleitet viele Organisationen dazu, das Personalmarketing zu vernachlässigen. Nicht selten trifft man auf eine Haltung, die es nicht für nötig erachtet, sich um die internen und externen Bewerber(innen) zu bemühen (es gäbe ja mehr als genug, „die“ wollen schließlich was von einem und nicht umgekehrt usw.). Diese Einstellung verkennt neben den langfristigen Entwicklungen auf dem Personalmarkt vor allem auch die Tatsache, daß nach wie vor ein Mangel an qualifizierten Bewerber(innen) herrscht und daß für diese qualifizierten Personen ein Auszubildenden- und Arbeitnehmer(innen)markt existiert. Die DGP-Erfahrungen zeigen: Auch bei einer großen Anzahl von Bewerber(innen) im Auswahlverfahren bleibt meist nur eine kleine Zahl von Personen übrig, die sich dem Test zufolge als zumindest „weitgehend geeignet“ qualifizieren kann. Es ist das Interesse der Organisation, u. a. durch Personalmarketingmaßnahmen die Quote der Geeigneten unter den Bewerber(innen) zu erhöhen. Ziel solcher Maßnahmen muß es sein, spezifische (besonders qualifizierte und interessierte) Personenkreise anzusprechen. Dabei kommt es darauf an, als Arbeitgeber für **alle** potentiell geeigneten Personen attraktiv zu sein. Der grundsätzliche Ausschluß bzw. die Vernachlässigung einzelner Personengruppen (z. B. Frauen) im Personalmarketing bedeutet eine Mißachtung von Potentialen zuungunsten der Organisation. (Zur geschlechtsspezifischen Chancengleichheit als Aufgabe des Personalmarketings siehe z. B. Hadler, 1996.) Im nächsten Schritt gilt es, die qualifizierten Bewerber(innen) auch tatsächlich an die Organisation zu binden, d. h. dafür Sorge zu tragen, daß diese Bewerber(innen) das Angebot der Organisation auch annehmen. Praktiker(innen) des Personalwesens wissen, daß z. B. bei Auswahlverfahren um Ausbildungsplätze für junge Menschen gerade die laut Eignungstest guten Bewerber(innen), denen man eine Zusage erteilt, auch von anderen Organisationen Zusagen erhalten. Die Organisationen stehen dann in Konkurrenz miteinander um diese Spitzenbewerber(innen), und es ist u. a. die Aufgabe des Personalmarketings, diese Konkurrenz zugunsten der eigenen Organisation zu entscheiden. Um für diesen Wettbewerb der Organisationen um das beste Personal gewappnet zu sein und um den Individuen eine optimale berufliche Entfaltung zu gewährleisten, ist es sinnvoll, sich in die Perspektive der „anderen“ hineinzuversetzen. Der vorliegende Artikel fokussiert auf den Aspekt der Auswahlentscheidung im Kontext des Erlebens von Auswahlverfahren. Andere Komponenten des Personalmarketing, wie z. B. die enorm wichtige Aufgabe, die Leistung und Motivation der einmal eingestellten Mitarbeiter(innen) zu erhalten und auszubauen, werden hier nicht weiter thematisiert.

Moser (1991, S. 333 ff.) hat das Erleben und Entscheiden der Bewerber(innen) im Prozeß der Personalauswahl chronologisch strukturiert. Demnach geht es zunächst um die Frage, wie aus potentiellen Bewerber(innen) tatsächliche Bewerber(innen) werden. Auch im nächsten Schritt von der Bewerbung zur Vorstellung des (der) Bewerbers(in) kann es zu „Verlusten“ potentiell geeigneter Bewerber(innen) kommen, wenn einige Personen z. B. aufgrund der Dauer der Bewerbungsbearbeitung und/oder aufgrund des angekündigten weiteren Verfahrens von einer Aufrechterhaltung ihrer Bewerbung Abstand nehmen. Die letzte Hürde stellt dann der Schritt von dem mit Erfolg absolvierten Auswahlverfahren zur Akzeptanz des Angebots dar.

In jeder Phase trifft das Individuum eine Entscheidung für oder gegen die Organisation. Nach Behling, Labovitz und Gainer (1968, zitiert nach Weinert, 1987, S. 200 ff.) wird der Organisations-Auswahl-Prozeß von drei unterschiedlichen Gruppen von Faktoren bestimmt.

1. Objektive Faktoren

Zu den objektiven Faktoren gehören z. B. die Bezahlung, der Standort der Organisation, die Aufstiegsmöglichkeiten, Art und Inhalt der Tätigkeiten sowie die Fort- und Ausbildungsmöglichkeiten.

2. Faktoren des kritischen Kontakts

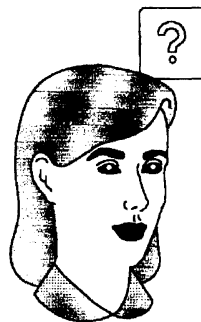
Gegenüber der Gruppe der objektiven Faktoren wird bei den Faktoren des kritischen Kontakts eher der Tatsache Rechnung getragen, daß die (oft berufsunerfahrenen) Bewerber(innen) weder über die persönlichen Voraussetzungen noch über die notwendigen Informationen verfügen, um eine rationale Organisationswahl zu treffen. In Ermangelung anderer Informationen messen Individuen daher bei ihrer Entscheidung für oder gegen eine Organisation oft eher peripheren Kontaktfaktoren wie z. B. der Stellenanzeigen oder dem Erstkontakt (z. B. dem Auswahlverfahren) eine überproportional hohe Bedeutung zu.

3. Subjektive Faktoren

Von subjektiven Faktoren wird gesprochen, wenn Personen sich bei der Organisationswahl davon leiten lassen, in wie weit das Image der Organisation vermeintlich mit ihren eigenen Fähigkeiten, Interessen und Werten übereinstimmt.

Einige Einflußfaktoren auf die Ausbildungs- und Berufsentscheidung

1. Vor dem Auswahlverfahren



■ objektive Faktoren

z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, Standort

■ Image der Verwaltung

Passung zu den Personenmerkmalen

■ Werbung

professionell

■ Informationen

attraktiv und verständlich

■ Einladung

rechtzeitig
mit Infobroschüre über das Verfahren

2. Während des Auswahlverfahrens

■ Selbstdarstellung der Verwaltung

z.B. Räumlichkeiten
Organisation, Kommunikation,

■ Die Verfahren selbst

Information, Partizipation,
Transparenz und Kommunikation



3. Nach dem Auswahlverfahren:



■ Zeitpunkt

■ Inhalt und Form

■ Verbindlichkeit

der Rückmeldung

Abbildung 1 faßt noch einmal einige Faktoren zusammen, die einen Einfluß auf die Entscheidung der potentiellen oder tatsächlichen Bewerber(innen) für oder gegen eine Organisation haben. Man sieht, daß das im zweiten Teil des Artikels behandelte Auswahlverfahren selbst nur einer von zahlreichen Einflußfaktoren ist. Die im vorliegenden Artikel vorgenommene Beschränkung auf die Akzeptanz von Auswahlverfahren ist verständlich, da die Gestaltung der Auswahlverfahren eine zentrale Domäne der DGP darstellt. Der erste Teil dieses Artikels sollte aber deutlich gemacht haben, daß sich Personalmarketingmaßnahmen nicht in dem Auswahlverfahren selbst erschöpfen. Die Kunden der DGP können sich darauf verlassen, daß die DGP bei der Gestaltung der Auswahlverfahren die Gesichtspunkte der sozialen Akzeptanz nach Möglichkeit berücksichtigt, sie sind damit aber nicht aus ihrer eigenen Verantwortung für und ihrem eigenen Bemühen um die Bewerber(innen) entlassen. Ein schlechtes Image der Organisation, ungünstige Merkmale des in Frage stehenden Ausbildungs- oder Arbeitsplatzes, unattraktive Stellenanzeigen und Informationsbroschüren, mangelnde Informationsmöglichkeiten über die vakante Ausbildung/Position, lange Wartezeiten hinsichtlich der Einladung und der abschließenden Benachrichtigung, eine ungünstige Terminierung, ungeeignete und wenig repräsentative Räumlichkeiten zur Durchführung des Auswahlverfahrens, eine mangelnde Organisation des Auswahlverfahrens (z. B. schlechte Ausschilderung der Lokalität und seiner Verkehrsanbindung und/oder der Räumlichkeiten innerhalb des Gebäudes, keine oder unzureichende sanitären Anlagen, fehlende Erfrischungsgelegenheiten usw.) und ein unfreundliches oder desinteressiertes Kommunikationsverhalten der Organisationsvertreter(innen) in der Personalauswahlsituation sowie beim abschließenden Feedback können nicht (vollständig) durch das Testverfahren selbst oder das Verhalten der Mitarbeiter(innen) der DGP kompensiert werden. Die weiter unten thematisierten diagnostischen Verfahren, wie z. B. Tests oder Interviews sind nur eine Komponente der Auswahlverfahren und die Auswahlverfahren selbst sind nur eine Facette innerhalb des Personalmarketings. Hinweise und Gestaltungsvorschläge zu anderen Facetten dieses Geschehens wurden in den DGP Informationen schon öfter gegeben (z. B. Thielepape, 1990; Willers, 1993).

Teil II: Zur sozialen Akzeptanz von Auswahlverfahren

2. Theoretischer Rahmen

2.1 Wirkungen der sozialen Akzeptanz von Auswahlverfahren

Die Akzeptanz der Personalauswahlverfahren kann sich (1.) auf das allgemeine Bewerbungsverhalten, (2.) auf die Entscheidung der ausgewählten Personen für oder gegen die Organisation sowie (3.) auf das zukünftige Erleben und Verhalten der ausgewählten Personen in der Ausbildung und/oder im Beruf ebenso auswirken wie (4.) auf das zukünftige Verhalten der abgelehnten Personen, (5.) auf das allgemeine Image der Organisation und (6.) auf die Anzahl von Rechtsstreitigkeiten in Folge von Auswahlverfahren.

Punkt eins und zwei sind offensichtlich. Bereits die Ankündigung bestimmter Verfahren kann potentielle Bewerber(innen) im Vorfeld abschrecken (siehe z. B. Poortinga, Coetsier, Meuris, Miller, Samsonowitz, Seisdodos und Schlegel, 1982, S. 24). Inakzeptable Verfahren können - neben anderen Auswirkungen - die Teilnehmer(innen) dazu veranlassen, Stellenangebote der Organisation auszu-schlagen - wobei hier die Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind (z. B. die spezifische Anwesenheit oder Abwesenheit alternativer Angebote, die allgemeine Arbeitsmarktsituation; siehe die Ergebnisse von Liden und Parsons, 1986 und die Diskussion bei Thornton, 1993) (Zum Entscheidungsverhalten und zu Reaktionen auf Personalauswahlverfahren siehe Schuler und Moser, 1993; Moser, 1991).

Die Auswahl-situation stellt häufig den Erstkontakt „beider Seiten“ dar. Bewerber(innen) können in Ermangelung anderer Erfahrungen zu der Annahme verleitet werden, daß die Auswahl-situation und das in dieser Situation seitens der Organisation gezeigte Verhalten repräsentativ für die Organisation sind. Diese implizite Generalisierung der Auswahl-situation kann - wie in Punkt 3 der Aufzählung angesprochen - die zukünftige (zumindest anfängliche) Einstellungen und Verhaltensweisen in der Ausbildung bzw. im Berufsleben der ausgewählten Personen beeinflussen (siehe z. B. Gilliland, 1993). Das Auswahlverfahren vermittelt - gewollt oder ungewollt - ein Organisationsimage und wird als Ausdruck der organisationspolitischen Prinzipien und der Organisationskultur angesehen. Über diesen Mechanismus können das anfängliche Zugehörigkeitsgefühl, das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit der ausgewählten Bewerber(innen) ebenso beeinflusst werden wie die allgemeine Einstellung sowohl der ausgewählten als auch der abgelehnten Bewerber(innen) gegenüber der Organisation. Hier kann es zu „spillover“-Effekten kommen. Die Frage, ob Personen, die das Verfahren bereits absolviert haben, anderen Personen eine Bewerbung bei dieser Organisation empfehlen oder nicht, und die Frage, welches „Image“ einer Organisation in Berichten über das Auswahlverfahren zugeschrieben wird (Bewerber(innen) als „storyteller“, z. B. bei Rynes, 1993), dürfte u. a. von der Akzeptanz des Verfahrens abhängen. Diese Punkte verdeutlichen, warum auch die Einschätzungen abgelehnter Bewerber(innen) für die Organisation relevant werden können (Punkt vier und fünf der Aufzählung.) Einen besonderen Stellenwert kommt der wahrgenommenen Akzeptanz der Verfahren bei internen Auswahlverfahren, wie z. B. dem Aufstieg vom mittleren in den gehobenen

nen oder vom gehobenen in den höheren Dienst zu, wo die abgelehnten Bewerber(innen) anschließend auf ihrer bisherigen Stelle für die Organisation weiter tätig sind und jede Form von Demotivierung durch das Auswahlverfahren sich besonders kritisch auswirkt. Schließlich dürften inakzeptable Verfahren häufiger in Rechtsstreitigkeiten münden als sozial akzeptable Verfahren (Punkt 6 der Auflistung). Die Aufzählung zeigt, daß die Wahrnehmung der Teilnehmer(innen)interessen an einem akzeptablen Auswahlverfahren zugleich eine Wahrnehmung der Organisationsinteressen bedeuten kann.

2.2 Konzepte der sozialen Qualität von Auswahlverfahren

Mit der Realisierung der potentiellen Auswirkungen der Akzeptanz der Auswahlverfahren nahm auch die theoretische Erörterung möglicher Ursachen für eine niedrige oder hohe Akzeptanz ihren Aufschwung. Als die wichtigsten Parameter für die soziale Qualität oder Akzeptanz von Personalauswahlverfahren benennen Schuler und Stehle (1983, 1985) sowie Schuler (1990, 1993) die Information, Partizipation, Transparenz und Kommunikation.

- (1.) **Information.** Bewerber(innen) sollten verständliche und spezifische Informationen über Anforderungen und Aufgabenbereiche der Tätigkeiten und über Organisationsmerkmale (z. B. Organisationsstruktur und -kultur usw.) sowie Entwicklungsmerkmale (Aufstiegsmöglichkeiten, Gehalt usw.) erhalten.
- (2.) **Partizipation.** Im engeren Sinne ist hiermit eine direkte oder stellvertretende (z. B. über Arbeitnehmer(innen)vertretungen) Partizipation an der Gestaltung der Situation, der eingesetzten Instrumente und der Entscheidungsfindung gemeint. Im weiteren Sinne geht es um die Kontrollierbarkeit der Auswahl-situation hinsichtlich des eigenen Verhaltens (z. B. der Leistung) und des Verhaltens anderer (z. B. derjenigen, die die Auswahlentscheidung treffen).
- (3.) **Transparenz.** Die Situation sollte hinsichtlich der beteiligten Personen (Identität, Aufgaben und Kompetenzen der beteiligten Personen), der gestellten Anforderungen, der gestellten Aufgaben und ihres Bezugs zur in Frage stehenden Tätigkeit sowie des Bewertungsprozesses und seiner Regeln transparent sein und nach Möglichkeit eine Selbstbeurteilung der Teilnehmer(innen) begünstigen.
- (4.) **Kommunikation.** Die Kommunikation sollte inhaltlich zutreffend und formal verständlich sein und optimalerweise einen wechselseitigen Informationsaustausch ermöglichen.

Nach dem (in der zitierten Literatur referierten) Stand der empirischen Arbeiten kommt bezüglich der Information nicht nur den Inhalten (Informationen über Tätigkeitsbereiche¹, über persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, über die Arbeitszeit usw.), sondern auch den **Quellen** der Information eine Bedeutung zu. Persönliche Quellen (z. B. zukünftige Kolleg(inn)en) werden gegenüber schriftlichen Informationen bevorzugt.

¹ Bezüglich der Informationsmöglichkeit über die Tätigkeitsbereiche werden „Arbeitsproben“ besonders positiv erlebt.

Unter dem Gesichtspunkt der Partizipation und Kontrolle ergaben die meisten Studien, daß Bewerber(inne)n non-direktive gegenüber direktiven Interviews bevorzugen.

Hinsichtlich der Transparenz der Verfahren ließ sich zeigen, daß Erläuterungen zu den angewandten Verfahren die Reaktionen der Teilnehmer(innen) positiv beeinflussten. Beim Vergleich der Urteile über die Transparenz verschiedener Verfahren wurden Persönlichkeitstests negativer beurteilt als Fähigkeitstests und Arbeitsproben. Bei Persönlichkeitstests wurde insbesondere bemängelt, daß der Anforderungsbezug und die Auswertung unklar blieben. Die geringe Akzeptanz von Persönlichkeitstests bestätigte sich auch in einer Untersuchung von Schuler und Fruhner (1993). Diese konsistenten Befunde zur geringen Akzeptanz von Persönlichkeitstests sollten die Verantwortlichen für Auswahlverfahren beachten. Zum Teil werden Persönlichkeitstests auch im Rahmen von Auswahlverfahren öffentlicher Arbeitgeber noch appliziert bzw. ihr Einsatz wird in jüngster Zeit wieder gefordert. Neben der geringen Transparenz von Persönlichkeitstests gilt, daß die bei diesen Verfahren gegebene Möglichkeit zur Ergebnisverfälschung sich ebenfalls ungünstig auf die wahrgenommene soziale Qualität des Verfahrens auswirkt. (Die massiven rechtlichen Probleme beim Einsatz von Persönlichkeitsfragebogen zur Personalauswahl sollen hier nicht thematisiert werden). Bezüglich der Transparenz schneiden solche Verfahren besonders positiv ab, die einen Bezug zu den späteren Anforderungen in der Ausbildung und im Beruf erkennen lassen. Dies erklärt teilweise die hohe Akzeptanz von Assessment-Centern (siehe z. B. Holling und Leippold, 1991; Harburger, 1992, oder Schuler und Fruhner, 1993).

Zur Bedeutung der Kommunikation für das Akzeptanzurteil liegen bislang nur wenige Untersuchungsergebnisse vor.

Im Gegensatz zum anderslautenden Rumor einer pauschalen Ablehnung von Intelligenztests zeigen empirische Studien (z. B. Kersting, in Druck; Schuler, Frier und Kaufmann, 1991, S. 176) daß „(Intelligenz-)Tests“ neutral beurteilt werden. Positiver werden Vorstellungsgespräche erlebt, die ebenfalls zum festem Bestandteil zu DGP-Auswahlverfahren zählen.

Der empirische Teil der Forschung zur sozialen Akzeptanz von Auswahlverfahren weist allerdings noch einige Probleme auf, die weiter unten (Punkt 2.4) noch aufgegriffen werden sollen.

2.3 Regeln zur Gestaltung von akzeptablen Auswahlverfahren

Um einen hohen Anwendungsbezug der hier dargestellten Ausführungen über die soziale Akzeptanz von Auswahlverfahren zu sichern, sollen im folgenden einige „Regeln“ formuliert werden, die als Leitfaden für die Gestaltung und Durchführung von Auswahlverfahren mit einer hohen sozialen Qualität angesehen werden können. Diese Regeln wurden aus dem von Gilliland (1993) vorgestellten „model of applicants' reaction to employment selection systems“ abgeleitet. In diesem Modell wird eine Unterscheidung zwischen der Wahrnehmung der

Auswahl**situation** und der Wahrnehmung der Auswahl**entscheidung** getroffen. Gilliland postuliert, daß die Teilnehmer(innen) hinsichtlich dieser beiden Komponenten von (impliziten oder expliziten und mehr oder weniger salienten) Regeln ausgehen, deren Verletzung zu Einbußen der wahrgenommenen sozialen Qualität der Auswahlverfahren führen kann. Der Be- oder Mißachtung der Regeln zur Auswahl**situation** soll dabei insgesamt ein größeres Gewicht für das Gesamturteil über die soziale Qualität der eignungsdiagnostischen Situation zukommen, als der Be- oder Mißachtung derjenigen Regeln, die der zweiten Komponente (der Auswahlentscheidung) zugeordnet werden.

Die ersten vier Regeln betreffen formelle Aspekte des Verfahrens und sind im Konzept von Schuler dem Transparenzaspekt und teilweise dem Aspekt der Partizipation im weiteren Sinne zuzuordnen bzw. damit zu assoziieren. Verfahren mit einer hohen sozialen Qualität sollten demnach

- (1.) Aufgaben mit einem hohen Anforderungsbezug zur in Frage stehenden Tätigkeit enthalten;
- (2.) den Betroffenen die Möglichkeit einräumen, ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten unter Beweis zu stellen;
- (3.) die Möglichkeit zur Modifikation des Entscheidungsprozesses (z. B. durch eine zweite Chance im Sinne einer Überprüfung mit einem anderen Verfahren) einräumen;
- (4.) über verschiedene Anwender(innen) und Zeitpunkte hinweg betrachtet zu konsistenten Entscheidungen führen.

Die Regeln fünf bis sieben betreffen die Erklärung der Vorgehensweise und der Entscheidung und entsprechen somit größtenteils den Aspekten der Information und Kommunikation nach Schuler.

Ein sozial-qualitativ hochwertiges Verfahren bietet demnach

- (5.) ein Feedback, welches
- (6.) aufrichtig und ehrlich gegeben wird, und stellt darüber hinaus
- (7.) Informationen zum Verfahren zur Verfügung (z. B. über die Aussagekraft, über die Verrechnungsmodi, über die getroffenen Entscheidungen).

Nach Möglichkeit sollten die Betroffenen dabei bereits im Vorfeld des Verfahrens informiert werden. Eine frühzeitige Information über die Verfahren wird bei den von der DGP durchgeführten Tests durch die Broschüre „Bewerberinnen und Bewerber fragen - Die DGP antwortet“ gewährleistet.

Die letzten drei Regeln sind der Interaktion während des Verfahrens gewidmet. (Siehe „Kommunikation“ und „Partizipation“ bei Schuler.) In diesen Regeln wird

- (8.) eine wechselseitige Kommunikation sowie die Partizipation der Betroffenen,
- (9.) die Angemessenheit der Fragen und
- (10.) die Kompetenz sowie das Vorhandensein notwendiger positiver Eigenschaften (z. B. Sympathie, Empathie) derjenigen Personen, die das Verfahren durchführen, vorgeschrieben.

Zwei Zusatzregeln zufolge sollen Verfahren zum Einsatz kommen,

- (11.) die als unverfälschbar gelten (wie z. B. Leistungstests anstelle von Persönlichkeitstests oder Lebenslaufschilderungen), und die
- (12.) von den Betroffenen als wenig invasiv erlebt werden.

Gilliland thematisiert anschließend einige Faktoren, die die Priorität der einzelnen Regeln beeinflussen. So geht er z. B. davon aus, daß bestimmte Verfahrenstypen einige Regeln offensichtlicher werden lassen (z. B. Interviews die Regeln zur Interaktion), und daß Regelverletzungen stärker wahrgenommen werden als Regelerfüllungen. Darüber hinaus nimmt er an, daß es vom Grad bisheriger Erfahrungen und vom Zeitpunkt der Befragung abhängt, welche Regeln in einer konkreten Auswahl-situation besondere Beachtung finden. Eine Übersicht der zwölf Regeln zur Durchführung einer sozial akzeptablen Auswahl-situation findet sich in Tabelle 1.

Hinsichtlich des Verfahrensergebnisses geht es laut Gilliland darum, ob das erzielte Ergebnis den Annahmen der Betroffenen entspricht, und zwar sowohl ihren Erwartungen als auch ihren impliziten oder expliziten Vorstellungen über gerechte Ergebnisverteilungen. Teilnehmer(innen) akzeptieren demnach solche Verfahren, bei denen die aus dem Verfahren abgeleiteten Ergebnisse/Konsequenzen („outputs“) in einer angemessenen (gerechten) Beziehung zu den eigenen Aufwendungen („inputs“) stehen. Auch wenn in erster Linie die Selektionsentscheidung (Zusage oder Absage) selbst als „Ergebnis“ des Verfahrens anzusehen ist, sind hierbei auch das für sich genommene Verfahrensergebnis, also z. B. das Testergebnis (Stärken und Schwächen) oder der erzielte Rangplatz, zu berücksichtigen.

Das Ergebnis des Verfahrens wird von den Teilnehmer(innen) laut Gilliland (ebd.) unter drei Aspekten bewertet: erstens unter dem Aspekt des Gleichgewichts, zweitens unter dem Aspekt der Gerechtigkeit und drittens unter dem Aspekt der Berücksichtigung spezieller Bedürfnisse.

Unter dem Aspekt des Gleichgewichts wird von den Betroffenen erwartet, daß (13.) die erzielten Ergebnisse mit den eigenen Leistungserwartungen übereinstimmen. Die eigenen Leistungserwartungen müssen dabei nicht unbedingt aus einem direkten Vergleich mit den Leistungen anderer resultieren, sondern können auch auf einem Vergleich der gegenwärtigen Leistung mit vergangenen Leistungen und deren „output“ oder einem idealen „input-output“-Verhältnis basieren. Eine positive Wertung der sozialen Qualität des Verfahrens resultiert in den Fällen, wo die Erwartung mit dem Ergebnis übereinstimmt. Wird hingegen die Erwartung eines positiven Ergebnisses enttäuscht, ist mit Ärger, Unzufriedenheit und einer Abwertung der Zieltätigkeit, des Verfahrens und/oder der Selbstwahrnehmung zu rechnen. Andererseits kann insbesondere ein unerwartet positives Ergebnis neben Schuldgefühlen auch eine (zumindest kurzfristig wirkende) Aufwertung der Zieltätigkeit, des Verfahrens und der Selbstwahrnehmung hervorrufen.

Tabelle 1: Regeln* zur Durchführung von Auswahlverfahren mit einer hohen sozialen Akzeptanz

Das Auswahlverfahren sollte ...

<i>Transparenz & Partizipation im weiteren Sinne</i>	1. Aufgaben mit einem hohen Anforderungsbezug zu der in Frage stehenden Zieltätigkeit verwenden
	2. den Teilnehmer(inne)n die Möglichkeit bieten, die eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse unter Beweis zu stellen.
	3. die Möglichkeit zur Modifikation der Entscheidung (z. B. durch eine zweite Chance im Sinne einer Überprüfung mit einem anderen Verfahren) vorsehen
	4. über verschiedene Anwender(innen) und Zeitpunkte hinweg betrachtet, zu konsistenten Entscheidungen führen
<i>Information</i>	5. ein Feedback vorsehen
	6. aufrichtig gegenüber den Teilnehmer(inne)n sein
	7. Informationen (z. B. über die Verrechnungsmodi, über die Aussagekraft) bieten
<i>Kommunikation & Partizipation</i>	8. eine wechselseitige Kommunikation sowie die Partizipation der Teilnehmer(innen) ermöglichen
	9. mit angemessenen Fragen arbeiten
	10. von kompetenten Personen mit positiven Verhaltensweisen durchgeführt werden
<i>varia</i>	11. unverfälschbar sein
	12. als wenig invasiv erlebt werden

*Regeln nach Gilliland (1993); Kategorien nach Schuler (1990)

Der zweite Aspekt der Gleichheit basiert auf der Regel, daß (14.) das „input-output“ Verhältnis unabhängig sein soll von irrelevanten Personenmerkmalen wie z. B. geschlechtsspezifischen oder soziokulturellen Gruppenzugehörigkeiten, internen Küngeleien usw. Dabei ist davon aus-

zugehen, daß Personen aufgrund ihrer Erfahrungen unterschiedlich sensibel in ihrer Wahrnehmung der Chancengleichheit sind.

Unter dem Aspekt der Berücksichtigung spezieller Bedürfnisse gilt die Regel, daß ein Verfahren

- (15.) hinsichtlich der Ergebnisse und Entscheidungen individuelle Bedürfnisse berücksichtigen sollte, also z. B. ein besonderes Treatment für Benachteiligte eingeführt wird.

Die letzten drei Aspekte der der Ergebnisbewertung zeigen, daß einige Regeln sich gegenseitig widersprechen können, wie z. B. die Regel der Chancengleichheit einerseits und der Berücksichtigung spezieller Bedürfnisse andererseits. Außerdem sind nicht alle Regeln für alle Betroffenen gleichermaßen offensichtlich und/oder wichtig. Gillilands Konzept verdeutlicht die Vielzahl der unterschiedlichen Einflußfaktoren und ihre potentiellen Wechselwirkungen. Für eine Vorhersage der Akzeptanz konkreter Personalauswahlverfahren bedarf es noch einer Spezifizierung der Bedingungen, unter denen bestimmte Akzeptanzeinschätzungen zu erwarten sind.

2.4 Empirische Ansätze

In Deutschland wurden bislang noch nicht allzu viele empirischen Untersuchungen zur sozialen Akzeptanz von Eignungsuntersuchungen durchgeführt. In der DGP selbst wurde vor allem das allgemeine Erleben diagnostischer Situationen untersucht (z. B. Jäger, 1956; Graudenz, 1987), darüber hinaus liegen im deutschsprachigen Raum insbesondere Untersuchungen über die Akzeptanz spezifischer Verfahren wie z. B. dem Assessment Center (z. B. Holling und Leippold, 1991 oder Harburger, 1992) oder Leistungstests (z. B. Trost, 1993), über Darbietungsvariationen einzelner Verfahren (z. B. Wildgrube, 1990) oder Situationen (Köchling und Körner, 1996) sowie über den Vergleich der sozialen Akzeptanz verschiedener Verfahrensgruppen vor (z. B. Interviews versus Testverfahren, Köchling et al., 1996; Schuler et al., 1991; Fruhner, Schuler, Funke und Moser, 1991a; Fruhner und Schuler, 1988).

Während in bezug auf die konzeptionellen Arbeiten zur sozialen Akzeptanz von Personalauswahlverfahren für die letzten Jahre ein Fortschritt konstatiert werden kann, weist die empirische Seite dieser Forschungsrichtung noch Defizite auf, die bisherigen empirischen Arbeiten können nicht in allen Punkten überzeugen. Bei der Arbeit von Fruhner et al. (1991a) wurde z. B. unter der Oberkategorie „Tests“ sowohl nach der Akzeptanz von Persönlichkeitsfragebogen als auch nach der von Leistungstests gefragt. Differenzierten Akzeptanzwahrnehmungen der Teilnehmer(innen) bietet eine solche Befragung zu wenig Raum. Insgesamt scheint die Frage der Messung vernachlässigt zu werden, wenn die Auswertung sich etwa auf single-item Ebene vollzieht (z. B. Holling et al., 1991). (Ausnahme: siehe die Tests und Arbeiten von Jäger, 1986; Kersting in Druck, sowie Nevo und Sfez, 1986.) Auch mangelt es zumeist an einer expliziten Zuordnung der Messung zu den Komponenten des Konzepts der sozialen Akzeptanz. Bei einigen Untersuchungen muß auch eine gewisse Sorglosigkeit bezüglich der potentiell-

len Effekte sozialer Erwünschtheit auf die Befragungsergebnisse konstatiert werden. Zukünftige Untersuchungen sollten nach Möglichkeit anstelle unidimensionaler Akzeptanzbeurteilungen von Verfahren (z. B. welches Verfahren erhält den besten Rangplatz) den Teilnehmer(inne)n Gelegenheit zu einer Beurteilung einräumen, die eine Abstufung hinsichtlich verschiedener Akzeptanzdimensionen pro beurteiltem Verfahren erlaubt. Auf diese Weise würden Akzeptanzprofile entstehen, die vermutlich für jedes Verfahren Stärken und Schwächen hinsichtlich der Akzeptanz ausweisen würden (siehe beispielsweise die Ergebnisse von Schrattenberger 1994, zitiert nach Schuler 1996, S. 185).

2.5 Der Einfluß differentialpsychologischer Aspekte auf das Akzeptanzurteil

Die soziale Akzeptanz von Auswahlverfahren wird bislang überwiegend aus der Perspektive der **allgemeinen** Bedingungen ihres Zustandekommens betrachtet. Merkmale der Person - im Sinne differentiell wirkender Einflußgrößen - spielen in den Konzepten keine Rolle. Fruhner, et al. (1991a, S. 177) postulieren, daß die Situationsparameter das Erleben der Auswahl-situation determinieren und eine Berücksichtigung dieser Parameter zu einer verbesserten und akzeptablen Diagnostik führen kann. Die weitere Forschung hat folgerichtig laut Schuler (1996, S. 186) aufzuklären, welche Charakteristika von Auswahlverfahren im einzelnen für die Teilnehmerreaktion verantwortlich sind. Auch Harburger (1992) geht offensichtlich von einem Primat der Situation aus. Harburger konnte in seiner Studie nur eine geringfügige Bedeutung der erhobenen Intelligenz- und Persönlichkeitsmerkmale auf die Verfahrensbewertung ausmachen, so daß für ihn die Vermutung nahe lag „mit dem Konstrukt der sozialen Validität sei eine relativ eigenständige Dimension des sozialen Erlebens formuliert worden“ (ebd. S. 150). Solche Auffassungen der unmittelbaren Determination von Einschätzungen durch Situationsparameter widersprechen den kognitiven Theorien der Einstellung. Diesen Theorien zufolge ist davon auszugehen, daß Einstellungen nicht unmittelbar von Reizgegebenheiten der Situation gesteuert werden, sondern daß diese Reizgegebenheiten vielmehr zunächst verarbeitet und zu einer Kognition (hier: Einstellung gegenüber dem Auswahlverfahren) integriert werden. Dabei sind auch Personfaktoren, insbesondere die Fähigkeit und die Motivation einer Person zu berücksichtigen. Das wichtige Konzept der sozialen Akzeptanz von Auswahlverfahren könnte durch die Berücksichtigung differentialpsychologischer Aspekte erweitert werden. Voraussetzung hierfür sind Untersuchungen, in denen auch Personvariablen kontrolliert werden. Bislang wurde insbesondere die Moderation der Akzeptanz-Einstellung durch den eigenen Erfolg bzw. Mißerfolg untersucht (z. B. Fruhner & Schuler, 1991b; Holling et al., 1991; Köchling et al., 1996), wobei sich zumindest ein Trend dahingehend abzeichnete, daß erfolgreiche Personen die Verfahren positiver einschätzten. Ein ähnlicher Befund zeigte sich für die Vorerfahrung mit den Auswahlverfahren (siehe z. B. Fruhner et al., 1991b; Nevo & Sfez, 1986). Während Harburger (1992) keine moderierende Wirkung der Intelligenz auf die soziale Akzeptanz fand, berichten Köchling et al. (1996) urteilsmoderierende Effekte sowohl für die Intelligenz als auch für Personvariablen aus dem NEO-Fünf-Faktoren Inventar. (Bei der Interpretation der Ergebnisse Harburgers sollte berücksichtigt werden, daß bei einem Gruppensplit am Mittel-

wert von 114 auch die Gruppe der „wenig Intelligenten“ de facto eine leistungsstarke Gruppe darstellte.) Kersting (in Druck) konnte zeigen, daß die soziale Akzeptanz von Intelligenztests und Problemlöseszenarien als Personalauswahlverfahren in Abhängigkeit von verschiedenen Personfaktoren steht. Insbesondere die eigene Leistung fungierte als Moderator des Akzeptanzurteils, dieses Urteil variierte aber auch in Abhängigkeit vom Alter der urteilenden Personen. Jäger (1986) postuliert, daß die Reaktion der Testand(inn)en durch die allgemeine psychologische Befindlichkeit, die Vorerfahrung, die Einschätzung der Notwendigkeit der Testung, die Einstellungen gegenüber den Diagnostiker(inne)n und gegenüber den diagnostischen Instrumenten beeinflußt werden und berücksichtigt diese Komponenten entsprechend in seinem Fragebogen.

Insgesamt gesehen ist die Abhängigkeit der Akzeptanzeinschätzungen von Personfaktoren bislang selten systematisch untersucht worden. Die Berücksichtigung differentialpsychologischer Aspekte könnte ein neues Licht auf die vermeintlich niedrige oder hohe Akzeptanz, die einzelnen Verfahren zugeschrieben wird, werfen und insgesamt zu einer realistischeren Einschätzung der maximal erzielbaren Akzeptanzwerte für einzelne Verfahren führen. Bei Personalauswahlverfahren gibt es - unabhängig von der äußeren Gestaltung - in der Regel stets auch für zumindest einige Individuen negative Erlebnisse des wahrgenommenen Leistungsversagens oder explizit negative Entscheidungen. Vor dem Hintergrund der Theorie der kognitiven Dissonanz (siehe z. B. Frey, 1984) ist zu erwarten, daß diese negative Entscheidung beim Individuum eine relevante Dissonanz zwischen den Kognitionen „die Bewerbung ist für mich sehr wichtig“ und „ich habe den Eindruck (oder die Gewißheit), den Anforderungen des Auswahlverfahrens nicht gewachsen zu sein“ erzeugt, auf die das Individuum z. B. mit einer selbstwertdienlichen Abwertung des Verfahrens reagieren kann. Es erscheint von daher notwendig, bei Akzeptanzuntersuchungen Personvariablen - wie die tatsächliche Leistung und die subjektive Leistungseinschätzung - zu berücksichtigen. Aus konsistenztheoretischer Sicht spricht z. B. der häufig berichtete Befund, daß mit Vorstellungsideinterviews gerade solche Verfahren positiver bewertet werden, die den Bewerber(inne)n einen größeren Interpretationsfreiraum hinsichtlich der Bewertungskriterien und hinsichtlich des eigenen Abschneidens bieten, nicht zwangsläufig für die einfache Gleichsetzung einer hohen Transparenz mit einer hohen Verfahrensakzeptanz. Während aus einem Vorstellungsideinterview auch ungünstig beurteilte Personen den Eindruck mitnehmen können, daß die Situation für sie „gut gelaufen“ sei, füllt eine solche Attribution angesichts offenkundig nicht gelöster schriftlicher Testaufgaben ungleich schwerer. So gesehen wäre es denkbar, daß eine hohe Transparenz hinsichtlich der Ergebnisbewertung für die Gruppe der erfolglosen Bewerber(innen) partiell inkompatibel ist mit positiven Akzeptanzbewertungen, bzw. daß sich Verfahren mit schwachen, mehrdeutigen oder interpretationsoffenen Bewertungshinweisen - wie Interviews und einige Assessment Center-Komponenten - gerade aufgrund ihrer Transparenz-**Defizite** einer hohen Beliebtheit erfreuen. In diesem Zusammenhang könnte es sich lohnen zu prüfen, ob sich die Urteile über die soziale Akzeptanz verändern, wenn den Teilnehmer(inne)n das Verfahrensergebnis explizit mitgeteilt wird. So stellte z.B. Kersting (in Druck) bei einer Meßwiederholung im Abstand von durchschnittlich einem Jahr fest, daß der Rückmeldung

und/oder dem zeitlichen Abstand eine moderierende Wirkung auf das Akzeptanzurteil zukommt.

Mit „Verfahrensergebnis“ ist dabei hier und in den vorangegangenen Zeilen nicht das pauschale Ergebnis des Auswahlverfahrens, sondern die mit den einzelnen Verfahren getroffene „Diagnose“ gemeint. Bisherige Untersuchungen beschränken sich - wenn überhaupt - auf Messungen „vor“ und „nach“ dem „Abschlußgespräch“, wobei aber unklar bleibt, welche Informationen konkret in diesem Abschlußgespräch gegeben wurden.

3. Zusammenfassung und Diskussion

Personalmarketingmaßnahmen kommt auch in Zeiten eines Überangebots an Bewerber(inne)n eine hohe Bedeutung zu. Ebenso darf die Frage der sozialen Akzeptanz von Auswahlverfahren - als eine Komponente von Personalmarketingmaßnahmen - nicht vernachlässigt werden. Diesbezüglich ist zu vermuten, daß Teilnehmer(innen) die Verfahren differenziert beurteilen und daß die Einschätzungen innerhalb einer Verfahrensgruppe in Abhängigkeit von verschiedenen Personfaktoren variieren (siehe Jäger, 1986, 1990). Zunächst ist hier die eigene Leistung als Moderator des Akzeptanzurteils zu nennen. Vor dem Hintergrund der Konsistenztheorien erscheint dieser - in vielen Untersuchungen zu Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren bestätigte Befund (siehe z. B. Fruhner et al., 1991b) - trivial. Auf selbstwertbedrohliche Informationen, wie dem Mißerfolg im eingesetzten Diagnoseverfahren, reagieren Teilnehmer(innen) mit einer selbstwertdienlichen Abwertung der Verfahren (siehe z. B. Stahlberg, Osnabrügge und Frey, 1985). Dieser Trivialität kommt im Rahmen der Diskussion um die Akzeptanz von eignungsdiagnostischen Verfahren aber eine bislang selten explizit diskutierte (siehe aber Schuler, Farr & Smith, 1993, S. 4) Bedeutung zu: Die Tatsache, daß es bei Auswahlverfahren immer auch „abgelehnte“ Personen geben wird, die ein „Recht“ auf selbstwertschützende Mißerfolgsattributionen haben, begrenzt von vornherein die maximale Höhe der Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren.

Insgesamt ist davon auszugehen, daß die Akzeptanz von Auswahlverfahren nicht unidimensional, sondern mehrdimensional konzeptualisiert und erfaßt werden muß. Ein Verfahren hat grundsätzlich nicht nur **einen** Akzeptanzwert, sondern mehrere Akzeptanzwerte, die zusätzlich auch noch in Abhängigkeit von Personen- und Situationsmerkmalen variieren. Berücksichtigt man weiterhin die Freiheitsgrade, die hinsichtlich der Gestaltung von Auswahlverfahren auch unabhängig von dem eingesetzten Verfahren bestehen (z. B. Vorabinformation, Feedback, Partizipation usw.), gelangt man zu der Einschätzung, daß pauschale Behauptungen über Akzeptanzwerte einzelner Verfahren ebensowenig weiterführen, wie Untersuchungen mit unidimensionalen Meßinstrumenten und/oder Untersuchungen, in denen Personmerkmale nicht berücksichtigt werden.

Das Konzept der sozialen Akzeptanz sollte auf empirischer Seite durch die Entwicklung qualitativ hochwertiger Meßinstrumente - die den einzelnen Aspekten des Konzepts eindeutig zuordbar sind - und durch die Durchführung solcher

Untersuchungen unterstützt werden, die eine Kontrolle von Person- und Verfahrensmerkmalen und deren Interaktionen ermöglichen. Zu überlegen wäre, ob ein Referenzmeßinstrument zur Erfassung verschiedener Dimensionen der sozialen Akzeptanz von Auswahlverfahren entwickelt werden könnte und/oder sollte. Trost (1993, S. 198) hat den begrüßenswerten Vorschlag unterbreitet, den Bericht über die mit einer Art Referenzinstrument erfaßte Akzeptanz eines Tests in Zukunft als ein Standardkriterium in den Testmanualen aufzuführen. Dabei dürfen aber Situationsaspekte, wie z. B. die im jeweiligen Auswahlverfahren in Frage stehende Position, nicht vernachlässigt werden. Neben den Effekten von Personmerkmalen erscheint es nämlich auch plausibel, daß bestimmte Verfahren im Rahmen spezifischer eignungsdiagnostischer Fragestellungen von Personen akzeptiert werden, die das gleiche Verfahren bei einer anderen eignungsdiagnostischen Fragestellung ablehnen würden.

Inhaltlich bleibt die Frage der Kombination und Gewichtung (1.) einzelner Akzeptanzkomponenten zum Gesamturteil der Akzeptanz ebenso ungeklärt wie die Frage nach der (2.) Kombination und Gewichtung der Akzeptanzkriterien mit anderen Gütekriterien diagnostischer Verfahren, wie z. B. Objektivität, Reliabilität und Validität. Es hängt auch von der Klärung dieser Fragen ab, ob eine handlungsleitende Umsetzung des Konzepts der sozialen Qualität oder Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren in die Praxis gelingt.

Schließlich sollte das Konzept nicht mit utopischen Erwartungen überfrachtet werden: eine hundertprozentige Akzeptanz von Auswahlverfahren wird es so lange nicht geben, solange Leistungsmessungen anstrengend und stressig sind, solange mit Hilfe dieser Verfahren Personen „zurückgewiesen“ werden, solange Bewerber(innen) mit z. T. unrealistischen Erwartungen in die Auswahlverfahren gehen (siehe Rynes, 1993, S. 34 ff.) und solange sich gegensätzliche Interessen von Bewerber(inne)n und Organisationen im Auswahlverfahren manifestieren (siehe Rynes, ebd.) usw. Insgesamt ist es unklar, wieviel Varianz des Akzeptanzurteils die Verfahrensteilnehmern(innen) überhaupt durch manipulierbare Komponenten bestimmt wird. Angesichts dieser offenen Fragen erscheint es sinnvoll, die Erwartungen hinsichtlich der maximal erreichbaren Akzeptanz eines Verfahrens etwas einzuschränken. Der Hinweis auf die Tatsache, daß das Bemühen um maximal akzeptable Auswahlverfahren an prinzipielle Grenzen stößt, soll aber keine Entmutigung bewirken, sondern den Blick auf das Machbare orientieren.

4. Literatur

- Frey, D. (1984). Die Theorie der kognitiven Dissonanz. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.) Theorien der Sozialpsychologie (Bd. 1, S. 243 - 292). Bern: Huber.
- Fruhner, R. & Schuler, H. (1988). Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren zur Personalauswahl durch potentielle Stellenbewerber. In: G. Romkopf, W. D. Fröhlich & I. Lindner (Hrsg.), Forschung und Praxis im Dialog. Entwicklungen und Perspektiven. Bericht über den 14. Kongreß für Angewandte Psychologie in Mainz 1987 (Bd. 1, S. 107 - 111). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

- Fruhner, R., Schuler, H., Funke, U. & Moser, K. (1991a). Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, S. 170 - 178.
- Fruhner, R. & Schuler, H. (1991b). Gibt es Unterschiede in der Bewertung von Assessment-Center-Aufgaben in Abhängigkeit vom eigenen Abschneiden? In: H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 313 - 319). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, S. 694 - 734.
- Graudenz, H. (1987). Eignungsuntersuchungen aus der Sicht der Bewerber (DGP-Informationen). Hannover: Deutsche Gesellschaft für Personalwesen, 38, S. 1 - 28.
- Hadler, A. (1996). Weibliche Führungskräfte. In: Th. R. Hummel & D. Wagner (Hrsg.), *Differentielles Personalmarketing* (S. 159 - 186). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Harburger, W. (1992). Soziale Validität im individuellen Erleben von Assessment-Center-Probanden. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36, S. 147 - 151.
- Herriot, P. (1989). Selection as a social process. In: M. Smith & I. Robertson (Hrsg.), *Advances in Selection and Assessment* (S. 171 - 187). New York: Wiley.
- Holling, H. & Leippold, W. (1991). Zur sozialen Validität von Assessment-Centern. In: H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 305 - 312). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Jäger, A. O. (1956). Eine Eignungsprüfung für den öffentlichen Dienst im Urteil der Bewerber (DGP-Informationen). Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Personalwesen, 4/5, S. 179 - 202.
- Jäger, R. S. (1986). Measuring examiner and examinee reactions to each other and to the psychodiagnostic situation. In: B. Nevo und R. S. Jäger (Hrsg.), *Psychological Testing: The Examinee Perspective* (S. 129 - 145). Göttingen: Hogrefe.
- Jäger, R. S. (1990). Eignungsdiagnostik aus der Sicht der Kandidaten. In: W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 76 - 82). Göttingen: Hogrefe.
- Kersting, M. (in Druck). Differentielle Aspekte der sozialen Akzeptanz von Intelligenztests und Problemlöseszenarien als Personalauswahlverfahren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Köchling, A. C. & Körner, S. (1996). Personalauswahl aus der Sicht der Betroffenen: Zur bewerberorientierten Gestaltung von Beurteilungssituationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, S. 22 - 37.
- Liden, R. C. & Parsons, C. K. (1986). A field study of job applicant interview perception, alternativ opportunities and demographic characteristics. *Personnel Psychology*, 39, S. 109 - 122.
- Moser, K. (1991). Personalmarketing: Ein Überblick. In: H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 332 - 338). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Nevo, B. (1985). Face validity revisited. *Journal of Educational Measurement*, 22, S. 287 - 293.
- Nevo, B. & Sfez, J. (1986). Examinees' feedback questionnaire. In: B. Nevo & R. S. Jäger (Hrsg.), *Psychological Testing: The Examinee Perspective*, S. 21 - 47, Göttingen: Hogrefe.
- Poortinga, Y. H., Coetsier, P., Meuris, G., Miller, K. M., Samsonowitz, V., Seisdodos, N. & Schlegel, J. (1982). A survey of attitudes toward tests among psychologists in six Western European countries. *International Review of Applied Psychology*, 31, S. 7 - 34.
- Rynes, S. L. (1993). When Recruitment Fails to Attract: Individual Expectations Meet Organizational Realities in Recruitment. In: H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Hrsg.), *Personnel Selection and Assessment. Individual and Organizational Perspectives*, S. 27 - 40 Hillsdale: Erlbaum.

- Schuler, H. (1990). Personalauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, S. 184 - 191.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: a concept and some empirical results. In: H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Hrsg.), *Personnel Selection and Assessment. Individual and Organizational Perspectives* (S. 11 - 26). Hillsdale, New York: Erlbaum.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H., Farr, J. L. & Smith, M. (1993). The individual and organizational sides of personnel selection and assessment. In: H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Hrsg.), *Personnel Selection and Assessment. Individual and Organizational Perspectives*, S. 1 - 5, Hillsdale: Erlbaum.
- Schuler, H., Frier, D. & Kaufmann, M. (1991). Validität, Praktikabilität und Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren in der Einschätzung der Verwender. In: H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 26 - 32). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. & Fruhner, R. (1993). Effects of assessment center participation on self-esteem and on evaluation of the selection situation. In: H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Hrsg.), *Personnel Selection and Assessment. Individual and Organizational Perspectives*, S. 109 - 124, Hillsdale, New York: Erlbaum.
- Schuler, H. & Moser, K. (1993). Entscheidung von Bewerbern. In: K. Moser, W. Stehle & H. Schuler (Hrsg.), *Personalmarketing* (S. 51 - 75). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1985). Soziale Validität eignungsdiagnostischer Verfahren: Anforderungen für die Zukunft. In: H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.) *Organisationspsychologie und Unternehmenspraxis. Perspektiven der Kooperation* (S. 133 - 138). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, S. 33 - 44.
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K. & Stoffey, R. W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 46, S. 50 - 76.
- Stahlberg, D., Osnabrügge, G. & Frey, D. (1985). Die Theorie des Selbstwertschutzes und der Selbstwerterhöhung. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (Bd. III, S. 79 - 124). Bern: Huber.
- Thielepape, M. (1990). Wie können die Verwaltungen auf die zurückgehenden Bewerberzahlen reagieren? (DGP-Informationen), 41, S. 67 - 80.
- Thornton III, G. C. (1993). The effect of selection practices on applicants' perceptions of organizational characteristics. In: H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Hrsg.), *Personnel Selection and Assessment. Individual and Organizational Perspectives*, S. 57 - 69. Hillsdale: Erlbaum.
- Trost, G. (1993). Attitudes and reactions of west German students with respect to scholastic aptitude tests in selection and counseling programs. In: B. Nevo & R. S. Jäger (Hrsg.), *Educational and Psychological Testing: The Test Taker's Outlook* (S. 177 - 201). Göttingen: Hogrefe.
- Weinert, A. B. (1987). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. München: Psychologische Verlags Union.
- Wildgrube, W. (1990). Computergestützte Diagnostik in einer Großorganisation. *Diagnostica*, 36, S. 127 - 147.
- Willers, H. (1993). Berufsfachmessen - eine geeignete Form der Nachwuchswerbung? (DGP-Informationen), 52, S. 42 - 53.