

personnel insight  
*Personalberatung*



## **STUDIE:**

Psychologische Verfahren der externen Personalauswahl aus Sicht der Bewerber

personnel insight  
Deinhardplatz 3  
56068 Koblenz

Tel.: 0261 – 9213900

[nicole.brockmann@personnel-insight.de](mailto:nicole.brockmann@personnel-insight.de)

## Theoretischer Hintergrund

Sucht eine Organisation auf dem externen Arbeitsmarkt nach Bewerbern, besteht das Problem, dass in vielen Fällen nur annähernd beurteilt werden kann, ob die Bewerber tatsächlich über die gewünschten Qualifikationen und Erfahrungen verfügen und ob die von den Bewerbern dargestellte Leistungsorientierung und Zuverlässigkeit auch wirklich vorliegen. Somit stellt jede Entscheidung über die Einstellung von externen Bewerbern für die Organisation ein Risiko dar. Werden ungeeignete Personen akzeptiert und erhalten diese ein Stellenangebot, spricht man vom institutionellen Fehler, welcher sich primär zu Lasten der Organisation auswirkt. Diese Fehlentscheidung verursacht hohe Kosten für die Firma. Ein individueller Fehler dagegen liegt vor, wenn geeignete Personen von der Organisation zurückgewiesen werden bzw. kein Stellenangebot bekommen. Dieser Fehler wirkt sich zu Lasten des Bewerbers aus, bedeutet aber auch einen Imageschaden für die Organisation. Daher versucht die Organisation, die Personalauswahl so zu betreiben, dass die Zuverlässigkeit und der Aufwand als angemessen betrachtet werden können. Die Sicht des Bewerbers auf das Auswahlverfahren steht zunächst nicht vordergründig im Interesse der Organisation.

Für den Erfolg der Personalgewinnung ist jedoch auch die Wahrnehmung der Auswahlverfahren aus der Perspektive der potentiellen und tatsächlichen Bewerber von großer Bedeutung. Nach dem Konzept der sozialen Validität von Auswahlverfahren sollten diese Verfahren so gestaltet sein und durchgeführt werden, dass auch abgelehnte Bewerber das Verfahren und seine Anwendung als akzeptabel empfinden.

Die Akzeptanz von Auswahlverfahren ist umso höher, je größer die wahrgenommene Fairness ist, was zum einen bedeutet, dass das Verfahren einen Tätigkeitsbezug aufweist und augenscheinlich ist. Zum anderen sollte ein höflicher und respektvoller Umgang mit dem Bewerber im Vordergrund stehen, das Vorgehen sollte begründet werden, Täuschungen sollten vermieden werden und es sollte auch eine Rückmeldung der Ergebnisse erfolgen. Eine hohe Testmotivation, geringe Testängstlichkeit und eine positive Einstellung zum Auswahlverfahren erhöhen ebenfalls dessen Akzeptanz. In mehreren Studien konnte gezeigt werden, dass Bewerber ohne Erfahrung mit dem Auswahlinstrument dieses als weniger positiv beurteilten und dass erfolgreiche Bewerber die Auswahlverfahren positiver einschätzen.

### Instrumente der Personalauswahl

Zur Personalauswahl steht eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, welche in konstruktorientierte-, simulationsorientierte- und biographiebezogene Verfahren unterteilt werden können.

Konstruktorientierte Verfahren zielen darauf ab, Eigenschaften von Personen, wie z.B. die allgemeine Intelligenz oder Persönlichkeitsmerkmale zu erfassen.

Bei simulationsorientierten Auswahlverfahren müssen die Auswahlkandidaten Aufgaben bearbeiten, die weitgehend den Tätigkeiten entsprechen, die später am Arbeitsplatz auch zu erledigen sind. In diesem Fall stellt das Auswahlverfahren eine Simulation der späteren Arbeitstätigkeit dar.

Die Grundsätze biographieorientierter Verfahren lauten, dass vergangenes Verhalten zukünftiges Verhalten vorherzusagen erlaubt und dass bestimmte Ereignisse im Lebenslauf spätere berufliche Vorkommnisse sowie Leistung vorherzusagen vermögen.

### Forschungsfrage

Unterscheiden sich Validität, Praktikabilität und Akzeptanz von Verfahren der externen Personalauswahl bei Bewerbern von der Einschätzung durch die Unternehmen? Wie schätzen die Bewerber die Akzeptanz im Vergleich zu den Kriterien Validität und Praktikabilität ein?

Unterscheidet sich die Akzeptanz von Verfahren der externen Personalauswahl bei Bewerbern in Abhängigkeit von personalen Determinanten wie beruflicher Stellung?

## Stichprobe:

Mittels Online-Fragebogen wurden 114 Personen im Alter zwischen 18 und 63 Jahren befragt, die sich in einem aktuellen Bewerberstatus befanden.. Das durchschnittliche Alter betrug 38 Jahre. Von den Befragten waren 48 Personen (42%) weiblich und 66 Personen (58%) männlich. Wie aus der Abbildung 1 hervorgeht, ist die Mehrheit der Befragten in der Banken- und Versicherungsbranche tätig. Unter dem Aspekt „Sonstiges“ zählen Branchen wie Energiewirtschaft, Transport und Verkehr, Luft- und Raumfahrt, etc.

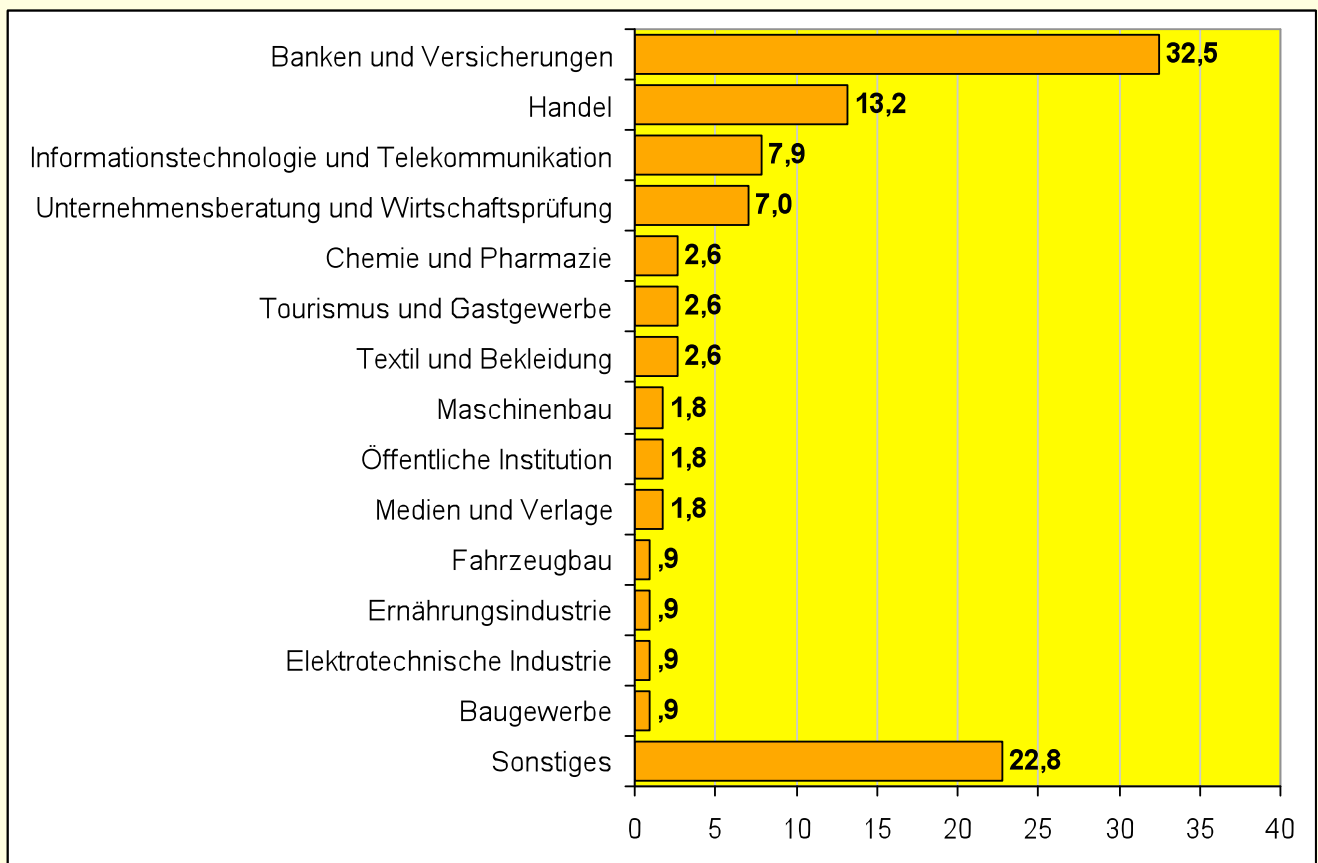
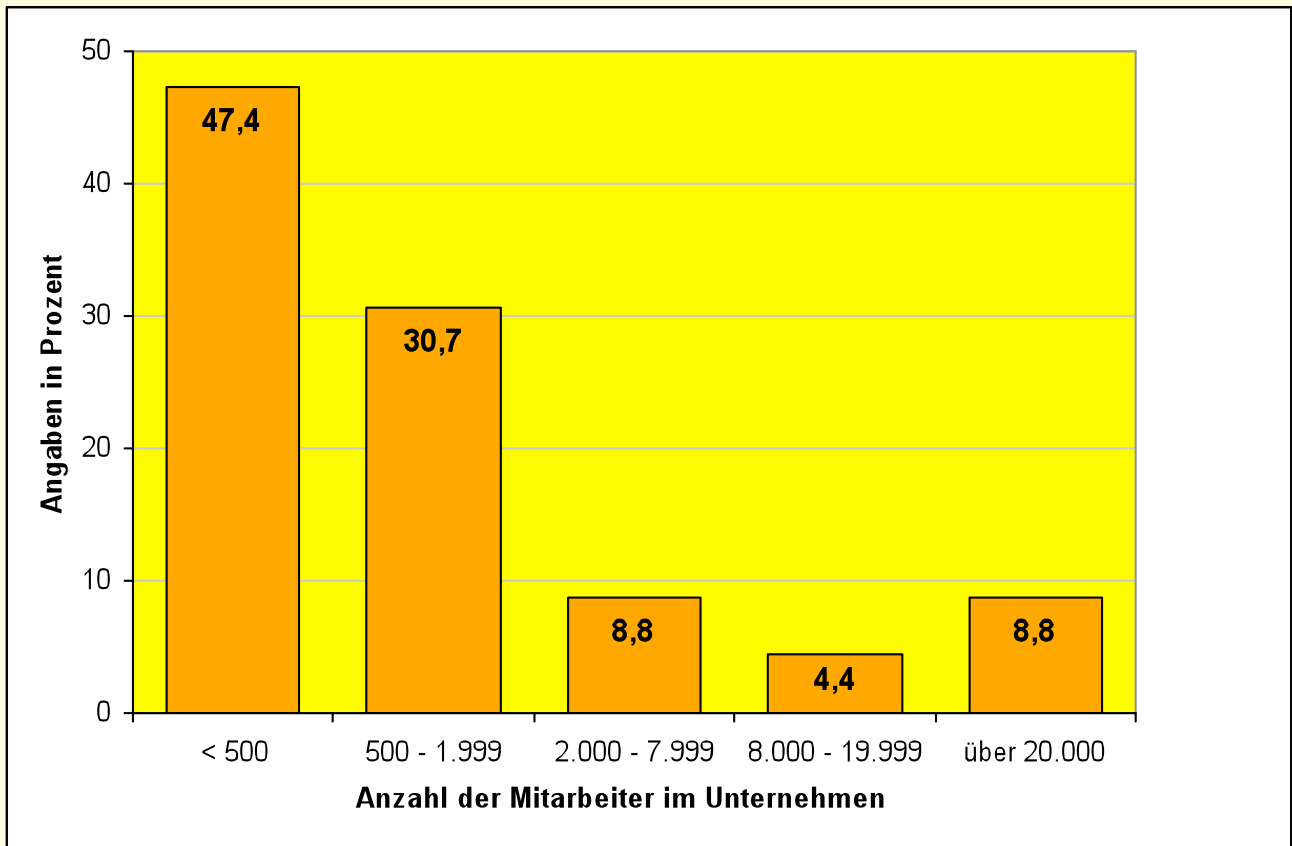


Abbildung 1: Branche

Der Großteil der Personen ist in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern beschäftigt (vgl. Abbildung 2).



**Abbildung 2: Unternehmensgröße**

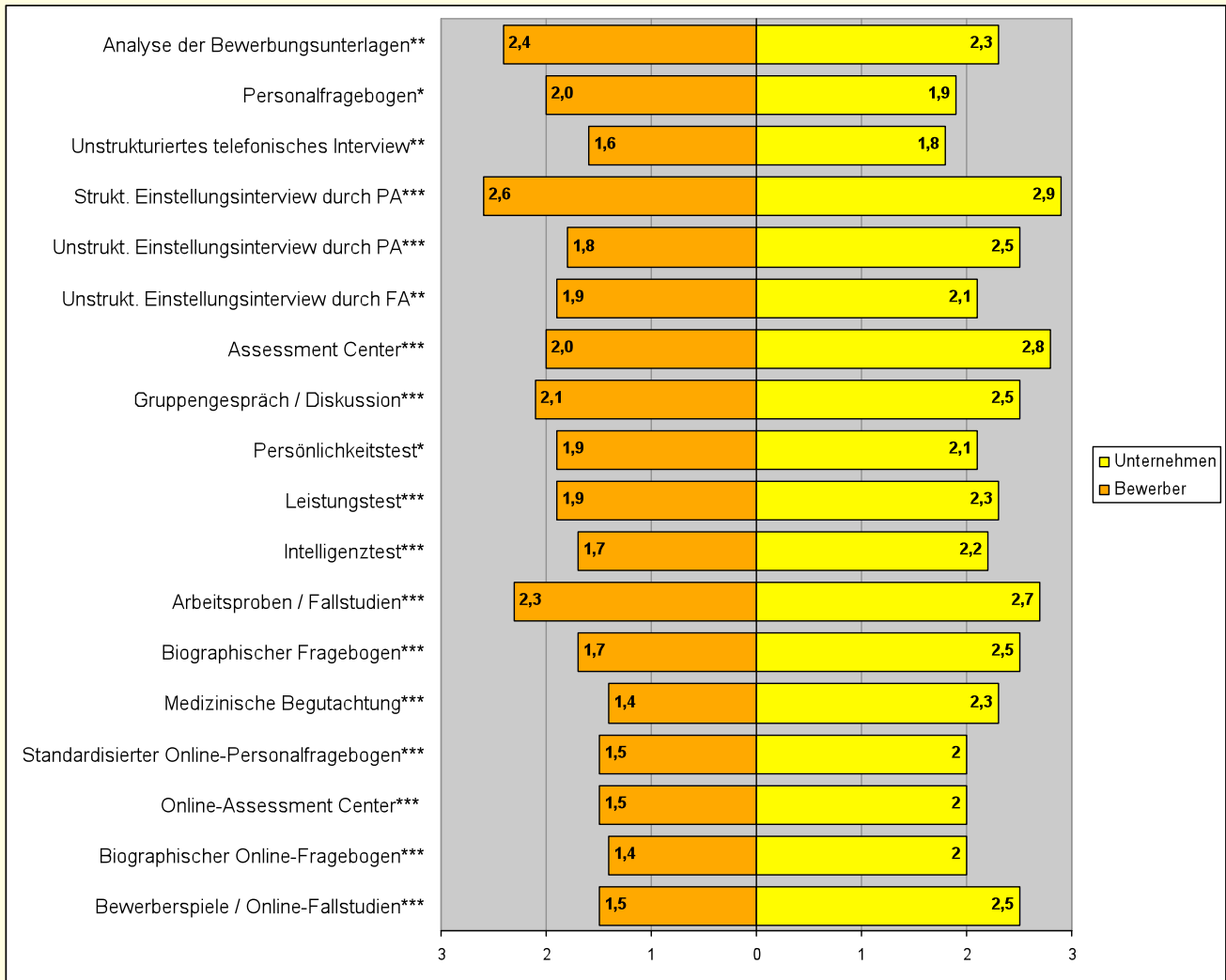
Die Stichprobe lässt sich desweiteren unterteilen in Personen mit bzw. ohne Personalverantwortung. Dabei sind 61 Personen (53%) Angestellte ohne Personalverantwortung und 53 (47%) Personen sind Führungskräfte mit Personalverantwortung.

In der vorliegenden Studie wurde untersucht, wie Bewerber verschiedenste Auswahlverfahren bzgl. ihrer Validität („das Verfahren ist geeignet, die passenden Bewerber zu identifizieren“), Praktikabilität („Durchführbarkeit) und Akzeptanz einschätzen.

Um diese Daten mit Angaben aus Sicht von Unternehmen vergleichen zu können, wird Bezug genommen auf eine Studie von Schuler et al. (2007), in welcher die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen untersucht wurde. Dabei wurden 125 Unternehmen befragt, die überwiegend den Bereichen Chemie (und Pharmazie), Banken und Versicherungen, Maschinenbau, Energiewirtschaft, Informationstechnologie und Telekommunikation, Handel und der Elektrotechnischen Industrie zuzuordnen sind.

### Validitätsvergleich

Befragt wurden die Teilnehmer zunächst bzgl. ihrer Einschätzung zur Validität der Auswahlverfahren. Diese Angaben wurden zu den Aussagen der Unternehmen, die diese Verfahren anwenden, in Beziehung gesetzt. Die Abbildung 3 verdeutlicht den Unterschied in der Einschätzung der Validität. Dabei sind nur die Verfahren aufgeführt, bei denen der Unterschied zwischen Bewerber- und Unternehmenseinschätzung signifikant (bedeutsam) wurde. Die angegebenen Werte sind dabei die Mittelwerte.



**Abbildung 3: Einschätzung der Validität durch die Bewerber im Vergleich zu Unternehmen**

*Anmerkungen:* Mittelwerte; Ausprägung: 1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch; PA = Personalabteilung; FA = Fachabteilung; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Im Mittel liegt die Einschätzung der Validität bei den Bewerbern deutlich niedriger als bei den Unternehmen, die diese Verfahren anwenden (16 Verfahren wurden von den Bewerbern bzgl. ihrer Validität niedriger eingeschätzt). Der Mittelwert, berechnet aus allen Verfahren, beträgt für die Bewerber 1,9 und für die Unternehmen 2,2.

Von den Bewerbern wurden folgende Verfahren bzgl. ihrer Validität am höchsten eingeschätzt:

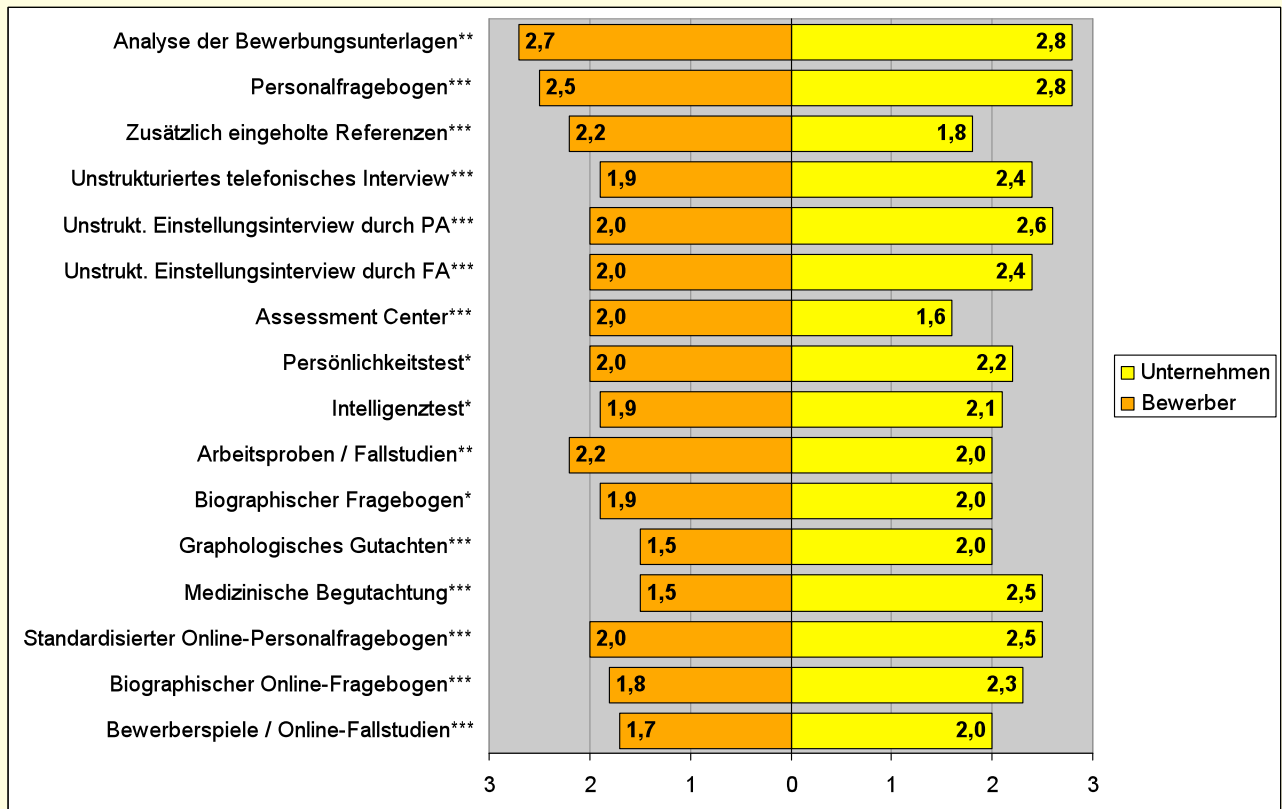
- Strukturiertes Einstellungsinterview durch die Personalbeteiligung (2.6)
- Strukturiertes Einstellungsinterview durch die Fachabteilung (2.6)

Am niedrigsten eingeschätzt wurden diese Verfahren:

- Graphologisches Gutachten (1.3)
- Medizinische Begutachtung (1.4)
- Biographischer Online-Fragebogen (1.4)

### Praktikabilitätsvergleich

Betrachtet man die Angaben zur Praktikabilität von Auswahlverfahren (vgl. Abbildung 4), lässt sich feststellen, dass 13 Verfahren von den Bewerbern signifikant niedriger bzgl. ihrer Durchführbarkeit eingeschätzt wurden als Unternehmen das taten.



**Abbildung 4: Einschätzung zur Praktikabilität der Verfahren durch die Bewerber im Vergleich zu Unternehmen**

*Anmerkung:* Mittelwerte; Ausprägung: 1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch; PA = Personalabteilung; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Von den Bewerbern wurden folgende Verfahren bzgl. ihrer Praktikabilität am höchsten eingeschätzt:

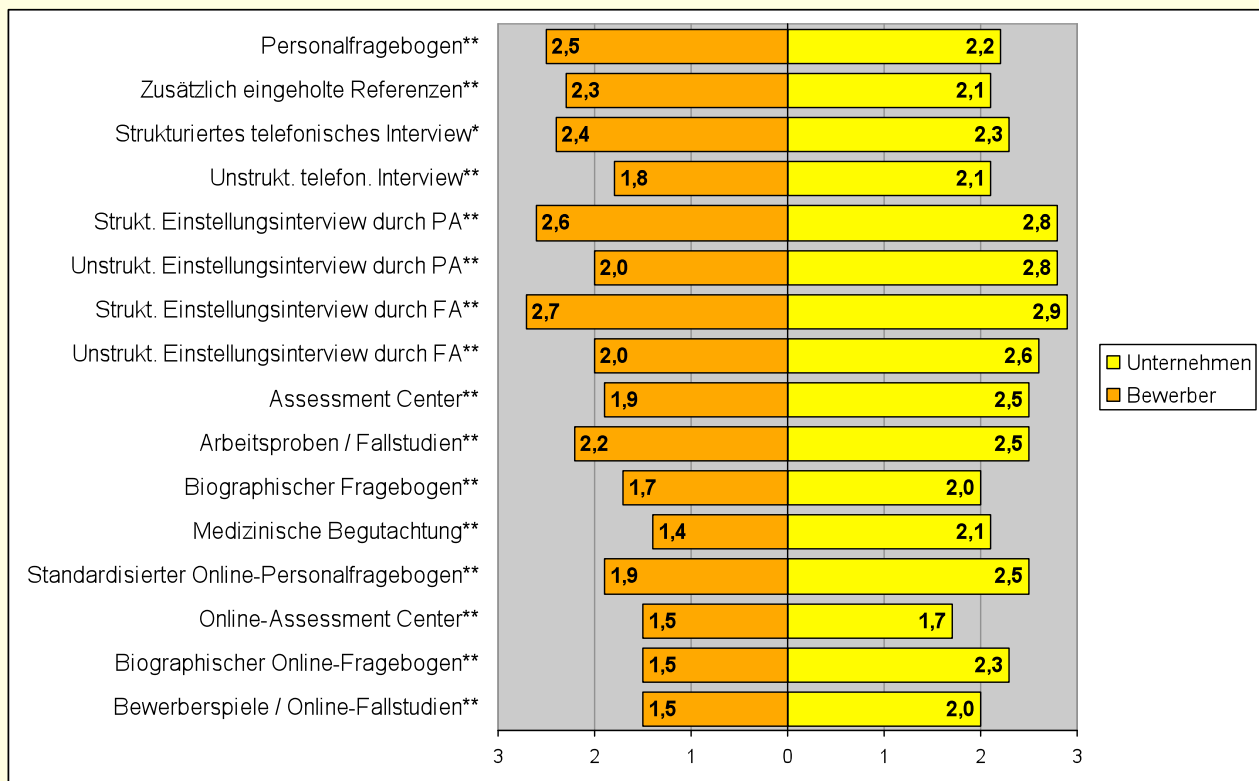
- Analyse der Bewerbungsunterlagen (2.7)
- Strukturiertes Einstellungsinterview durch die Personalabteilung (2.6)
- Personalfragebogen (2.5)
- Strukturiertes telefonisches Interview (2.5)
- Strukturiertes Einstellungsinterview durch die Fachabteilung (2.5)

Am niedrigsten eingeschätzt wurden diese Verfahren:

- Graphologisches Gutachten (1.5)
- Medizinische Begutachtung (1.5)

## Akzeptanzvergleich

In der Abbildung 5 sind die Angaben zur Akzeptanz der verschiedenen Auswahlverfahren dargestellt. Auch hier erfolgte wieder eine Gegenüberstellung von Bewerbern und Unternehmen. Anzumerken sei hier, dass es sich bei den Angaben der Unternehmen um die Einschätzung handelt, wie diese die Akzeptanz der Verfahren bei den Bewerbern beurteilen und nicht die Akzeptanz der Verfahren bei den Unternehmen selbst. Für 13 Verfahren ist dabei die Akzeptanz der Auswahlverfahren bei den Bewerbern niedriger als die Einschätzung der Bewerberakzeptanz durch die Unternehmen.



**Abbildung 5: Bewerberakzeptanz im Vergleich zur Unternehmenseinschätzung (Anwender)**

*Anmerkung:* Mittelwerte; Ausprägung: 1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch; PA = Personalabteilung; FA = Fachabteilung; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$

Von den Bewerbern wurden folgende Verfahren bzgl. ihrer Akzeptanz am höchsten eingeschätzt:

- Strukturiertes Einstellungsinterview durch die Fachabteilung (2.7)
- Strukturiertes Einstellungsinterview durch die Personalabteilung (2.6)
- Personalfragebogen

Am niedrigsten eingeschätzt wurden diese Verfahren:

- Graphologisches Gutachten (1.3)
- Medizinische Begutachtung (1.4)

#### Bewerberakzeptanz und berufliche Stellung

Betrachtet man die Bewerberakzeptanz unter dem Kriterium der beruflichen Stellung (Führungskraft mit Personalverantwortung vs. Angestellte ohne Personalverantwortung), zeigt sich, dass lediglich das strukturierte telefonische Interview von Personen mit Personalverantwortung höher eingeschätzt wird (Mittelwert = 2.7) als von Personen ohne Personalverantwortung (Mittelwert = 2.2). Dieser Unterschied ist mit  $p < .001$  hochsignifikant.

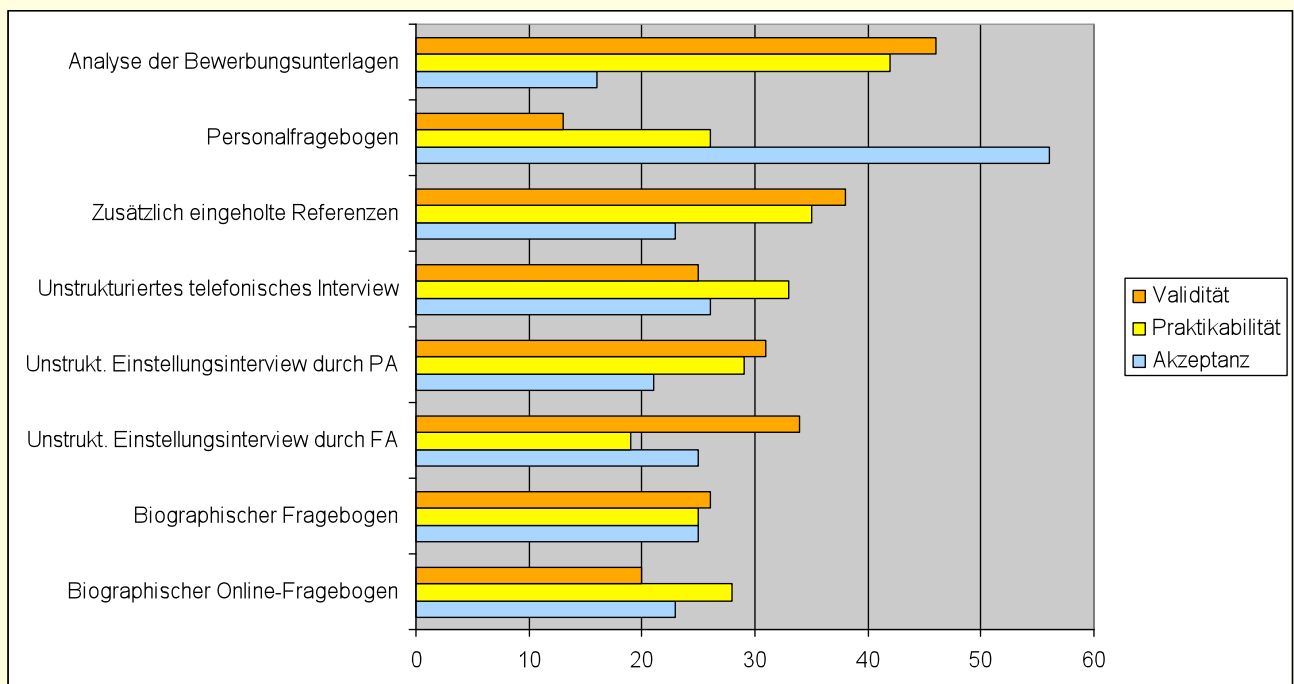
Allgemein lässt sich jedoch sagen, dass die Akzeptanz von Auswahlverfahren bei Führungskräften nicht signifikant höher ist als bei Angestellten ohne Personalverantwortung.

## Wichtigkeit von Validität, Praktikabilität und Akzeptanz

Die Bewerber wurden gebeten, bei den einzelnen Verfahren anzugeben, ob entweder die Validität, die Praktikabilität oder die Akzeptanz das wichtigste Kriterium sei.

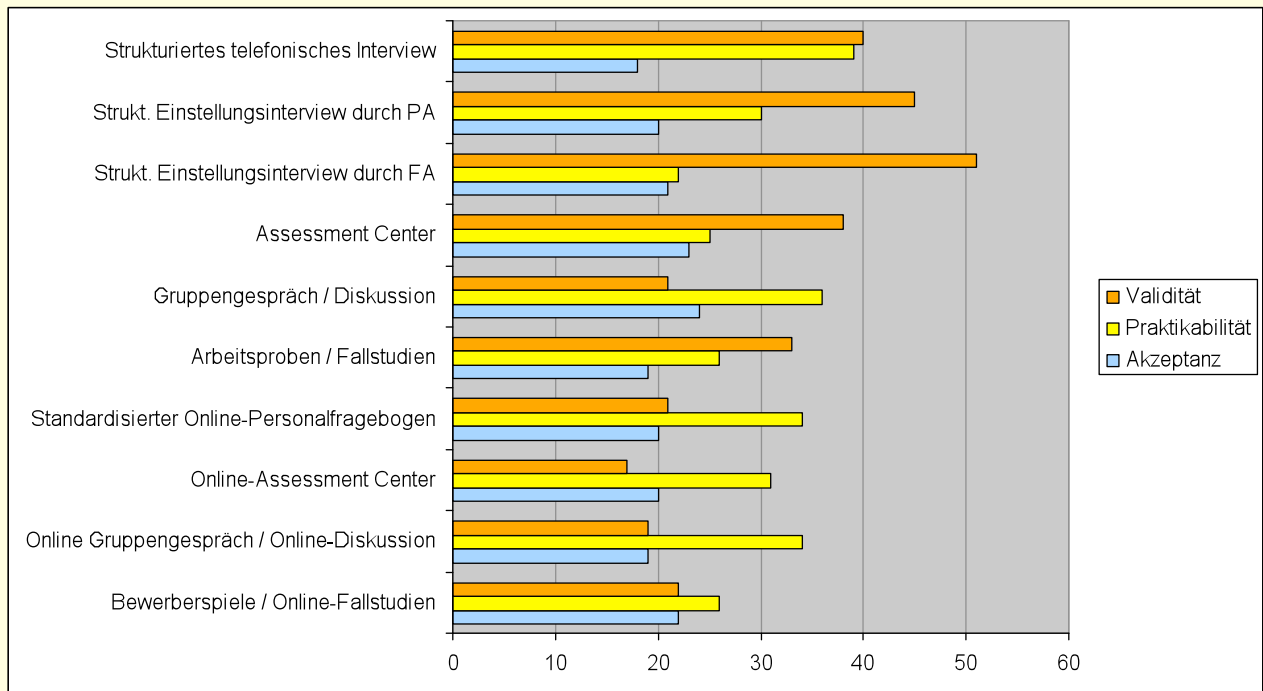
Entgegen der allgemeinen Erwartungshaltung, dass die Bewerber die Akzeptanz des Verfahrens für wichtiger einstufen, zeigt sich hier, dass über alle Verfahren hinweg die Praktikabilität als wichtigstes Kriterium genannt wurde (Anzahl: 768). Hingegen wurde die Validität 714 Mal genannt und die Akzeptanz am wenigsten häufig (608 Mal).

Zur übersichtlicheren Darstellungen wurden die einzelnen Verfahren den drei verschiedenen Verfahrensklassen (konstruktorientierte-, simulationsorientierte- und biographiebezogene Verfahren) zugeordnet.



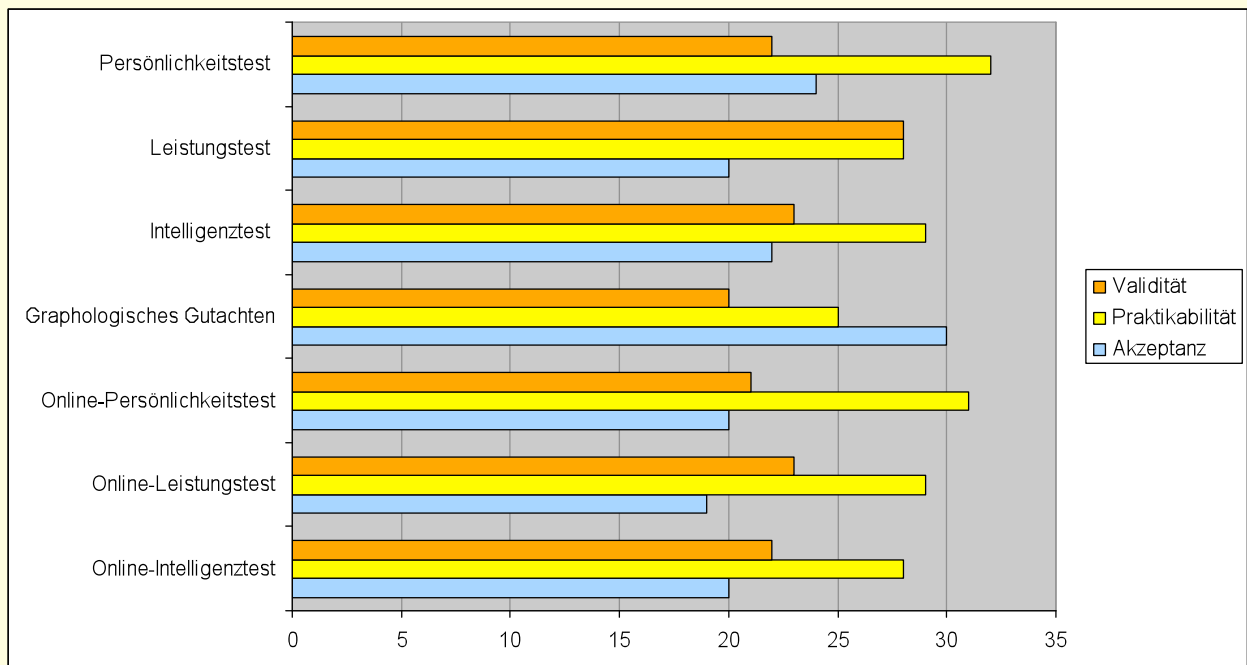
**Abbildung 6: Biographiebezogene Verfahren**

*Anmerkungen:* Häufigkeiten der Nennungen; FA = Fachabteilung



**Abbildung 7: Simulationsorientierte Verfahren**

*Anmerkung:* Häufigkeit der Nennungen; PA = Personalabteilung; FA = Fachabteilung



**Abbildung 8: Konstruktorientierte Verfahren**

*Anmerkung:* Häufigkeit der Nennungen

Literatur:

Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.

Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60-70.