Beitrag zum 7. Kongress für Wirtschaftspsychologie (Stuttgart, 28.-30.04.2008)

Titel
Die Veränderungen von Gerechtigkeitswahrnehmungen im Verlauf einer Auswahlsituation

Autoren
Weber, M. & Moldzio, T.
Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl, Tremsbüttel

Abstract
Wenn auch als Unwort des Jahres 2004 betitelt, so beschreibt Humankapital wohl das wertvollste "Vermögen" eines Unternehmens. Die Auswahl-Praxis eines suchenden Unternehmens wird als der erste Kontakt beider Seiten betrachtet und sollte bewerbergerecht gestaltet werden. Nicht zuletzt, da "…sources of injustice were most likely targets of employee retaliatory behavior…" (Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004, S. 46). Es wird versucht, Ansätze und Modelle der organisationalen Gerechtigkeit auch auf den Prozess der beruflichen Eignungsdiagnostik zu übertragen.
Vor, *während* und *nach* einem mehrstufigen Auswahlprozess wurden 180 Schulabgänger befragt, die sich bei einem großen Haushaltsgerätehersteller für eine Ausbildung im kaufmännischen Bereich beworben haben.
Ziel der Studie ist es, Gerechtigkeitswahrnehmungen von Bewerbern im Verlauf eines Auswahlprozesses abzubilden und mit den jeweiligen Indikatoren zu unterschiedlichen Befragungszeitpunkten in Zusammenhang zu bringen. Es soll geprüft werden, wodurch Gerechtigkeit beeinflusst wird und inwiefern eine mögliche Fluktuation von Bewerbern im bzw. während des Auswahlverfahrens vorhersagt werden kann. Aus den Ergebnissen werden für die zukünftige Auswahlpraxis Maßnahmen abgeleitet, um neben einem psychometrisch validen einen gerechten Auswahlprozesses zu gestalten.

Biographischer Hintergrund
Martina Weber (Jg. 1980) schloss im September 2005 ihr Studium in Psychologie an der Universität Leipzig erfolgreich ab. Studiumsbegleitend war sie für das Max-Planck-Institut für Neuro- und Kognitionswissenschaften tätig. Ihren beruflichen Einstieg fand sie 2005 bei Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl, einem Beratungsunternehmen, welches Unternehmen ausschließlich in Fragen der beruflichen Eignungsdiagnostik berät. Sie unterstützt die Geschäftsleitung bei der Entwicklung und Durchführung von Auswahlverfahren und Methoden zur Potenzialanalyse. Darüber hinaus widmet sie sich den wissenschaftlichen Arbeiten im Unternehmen und verfolgt ein Promotionsvorhaben zum Thema Gerechtigkeit in der Personalauswahl.

Korrespondenzadresse
Martina Weber
Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl
Stolbergstraße 13
22967 Tremsbüttel

Telefon: 04532/ 2661-15
Fax: 04532/ 2661-21
Mobil: 0163/ 876 875 3
E-Mail: weber@moldzio.com

Langfassung

Wenn auch als Unwort des Jahres 2004 betitelt, so beschreibt *Humankapital* wohl das wertvollste "Vermögen" eines Unternehmens. Innerhalb des Human Resource Management wird daher die Auswahl von Mitarbeitern immer eine der entscheidendsten Tätigkeiten bleiben. Unternehmen finden sich jedoch häufig in einer Scherenposition zwischen einer zuverlässigen und aussagekräftigen Personalauswahl einerseits, müssen andererseits die eigene Attraktivität als Arbeitgeber in Zeiten mangelnder Potenziale aufrechterhalten, sollen mögliche Rechtsstreitigkeiten abwenden und sich jedem Bewerber nach dessen Persönlichkeit möglichst individuell widmen (Harris, 2000). Dass der Auswahlprozess per se kein einseitiges Geschehen ist, sondern als erster Kontakt zwischen Unternehmen und Bewerber gesehen werden muss, findet seit fast 20 Jahren innerhalb der Forschung Berücksichtigung. Argumente der Psychometrie vermischen sich mit der Forderung nach einer gerechten Personalauswahl.

Diesen Ansprüchen steht ein Bewerber gegenüber, der – beeinflusst von den Auswahlpraktiken des Unternehmens – den potenziellen Arbeitgeber bewertet, sich demnach für oder gegen die Aufnahme einer Tätigkeit in diesem Unternehmen entscheidet und zudem weiterhin als Kunde und Werbeträger fungiert (u.a. Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Rynes, 1993). Es gibt bisher zwar viele Studien über Ursachen, warum Mitarbeiter ihr Unternehmen verlassen, aber es liegen nur wenige Informationen darüber vor, warum genau ein Bewerber während eines Auswahlprozesses sein Interesse zurückzieht bzw. was Unternehmen tun können, damit die Fluktuation von Bewerbern während Auswahlprozessen sinkt (Barrick & Zimmermann, 2005). Bekannt ist, dass "…sources of injustice were most likely targets of *employee* retaliatory behavior…" (Truxillo, Steiner & Gilliland, 2004, S. 46).

Unterschiedliche Studien berichten, dass die individuelle Arbeitshaltung, die Zufriedenheit und das Engagement sowie die individuelle Arbeitsleistung eines zukünftigen Mitarbeiters von einer fairen Behandlung während eines Auswahlprozesses abhängt (Simons & Roberson, 2003; Colquitt et al., 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001). Darüber hinaus reflektiert und beeinflusst die individuelle Wahrnehmung der Gerechtigkeit das Organisationsklima und die Arbeitsergebnisse der Organisation gleichermaßen.

Dennoch sind bisher erforschte Zusammenhänge zwischen Eigenschaften des Auswahlprozesses und (wahrgenommener) Gerechtigkeit so vielschichtig wie der Begriff Gerechtigkeit selbst: So zeigte sich z.B. ein Zusammenhang zu 'belief in test' (Lieviens, DeCorte & Brysse, 2003; van Vianen, Taris, Scholten & Schinkel, 2004), zu Motivation (Sanchez, Truxillo & Bauer, 2000), zur wahrgenommenen eigenen Testleistung (Schmitt, Oswald, Kim, Gillespie & Ramsay, 2004), zur wahrgenommenen Aufgabenbezogenheit des Verfahrens (Gilliland, 1993; 1994; Schmitt et al., 2004; van Vianen et al., 2004) und zur Relevanz des Auswahlprozesses (Chapman, D. S., Uggerslev, K. L. & Webster, J. 2003; Schmitt et al., 2004) sowie zum Ergebnis eines Personalauswahlprozesses (Truxillo & Bauer, 1999). Die Betrachtung der Veränderungen von Gerechtigkeitswahrnehmungen während eines Personalauswahlprozesses wurde zwar in einigen Studien vorangetrieben (z.B. Chan, Schmitt, Sacco & DeShon, 1998; Gilliland, 1994; van Vienen et al., 2004), jedoch fehlt eine eindeutige Darstellung, welche Eigenschaften des Auswahlprozesses diese maßgeblich bestimmen.

Ziel der vorgestellten Studie ist es, Gerechtigkeitswahrnehmungen von Bewerbern im Verlauf eines Auswahlprozesses abzubilden und mit den jeweils bestimmenden Faktoren zu den unterschiedlichen Messzeitpunkten in Zusammenhang zu bringen, um (1) zu erkennen, wodurch die wahrgenommene Gerechtigkeit beeinflusst wird

und (2) zu prüfen, inwiefern eine mögliche Fluktuation von Bewerbern im bzw. während des Auswahlverfahrens vorhersagt werden kann.
Aus den Ergebnissen sollen für die zukünftige Auswahlpraxis Maßnahmen abgeleitet werden, um neben einem psychometrisch validen auch einen gerechten Auswahlprozesses zu gestalten und entsprechend als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.
Der Gesamtprozess der Personalauswahl eines Unternehmens, um eine Stelle mit dem passenden Bewerber zu besetzen, gestaltet sich auf vielfältige Art und Weise (Sarges, 2000; Schuler, 2000). Insgesamt kann durch die Gliederung in die drei ineinander übergehenden Phasen pre-process, in-process und post-process das Geschehen zusammengefasst werden (Barber, 1998).
Beruhend auf dem Konzept der organizational justice theories (z.B. Greenberg, 1990) stellte Gilliland (1993) das 'Model of Applicants' Reactions to Employment Selection Systems' vor. Gilliland stellt Merkmale des Unternehmens, der Auswahlsituation, des Bewerbers sowie der Auswahlverfahren den Gerechtigkeitswahrnehmungen bezogen auf Auswahlsituation (procedural fairness) und auf Auswahlentscheidung (distributive fairness) gegenüber und leitet für den Praktiker verhaltensbezogene Gerechtigkeitsregeln ab. Diese werden von Bewerbern während der Personalauswahl implizit beurteilt, fließen in die Reaktionsbildung über Gerechtigkeit ein und führen durch deren Wahrung oder Verletzung zu unterschiedlichen Bewerberreaktionen. Durch die Unterscheidung in prozess- und ergebnisbezogene Gerechtigkeit unterliegt das Modell von Gilliland einer gewissen Dynamik bezogen auf die o.g. Phasen eines Auswahlprozesses (in-process und post-process). Ein Instrument, um die wahrgenommene Gerechtigkeit nah am Konstrukt von Gilliland (1993) zu erheben, ist die Selection Procedural Justice Scale (SPJS) von Bauer und Kollegen (Bauer et al., 2001; deutsche Version von Manzey & Gurk, 2005), die in der vorliegenden Studie zum Einsatz gekommen ist. Neben dem Eindruck über die Gerechtigkeit insgesamt werden die Wahrnehmungen in zehn Subfacetten der Gerechtigkeit analog der Regeln Gillilands erhoben.

Beginnend im August 2007 wurden Schulabgänger befragt, die sich bei einem großen deutschen Hausgerätehersteller für eine kaufmännische Ausbildung beworben hatten. Nach einer Vorselektion der schriftlichen Bewerbungen absolvierten die Bewerber verschiedene Leistungs- und Persönlichkeitstests. Ein differenziertes Feedback über ihre Leistungen im Vergleich zu anderen Auszubildenden für diese Position erhielten die Bewerber ca. eine Woche später. Abhängig von ihren Leistungen wurden sie zu einem so genannten "Bewerbertag" mit Interview und einer Gruppendiskussion eingeladen.
Von den insgesamt 185 per Brief angesprochenen Bewerbern nahmen 67 % an der gesamten Befragung über drei bzw. vier Messzeitpunkte teil (in Abhängigkeit ihrer Leistungen). Die Erhebung der wahrgenommenen Gerechtigkeit erfolgte zu verschiedenen Zeitpunkten, wobei sich an den pre-, in- und post-process-Phasen einer Auswahlsituation orientiert wurde (Barber, 1998). Die erste Befragung fand unmittelbar nach dem Eingang der Bewerbung statt, die zweite bzw. dritte Befragung während der zwei Stufen des Auswahlprozesses. Die vierte und letzte Befragung erfolgte nach der Ergebnisrückmeldung durch das Unternehmen.
Neben der Erfassung von Gerechtigkeitswahrnehmungen durch die SPJS wurden weitere Determinanten erhoben, denen ein aufklärender Beitrag zur Entstehung von Gerechtigkeitswahrnehmungen unterstellt wird. Außerdem wurden die Bewerber zu allen Zeitpunkten danach befragt, ob sie das Unternehmen weiter empfehlen würden und inwiefern sie nach wie vor Interesse an diesem Ausbildungsplatz haben.

Bisher kann gefolgert werden, dass die Gerechtigkeitswahrnehmungen bezogen auf diesen Auswahlprozess insgesamt auf einem hohen, positiven Niveau liegen. Insbesondere die Art und Weise der Interaktion zwischen Bewerbenden und Unternehmen wurde als gerecht bewertet, hingegen wurden formale Aspekte des Verfahrens sowie Erklärungen zu Vorgehensweisen und Entscheidungen differenzierter betrachtet. Werden die Bewerber *vor* dem eigentlichen Auswahlprozess nach ihren Erwartungen bezüglich einer gerechten Auswahl befragt, so hängen diese Empfindungen mit den Einstellungen zu eignungsdiagnostischen Testverfahren im Allgemeinen zusammen. Hingegen spielt die Bedeutung der Stelle nur eine untergeordnete Rolle. Die Bildung eines Gerechtigkeitsurteils im Verlauf des Auswahlprozesses steht im Zusammenhang zu Persönlichkeitsmerkmalen wie Verträglichkeit und berufsbezogene Selbstwirksamkeit sowie zu Leistungsdaten der Bewerber.

Über den gesamten Auswahlprozess hinweg korreliert das Gerechtigkeitsempfindungen hoch mit geäußerten Empfehlungsabsichten gegenüber anderen und der Aufrechterhaltung des Beschäftigungsinteresses. Dieser Zusammenhang sinkt lediglich während der ersten Auswahlstufe, die eine besondere Leistungssituation des Bewerbers unter Zeitdruck und Belastung darstellt.

Als erste Verbesserungsvorschläge für die Auswahlpraxis des beteiligten Unternehmens kann bisher abgeleitet werden, dass eindeutigere Informationen über den gesamten Ablauf des Auswahlprozesses gegeben werden müssen. Ebenso sollte die Art und Weise der Ergebnisrückmeldung überdacht werden, damit diese für die Bewerber nachvollziehbarer wird und als gerechter empfunden werden kann.

Beachtet werden sollte, dass die Höhe positiven Gerechtigkeitserlebens begrenzt ist, da jede Auswahlsituation letztlich eine Leistungssituation darstellt, in der unterschiedliche Interessen aufeinander stoßen. Es wird immer abgelehnte Bewerber geben, die durch Selbstwert schützende Misserfolgsattribution den Auswahlprozess abwerten.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives.* Thousand Oaks, CA; Sage.

Barrick, M. R. & Zimmermann, R. D. (2005). Reducing Voluntary, Avoidable Turnover Through Selection. *Journal of Applied Psychology, 90 (1)*, 159-166.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanche, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P. & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS). *Personnel Psychology, 54,* 387-419.

Chan, D., Schmitt, N., Sacco, J. M. & DeShon, R. P. (1998). Understanding Pretest and Posttest Reactions to Cognitive Ability and Personality Tests. *Journal of Applied Psychology, 83 (3),* 471-485.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L. & Webster, J. (2003). Applicant Reactions to Face-to-Face and Technology-Mediated Interviews: A Field Investigation. *Journal of Applied Psychology, 88 (5),* 944-953.

Cohen-Carash, Y. & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86 (2),* 278-321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology, 86 (3),* 425-445.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective. *Academy of Management Review, 18 (4)*, 694-734.

Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology, 79,* 691-701.

Greenberg, J. (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today and tomorrow. *Journal of Management, 16,* 399-432.

Lievens, F., De Corte, W. & Brysse, K. (2003). Applicant Perceptions of Selection Procedures: The Role of Selection Information, Belief in Tests, and Comparative Anxiety. *International Journal of Selection and Assessment, 11 (1),* 67-77.

Harris, L. (2000). Procedural Justice and Perception of Fairness in Selection Practice. *International Journal of Selection and Assessment, 8 (3),* 148-157.

Harris, M. M., Lievens, F. & Van Hoye, G. (2004). "I Think They Discriminated Against Me": Using Prototype Theory and Organizational Justice Theory for Understanding Perceived Discrimination in Selection and Promotion Situations. *International Journal of Selection and Assessment, 12 (1/2),* 54-65.

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.

Lievens, F., De Corte, W. & Brysse, K. (2003). Applicant Perceptions of Selection Procedures: The Role of Selection Information, Belief in Tests, and Comparative Anxiety. *International Journal of Selection and Assessment, 11 (1),* 67-77.

Manzey, D. & Gurk, S. (2005). Prozedurale Gerechtigkeit von Personalauswahlmaßnahmen: Untersuchungen zu einer deutschen Version der Selection Procedural Justice Scale (SPJS) von Bauer et al. (2001) [Abstract]. In G. Blickle & A. Witzki (Hrsg.), *4. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*, September 2005. Bonn.

Rynes, S. L. (1993). Who is selecting whom? Effects of selection practices on applicant attitudes and behavior. In I. L. Goldstein, N. Schmitt & W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel Selection in Organizations* (S. 240-274). San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Sarges, W. (2000). *Management-Diagnostik.* Göttingen: Hogrefe.

Sanchez, R. J., Truxillo, D. M. & Bauer, T. N. (2000). Development and Examination of an Expectancy-Based Measure of Test-Taking Motivation. *Journal of Applied Psychology, 85 (5)*, 739-750.

Schmitt, N., Oswald, F. L., Kim, B. H., Gillespie, M. A. & Ramsay, L. J. (2004). The Impact of Justice and Self-Serving Bias Explanations of the Perceived Fairness of Different Types of Selection Tests. *International Journal of Selection and Assessment, 12 (1/2),* 160-171.

Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl – Einführung in die Berufseignungsdiagnostik.* Göttingen: Hogrefe

Simons, T. & Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 88 (3)*, 432-443.

Truxillo, D. M. & Bauer, T. N. (1999). Applicant reactions to test score testing in entry-level and promotional context. *Journal of Applied Psychology, 84,* 322-339.

Truxillo, D. M., Steiner, D. D. & Gilliland, S. W. (2004). The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters. *International Journal of Selection and Assessment, 12 (1/2),* 39-53.

Van Vianen, A. E. M., Taris, R., Scholten, E. & Schinkel, S. (2004). Perceived Fairness in Personnel Selection: Determinants and Outcomes in Different Stages of the Assessment Procedure. *International Journal of Selection and Assessment, 12 (1/2),* 149-159.