Bewerber mögen zwar keine Persönlichkeitstests, akzeptieren aber ansonsten die Personalauswahlverfahren. Eine Untersuchung zeigt, dass sie von Unternehmen dennoch Fairness erwarten.

Gelassene Bewerber

Das Auswahlverfahren ist in der Regel der erste Kontakt zwischen Unternehmen und Bewerber. Aus diesem generiert der Bewerber wichtige Informationen für seine spätere Entscheidung für oder gegen das Unternehmen als Arbeitgeber.
Allzu häufig wird jedoch der Umstand vernachlässigt, dass die Auswahlsituation kein einseitiger Prozess ist. Nicht nur das Unternehmen wählt den qualifiziertesten Bewerber aus, sondern ebenso entscheidet der Bewerber, welches Unternehmen am besten seine Ansprüche an einen Arbeitgeber erfüllen kann. Unter der Prämisse, dass der Bewerber aufgrund seiner Erfahrungen im Auswahlprozess Rückschlüsse auf das Unternehmen zieht, ist ein hochwertiges Bewerbungsmanagement Pflicht.
Hochwertig bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur, wissenschaftlich fundierte Eignungsdiagnostik zu betreiben, sondern auch die Reaktionen des Bewerbers auf den Auswahlprozess zu evaluieren und in die Gestaltung zukünftiger Prozesse mit einzubeziehen. Gerade das Empfinden des Bewerbers ist ausschlaggebend für sein folgendes Handeln und seine Einstellungen. So kann ein negativ erlebtes Auswahlverfahren den Bewerber dazu veranlassen, ein Vertragsangebot abzulehnen oder zukünftig Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens nicht mehr zu kaufen oder in Anspruch zu nehmen (Martin Kersting, 1998).

Annina Lilian Gall, Diplom-Psychologin, Kiel

✉ *anninalilian@gmx.de*

Thomas Moldzio, Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl, Tremsbüttel

✉ *moldzio@moldzio.com*

Auf der Favoritenliste

Ein bewusster Umgang mit dem Bewerber ist also aus zwei Gründen für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens immens wichtig. Zum einen stellt es die Versorgung mit qualifizierten Mitarbeitern und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sicher. Darüber hinaus präsentiert sich das Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber innerhalb der Auswahlsituation. Somit ist das Bewerbermanagement zwingend als Instrument des Personalmarketings anzusehen.
Zwar haben Bewerber in der Regel die Möglichkeit, sich ausführlich über Strukturen, Werte und Weiterbildungsangebote zu informieren – zum Beispiel auf der entsprechenden Firmenhomepage. Inwiefern die dort postulierten Werte und unternehmenspolitischen Prinzipien im Unternehmen aber tatsächlich gelebt werden, kann der Bewerber frühestens im Auswahlprozess einschätzen. Beispielsweise kann das Verhalten des Personalreferenten gegenüber dem Bewerber als Ausdruck der Mitarbeiterwertschätzung interpretiert werden.
Das Unternehmen vermittelt durch seinen Auswahlprozess – ob intendiert oder nicht – ein gewisses Image. Stimmen Unternehmensziele und -politik nicht mit den eigenen Werten überein, kann ein Unternehmen schnell aus der Favoritenliste des Bewerbers gestrichen werden. Um Werbung in eigener Sache zu betreiben, muss sich ein Unternehmen somit dem Bewerber in adäquater Weise präsentieren. Gelingen kann dieses Vorhaben nur, wenn der Personalauswahlprozess attraktiv gestaltet ist und eine hohe Akzeptanz durch den Bewerber erfährt.

Attraktivität beeinflusst

In einer von Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl im Jahr 2009 durchgeführten Studie wurde der Auswahlprozess eines mittelständischen Unternehmens aus Sicht der Bewerber bewertet. Dieser Perspektivenwechsel zum Bewerber wurde vorgenommen, um Aufschluss über mögliche Einflussfaktoren und Konsequenzen der verschiedenen Phasen im Auswahlverfahren zu erhalten. Sowohl 98 ehemalige als auch 19 inzwischen eingestellte Bewerber des Unternehmens bewerteten den dort üblichen Auswahlprozess.
Allerdings zeigte sich überraschend, dass Bewerber nicht geneigt sind, aufgrund ihrer Erlebnisse im Auswahlprozess ein Angebot abzulehnen oder gar ihre Bewerbung zurückzuziehen. Ebenfalls wird die Attraktivität des Unternehmens nur marginal durch die Auswahlsituation beeinflusst.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Bewerbung
- Personalauswahlverfahren
- Absage

Entscheidender für positive oder negative Werte war die Tatsache, ob ein Bewerber ein Angebot erhalten hat oder nicht. Offensichtlich sind Erfahrungen im Auswahlprozess nicht relevant genug, um Einstellungen des Bewerbers grundlegend zu verändern. Besteht von vornherein eine große Affinität zum Unternehmen, wie in dieser Untersuchung bei vielen Bewerbern zu beobachten war, wirkt sich nur ein unterbreitetes Angebot deutlich auf die Bewertung des Auswahlprozesses aus. Die vielfach in der Theorie angenommenen negativen Auswirkungen eines unzureichenden Bewerbermanagements konnten zumindest in diesem Fall nicht nachgewiesen werden.

Eignungsdiagnostik implementieren

Unternehmen können demnach bei der Gestaltung ihres Auswahlprozesses mutiger werden. Insbesondere gilt dies für den Einsatz von bisher eher wenig genutzten eignungsdiagnostischen Verfahren wie Persönlichkeits- oder Intelligenztests. Nur 20 bis 30 Prozent der deutschen Unternehmen wenden diese Verfahren im Rahmen der Personalauswahl überhaupt an (Heinz Schuler/Benedict Hell/Sabrina Trapmann/Hagen Schaar/ Ilkay Boramir, 2007), obwohl sie eine sehr gute prognostische Validität besitzen. Die Vorauswahl könnte durch die Implementierung solcher Verfahren, die in den meisten Fällen auch bereits als Online-Version verfügbar sind, erheblich erleichtert werden. Darüber hinaus kann ein Einsatz solcher Instrumente den Gesamtprozess optimieren und somit zur Kostensenkung beitragen, da persönliche Gespräche nur noch mit potenziell geeigneten Kandidaten geführt werden müssten.

Dieses Vorgehen würde sich nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen in Kombination mit einem Telefoninterview in einem zweiten Schritt des Auswahlprozesses anbieten. Dem Personalreferenten stünden nicht nur mehr diagnostische Informationen zur Verfügung, um eine fundierte Entscheidung zu treffen, sondern auch ein effektiveres und effizienteres Verfahren zur ökonomischen Vorselektion geeigneter Bewerber. Es könnte ein differenzierteres Profil des Bewerbers erarbeitet werden, welches den Entschluss für eine Einladung zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch erleichtern würde.

Bei Bewerbern sind die oben genannten Testverfahren jedoch weniger beliebt. Persönlichkeitstests gehören sogar zu den unbeliebtesten unter den Auswahlmethoden. Vor allem das Gefühl, durchleuchtet zu werden, wird von Bewerbern als unangenehm empfunden. Dem kann entgegen gewirkt werden: Durch den Einsatz von spezifischen Persönlichkeitstests (etwa arbeitsbezogene Gewissenhaftigkeitsskalen) wird ein guter Bezug zum Arbeitskontext hergestellt. In diesem Fall haben Bewerber weniger den Eindruck, es werde in ihre Privatsphäre eingegriffen. Aufgrund der Effizienz und der guten Vorhersagekraft von Persönlichkeitstests kann deren Anwendung daher nur empfohlen werden.

Eindruck machen

Die insgesamt festgestellte Langmütigkeit der Bewerber während des Auswahlverfahrens darf jedoch nicht als Freifahrtschein gelten, alles mit dem Bewerber veranstalten zu können, ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen. Bewerber treten als Storyteller auf (Sara L. Rynes, 1993), sie berichten also anderen Personen von ihren Eindrücken und Erfahrungen, die sie im Rahmen des Auswahlprozesses gesammelt haben. Die vorliegende Studie zeigt, dass die Intention von Bewerbern, das Unternehmen an andere Personen weiterzuempfehlen, insbesondere bei einem positiv erlebten Auswahlprozess groß ist. Selbst bei einem negativen Ergebnis für den Bewerber – also einer Absage – kann durchaus ein positiver Eindruck vom Unternehmen entstehen, der an andere Personen weitergegeben wird.

Diese Beobachtung ist auf den Fair Process Effect (Joel Brockner & Batia M. Wiesenfeld, 1996) zurückzuführen. Bei einem ungünstigen Ausgang wird demzufolge eine Informations- und Erklärungssuche ausgelöst, die die Personen stärker auf die Interaktion mit dem Unternehmen achten lässt. Wurde diese als fair und transparent wahrgenommen, muss eine Absage den guten Eindruck nicht schmälern. Als problematisch zeigte sich in der vorliegenden Untersuchung jedoch die Unternehmensbewertung von denjenigen Personen, denen direkt nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen abgesagt wurde. In dieser Phase wurde der Auswahlprozess am negativsten erlebt. Üblicherweise scheiden hier jedoch die meisten Personen aus, so dass die Gefahr einer ungünstigen Imageverbreitung besonders groß ist.

In der Regel besteht in dieser Auswahlstufe ein reiner Schriftverkehr, so dass sich die Frage stellt, wie diese Interaktion unternehmensseits vorteilhafter gestaltet werden kann. Als zentrales Merkmal in der vorliegenden Studie hat sich vor allem ein angemessener Zeitrahmen von Bewerbungseingang bis Rückmeldung herausgestellt. Die Beurteilungen des Auswahlprozesses fielen umso schlechter aus, je mehr Zeit zwischen den einzelnen Kontakten vergangen war. Zusätzlich waren Bewerber bei längeren Verfahren tendenziell geneigt, ihre Bewerbung zurückzuziehen.

Ausblick

Trotz steigender Nachfrage von Fachkräften wird die Auswahlsituation niemals eine neutrale Situation sein, sondern – im Gegenteil – anspruchsvoll für den Kandidaten bleiben. Es zeigte sich in der vorliegenden Studie, dass eine zuvorkommende und faire Behandlung ein grundlegendes Bedürfnis von Bewerbern ist. Die Bewertung der Auswahlsituation innerhalb dieser Studie war unabhängig sowohl von Alter und Geschlecht als auch von vorheriger Bewerbungs- oder Berufserfahrung. Die Ergebnisse machen deutlich, dass eine Integration der Bewerberperspektive in die Gestaltung des Auswahlprozesses notwendig ist, damit ein Unternehmen langfristig seinen Personalbedarf decken kann.