

## **Selektion und Attraktion: Wie Organisationen und Bewerbende sich gegenseitig auswählen und beeinflussen**

Annika Wilhelmy und Martin Kleinmann

Universität Zürich

Kapitel erscheint in: Kauffeld, S. & Spurk, D. (Hrsg.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*. Springer.

### **Inhaltsverzeichnis**

1. Grundbegriffe und Ziele der Personalauswahl und Organisationswahl
  - 1.1. Personalauswahl
  - 1.2. Organisationswahl
  - 1.3. Personalmarketing
  - 1.4. Selbstmarketing von Bewerbenden
2. Selektion auf Seiten der Organisation
  - 2.1. Anforderungsanalyse
  - 2.2. Eignungsdiagnostische Verfahren
    - 2.2.1. Bewerbungsunterlagen
    - 2.2.2. Arbeitsproben
    - 2.2.3. Situational Judgement Tests
    - 2.2.4. Kognitive Fähigkeitstests
    - 2.2.5. Persönlichkeitsinventare
    - 2.2.6. Interviews
    - 2.2.7. Assessment Center
    - 2.2.8. Qualitätsstandards zum Einsatz der Verfahren
3. Selektion auf Seiten der Bewerbenden
  - 3.1. Selbstselektion
  - 3.2. Bewerberreaktionen
4. Attraktion: Gegenseitige Beeinflussung von Organisation und Bewerbenden
  - 4.1. Selbstdarstellung gegenüber Bewerbenden
  - 4.2. Realistische Tätigkeitsvorschau gegenüber Bewerbenden
  - 4.3. Selbstdarstellung von Bewerbenden
  - 4.4. Übung und Coaching von Bewerbenden
5. Fazit: Organisationen und Bewerbende im Wechselspiel

## SELEKTION UND ATTRAKTION

### **Schlüsselbegriffe**

Personalauswahl, Selbstselektion, Bewerberreaktionen, Personalmarketing, Selbstdarstellung, Realistische Tätigkeitsvorschau

### **Abstract**

„Der richtige Mensch am richtigen Platz“ – dies ist nicht nur für Organisationen wichtig, um von leistungsstarken Mitarbeitenden zu profitieren, sondern auch für Bewerbende, um einer erfüllten Arbeitstätigkeit nachgehen zu können. Damit eine hohe Passung gewährleistet ist, wählen sich Organisationen und Bewerbende gegenseitig aus. Gleichzeitig verfolgen Organisationen und Bewerbende das Ziel, ihre Auswahlentscheidungen gegenseitig zu beeinflussen – um die eigenen Chancen zu steigern, ausgewählt zu werden, aber auch um den Grundstein zu legen für eine langfristige Bindung.

**Fallbeispiel: Selektion und Attraktion aus den Blickwinkeln einer Organisation und einer Bewerbenden**

<p><i>Der BJT-Verlag</i> in Nordrhein-Westfalen hat vor kurzem eine Lektoren-Stelle ausgeschrieben. Die Lektorin, mit der die Stelle zuletzt besetzt wurde, verließ leider nach der Probezeit das Unternehmen. Daher soll diesmal eine nachhaltige Stellenbesetzung angestrebt werden. Noch vor Ausschreibung der Stelle führen die Verantwortlichen eine Anforderungsanalyse durch, um die wichtigsten Kompetenzen in der Stellenausschreibung aufzuführen und so gezielt passende Bewerbende anziehen zu können. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse werden außerdem eignungsdiagnostische Verfahren zusammengestellt, um die identifizierten Anforderungen bei den Bewerbenden zu beurteilen. Außerdem wird diskutiert, wie der persönliche Kontakt mit den Bewerbenden so gestaltet werden kann, dass diese einen positiven Eindruck von der Stelle und vom Verlagshaus erhalten. Als die ersten Termine mit Bewerbenden vereinbart werden, entstehen außerdem Überlegungen dazu, dass auch kritische Informationen zur Sprache kommen sollen, insbesondere zur Arbeitsbelastung, die je nach Auftragslage stark fluktuiert. Der Verlag erhofft sich, dass solch eine realistische Tätigkeitsvorschau dazu beiträgt, dass Kandidaten, die andere Vorstellungen haben, frühzeitig abgeschreckt werden. Zum anderen soll auf diese Weise ein authentischer und ehrlicher Eindruck vom Verlag entstehen, der die Bewerbenden ebenfalls zu Ehrlichkeit anhalten soll.</p>	<p><i>Caroline Werner</i> ist mit ihrer aktuellen Stelle als Lektorin unzufrieden, da sie sich zu wenig gefordert fühlt und ihr außerdem die lange Pendelstrecke zum aktuellen Arbeitgeber an die Substanz geht. Sie hat vor kurzem eine Stellenausschreibung des BJT-Verlages gesehen, der seinen Sitz in der Nähe ihres Wohnortes hat. Nach einem Blick auf die Website des Verlags und einer kurzen Recherche auf einem Arbeitgeberportal hat sie sich zu einer Bewerbung entschieden. Kurze Zeit später erhält sie freudig eine Einladung zu einem Auswahlverfahren, das aus einem Interview, einer Arbeitsprobe und verschiedenen Tests bestehen soll. Bezüglich der Tests reagiert sie skeptisch und fragt sich, welchen Zweck diese erfüllen sollen. Sie ist jedoch gewillt, auch diese Tests „über sich ergehen zu lassen“. Um sich vorzubereiten, überlegt Frau Werner, welche Stärken sie bei dem Auswahlprozess betonen und mit welchen Argumenten sie untermauern kann, dass das beschriebene Stellenprofil besonders gut zu ihrem beruflichen Profil passt. Dafür recherchiert sie nochmals genauer online zu den Unternehmenszielen und -werten, besorgt sich einen Bewerbungsratgeber mit Tipps und Übungsmaterialien und trifft sich mit einem Bekannten aus dem Personalwesen, um mit ihm ein Interview zu simulieren. Zudem nimmt sich Frau Werner Zeit zu reflektieren, was ihr bei ihrem zukünftigen Arbeitgeber und ihrer Laufbahn wichtig ist – schließlich wird es im allerletzten Schritt ihre Entscheidung sein, ob sie für diesen Verlag arbeiten möchte oder nicht.</p>
---	--

### 1. Grundbegriffe und Ziele der Personalauswahl und Organisationswahl

Alleine im deutschen Sprachraum fällen Organisationen jährlich Millionen von Personalauswahlentscheidungen, die Einfluss auf ihren wirtschaftlichen Erfolg haben. Historisch betrachtet stand in der Forschung mit dem Thema der Personalauswahl lange Zeit die Selektion auf Seiten der Organisation im Vordergrund. Da der Arbeitsmarkt jedoch dem demographischen Wandel unterliegt und Arbeitnehmern in unserer globalisierten Welt vielfältige Laufbahnoptionen offen stehen, wird neben der Perspektive der Organisationen die Perspektive der Bewerbenden immer bedeutsamer: Potentielle Bewerbende können sich für oder gegen eine Organisation entscheiden (Andresen und Bergdolt 2016, in diesem Buch). Auch in der Forschung wurde der zunächst sehr enge Fokus auf die Organisation innerhalb der letzten 30 Jahre Stück für Stück ausgeweitet. Zunehmend steht nun im Mittelpunkt, wie Bewerbende über ihren Karriereverlauf hinweg Auswahlentscheidungen gegenüber Organisationen treffen und wie Organisationen und Bewerbende versuchen, ihre jeweiligen Chancen zu steigern, ausgewählt zu werden.

Beim Prozess der Personalauswahl handelt es sich im Kern um ein Zuordnungsproblem zwischen Arbeitsplätzen und Individuen – oder anders gesagt, um gegenseitige Auswahlentscheidungen von Organisationen und Bewerbenden. Hierbei liegt es im beiderseitigen Interesse, dass Organisation (bzw. Arbeitsstelle) und Bewerbende gut zueinander passen, da eine hohe Passung weitreichende Konsequenzen hat – sowohl für den Erfolg der Organisation als auch für die Laufbahn und Zufriedenheit des Individuums. Eine hohe Passung zwischen Organisationen und Bewerbenden wird gemäß des Attraction-Selection-Attrition-Modells, kurz *ASA-Modell*, durch drei Prozesse erzielt: (1) der Prozess der Attraktion, bei dem Bewerbende sich von Organisationen angezogen fühlen, wenn Stelle und Organisation ihren Qualifikationen und Bedürfnissen entsprechen, (2) der Prozess der Selektion, bei dem Organisationen einen Auswahlprozess gestalten, um Personen auszuwählen, die möglichst viel zum Erfolg der Organisation beitragen, und (3) der Prozess

## SELEKTION UND ATTRAKTION

der „Attrition“ (engl. für Zermürbung), bei dem später über Verbleib oder Ausscheiden aus der Organisation entschieden wird.

Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, stehen in diesem Kapitel die beiden Prozesse im Mittelpunkt, die sich vor dem Eintritt in die Organisation abspielen: *Selektion* (im Sinne von Auswahlentscheidungen) und *Attraktion* (im Sinne gegenseitiger Beeinflussung der Auswahlentscheidungen). Der Attrition-Prozess spielt insofern eine Rolle, als dass Selektion und Attraktion dazu beitragen können, einen langfristigen Verbleib neuer Mitarbeitender in der Organisation zu gewährleisten. Je nachdem, ob die Bewerbenden- oder die Organisationsperspektive eingenommen wird, steht über den Zeitverlauf hinweg entweder Selektion oder Attraktion im Vordergrund (in Abbildung 1 dargestellt durch unterschiedliche Flächenverteilungen der Dreiecksformen). Außerdem wiederholen sich Selektion und Attraktion im Karriereverlauf immer wieder. Ziel unseres Kapitels ist es, beide Prozesse und Perspektiven abzubilden: Selektion (Auswahlentscheidungen) sowohl auf Seiten der Organisation als auch auf Seiten der Bewerbenden sowie Attraktion (gegenseitige Beeinflussungsprozesse) sowohl auf Seiten der Organisation als auch auf Seiten der Bewerbenden.

# SELEKTION UND ATTRAKTION

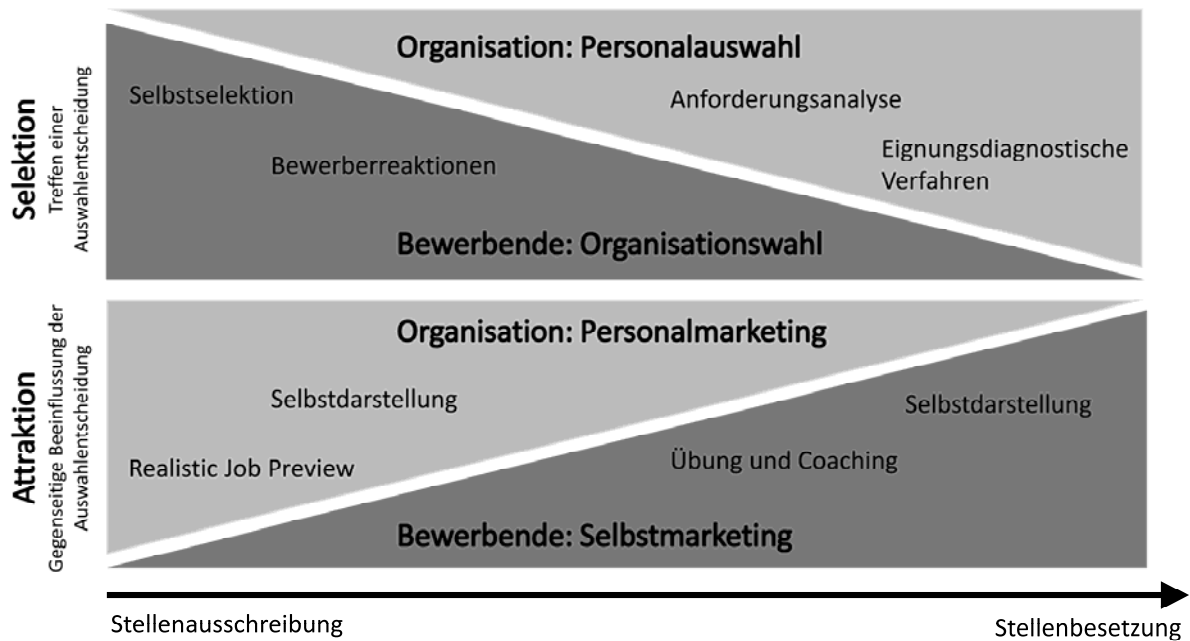


Abbildung 1. Selektion und Attraktion aus zwei Perspektiven. Die Bewerbendenperspektive ist in dunkelgrau dargestellt, die Organisationsperspektive in hellgrau. Aufbauend auf Marcus (2011).

## 1.1. Personalauswahl

Auswahlentscheidungen auf Seiten der Organisation werden abgebildet durch den Begriff der *Personalauswahl*, unter dem man die Zuordnung von Bewerbenden zu Arbeitsstellen versteht. Ziel dabei ist es, eine möglichst hohe Passung (engl. *fit*) zwischen Bewerbenden und Arbeitsstellen sowie zwischen Bewerbenden und Organisationen zu erreichen. Den Kern der Personalauswahl bildet die *prädiktive Hypothese*: die Annahme, dass bestimmtes Wissen und bestimmte Fertigkeiten, Fähigkeiten und anderen leistungsrelevante Merkmale der Bewerbenden zur Vorhersage ihres späteren Verhaltens bei der Arbeit und ihrer Arbeitsleistung herangezogen werden können (Guion 2011; Niessen et al. 2016, in diesem Buch).

## 1.2. Organisationswahl

Unter *Organisationswahl* verstehen wir Entscheidungen auf Seiten von Bewerbenden, die letztlich dazu beitragen, ob sie zu Arbeitnehmenden einer Organisation werden – zum Beispiel die Entscheidung, sich bei einer Organisation zu bewerben, eine potentielle

## SELEKTION UND ATTRAKTION

Einladung zur Teilnahme an einem Auswahlverfahren anzunehmen oder auf ein potenzielles Stellenangebot einzugehen. Wenn Bewerbende eine hohe Passung zwischen sich und der Stelle vermuten und sich für eine Bewerbung entscheiden, treten sie mit spezifischen Erwartungen und Ansprüchen in den Auswahlprozess ein. Dies resultiert in verschiedene Reaktionen, beispielsweise in Form von Gerechtigkeitswahrnehmungen, die letztlich in Intentionen gegenüber der Organisation (z.B. ein potenzielles Stellenangebot anzunehmen) und Verhaltensweisen (z.B. Weiterempfehlung an andere Stellensuchende) münden können.

### **1.3. Personalmarketing**

Für Organisationen besteht die Möglichkeit, zu steuern, welche Eindrücke bei Bewerbenden von der Stelle und der Organisation entstehen. Der Begriff *Personalmarketing* bezeichnet dabei Strategien, seine Reputation als Arbeitgeber zu pflegen, potentielle neue Mitarbeitende anzusprechen und sie für den Eintritt und Verbleib in der Organisation zu gewinnen. In unserem Kapitel stehen vor allem Personalmarketingprozesse im Vordergrund, die sich abspielen, nachdem Bewerbende mit Organisationen in Kontakt getreten sind. Beispielsweise können Interviewer und Assessoren beim Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren gezielt die Darstellung ihrer eigenen Person und ihrer Organisation steuern. Eine andere Möglichkeit besteht darin, durch eine realistische Tätigkeitsvorschau Selbstselektionsprozesse bei Bewerbenden anzustoßen.

### **1.4. Selbstmarketing von Bewerbenden**

Bewerbende können durch *Selbstmarketing* bewusst ihre Stärken hervorheben und ihr Leistungspotential unter Beweis stellen. Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, von Organisationen ausgewählt zu werden, können Bewerbende beispielsweise Selbstdarstellungsstrategien nutzen (s. Abschnitt 4.3). Eine weitere Möglichkeit für Bewerbende, um ihre Chancen auf ein Stellenangebot zu erhöhen, besteht darin, Erfahrungen mit eignungsdiagnostischen Verfahren zu sammeln und ihre Leistung durch Trainingsangebote zu steigern.

## SELEKTION UND ATTRAKTION

In den weiteren Abschnitten werden wir den in Abbildung 1 dargestellten Elementen folgen und zunächst auf *Selektion* eingehen mit den Themen Personalauswahl (wie Organisationen Bewerbende auswählen) und Organisationswahl (wie Bewerbende Organisationen auswählen). Im Anschluss werden wir uns der *Attraktion* widmen mit den Themen Personalmarketing (wie Organisationen ihre Chancen beeinflussen, ausgewählt zu werden) und Selbstmarketing (wie Bewerbende ihre Chancen beeinflussen, ausgewählt zu werden).

### **2. Selektion auf Seiten der Organisation**

Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, ist das Ziel der Auswahlentscheidung auf Seiten der Organisation, mittels Anforderungsanalyse und eignungsdiagnostischen Verfahren für eine möglichst hohe Passung zwischen Individuum und beruflichem Umfeld zu sorgen. Angestrebt wird einerseits ein hoher *Person-Job Fit*, d.h. die tätigkeitsspezifische Passung zwischen Person und Arbeitsstelle, sowie andererseits ein hoher *Person-Organisation Fit*, d.h. die tätigkeitsübergreifende Passung zwischen Person und der Organisation als Ganzes (Kristof-Brown et al. 2005). Ein hoher Person-Job Fit gilt vor allem als wichtig für die Arbeitsleistung, ein hoher Person-Organisation Fit vor allem für den Verbleib in der Organisation (Arthur et al. 2006).



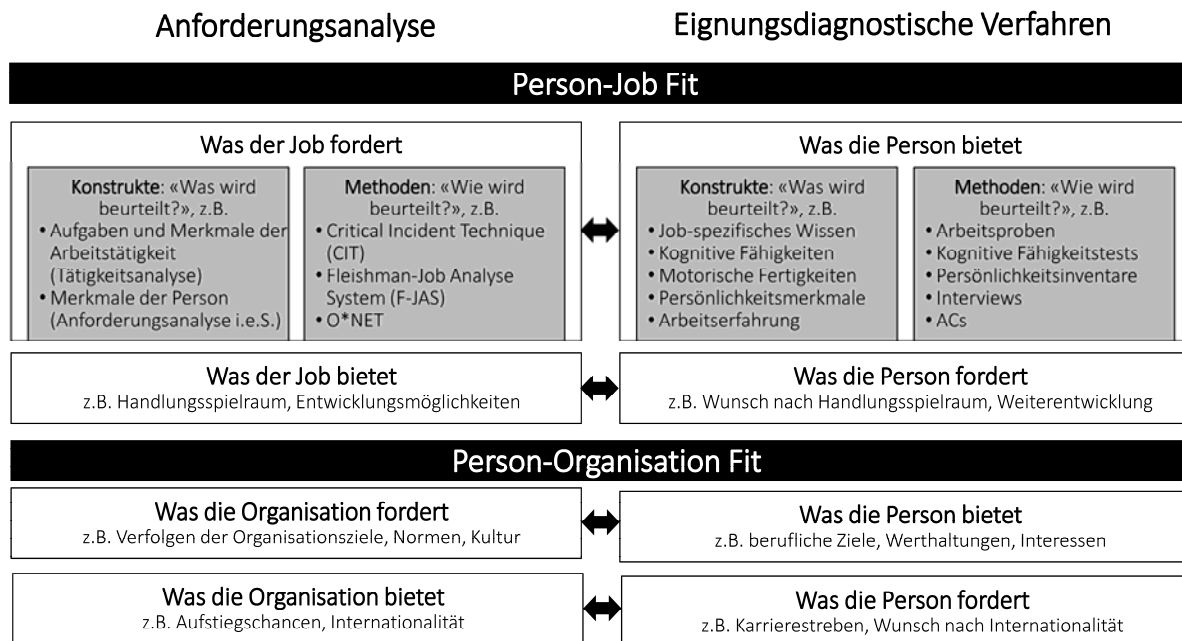


Abbildung 2. Zusammenspiel von Anforderungsanalyse und eignungsdiagnostischen Verfahren zur Optimierung des Person-Job Fit und Person-Organisation Fit.

### 2.1. Anforderungsanalyse

Eine Anforderungsanalyse hat zum Ziel, ein breites und tiefgehendes Verständnis über die Arbeitsstelle und die Organisation zu erhalten. *Anforderungsanalyse* definieren wir als Prozess und Methoden der Informationsgewinnung, bei der es darum geht, was die betreffende Arbeitsstelle und die Organisation fordert und bietet. Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, kann auf der Ebene des Person-Job Fits der Fokus auf den Job gerichtet werden, um zu identifizieren, welche Aufgaben und Tätigkeitsmerkmale die Arbeitsstelle charakterisieren (dies bezeichnet man als Tätigkeitsanalyse). Der Fokus kann aber auch auf die Person gerichtet werden, um zu identifizieren, welche Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten und andere Personenmerkmale (kurz *KSAOs* von engl. *knowledge, skills, abilities, and other characteristics*) eine Person mitbringen muss, um die Aufgaben und Tätigkeiten erfolgreich auszuführen (dies wird als Anforderungsanalyse im engeren Sinne bezeichnet).

Auf der Ebene des Person-Organisation Fits stehen Organisationsziele, Normen, sowie Organisationskultur im Mittelpunkt, aus denen Erwartungen an Mitarbeitende abgeleitet werden können. Außerdem geht es darum, was Mitarbeitenden von Organisationsseite

## SELEKTION UND ATTRAKTION

geboten wird, wie zum Beispiel Aufstiegschancen und internationale Vernetzung. Erfasst werden können sowohl die Erwartungen an Mitarbeitende wie auch die Angebote der Organisation, indem zum Beispiel Leitbilder, Slogans und die strategische HR-Ausrichtung des Unternehmens analysiert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse können zum einen in Form von Kompetenzmodellen zur Personalauswahl genutzt werden (Lievens et al. 2004), bei denen der Fokus vor allem auf dem Person-Organisation Fit liegt (im Sinne von Kompetenzen, die Bewerbende mitbringen sollten, um zum Erfolg der Organisation als Ganzes beizutragen). Zum anderen können Erkenntnisse der Anforderungsanalyse zur langfristigen Bindung von Bewerbenden beitragen (siehe realistische Tätigkeitsvorschau, Abschnitt 4.2). Im Folgenden möchten wir kurz gängige Beispiele für Methoden der Anforderungsanalysen beschreiben.

Die *Critical Incident Technique* ist ein qualitatives Verfahren auf Verhaltensebene und dient der Ermittlung erfolgskritischer Ereignisse (engl. critical incidents; Flanagan 1954). Experten (i.d.R. Stelleninhaber oder Vorgesetzte) werden gebeten, beobachtete Verhaltensweisen von Stelleninhabern zu berichten, die in bestimmten Arbeitssituationen zu Erfolg oder Misserfolg geführt haben. Für alle Critical Incidents wird kurz berichtet a) was zu dem Ereignis geführt hat, b) wie der Stelleninhaber sich verhalten hat, c) zu welchen Konsequenzen dieses Verhalten geführt hat und d) inwiefern diese Konsequenzen in der Kontrolle des Stelleninhabers lagen. Aus den reichhaltigen Informationen, die gewonnen werden, lassen sich Anforderungen ableiten. Die Informationen können außerdem zur Entwicklung situativer Interviewfragen und Items für Situational Judgement Tests sowie Assessment-Center-Übungen genutzt werden (siehe Abschnitt 2.2). Ein Nachteil dieser Methode ist der hohe Zeit- und Kostenaufwand, da meist eine hohe Anzahl von Critical Incidents gesammelt werden muss.

Das *Fleishman-Job Analyse System* (F-JAS; Kleinmann und Fleishman 2010) ist ein zeiteffizientes, weitverbreitetes Fragebogenverfahren auf Eigenschaftsebene. In 90 Minuten

## SELEKTION UND ATTRAKTION

werden Stelleninhaber, Vorgesetzte oder Personalverantwortliche anhand von 73 Skalen zu fünf Bereichen von KSAOs befragt, die faktoranalytisch auf Grundlage großer Datensätze ermittelt wurden: kognitive, physische, psychomotorische, sensorische und interpersonelle Fähigkeiten. Die Angaben verschiedener Beurteiler werden arithmetisch gemittelt und resultieren in einem Profil, das anzeigt, in welchem Ausmaß bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgeprägt sein sollten.

Das *US-amerikanische Occupational Information Network* (O\*NET; Peterson et al. 2001) besteht aus Datenbanken mit Informationen zu Berufscharakteristika und Anforderungen (z.B. KSAOs, akademische Abschlüsse) von ca. 1000 Berufen. O\*NET basiert auf etablierten Taxonomien (z.B. Fleishman et al. 1984), hat sich in verschiedenen empirischen Untersuchungen bewährt (z.B. LaPolice et al. 2008) und ist online frei zugänglich ([onetonline.org](http://onetonline.org)). Die in O\*NET enthaltenen Informationen sind im Zuge der Anforderungsanalyse sowohl hilfreich für Organisationen als auch für Stellensuchende und Laufbahnberater. Eine ähnliche, deutsche Datenbank namens Berufenet wurde von der Bundesagentur für Arbeit entwickelt: [berufenet.arbeitsagentur.de](http://berufenet.arbeitsagentur.de).

Ein Nachteil der beschriebenen Verfahren der Anforderungsanalyse ist, dass sie mit einem hohen Aufwand verbunden sind. Die Anforderungsanalyse gilt daher unter vielen Praktikern und Forschern als umständlich und überflüssig. Ein Argument dafür, diesen Aufwand in Kauf zu nehmen, ist dass sich die Vorhersagekraft eignungsdiagnostischer Verfahren durch die vorhergehende Anforderungsanalyse steigern lässt (z.B. Tett et al. 1991). Entscheidend ist letztlich, einen sinnvollen Kompromiss zu finden zwischen empirisch fundierten, jedoch für Einzeltätigkeiten kaum umsetzbaren Verfahren der Anforderungsanalyse als ein Extrem und komplettem Verzicht auf Anforderungsanalyse als anderes Extrem. Eine Anforderungsanalyse scheint vor allem dann sinnvoll, wenn Personen wiederholt für die gleiche Arbeitsstelle ausgewählt werden (z.B. Piloten für eine Airline). Bei einmaligen Stellenausschreibungen steht dem Aufwand von Anforderungsanalysen hingegen

## SELEKTION UND ATTRAKTION

häufig kein ausreichender Nutzen gegenüber. Ein interessanter Ansatz ist in solchen Fällen beispielsweise die Methode der *Validitätsgeneralisierung* (Schmidt et al. 1981), die in der Infobox beschrieben wird.

### **Validitätsgeneralisierung**

Die Idee der Validitätsgeneralisierung ist, sich in der Eignungsdiagnostik auf diejenigen KSAOs zu fokussieren, die sich metaanalytisch über verschiedene Tätigkeiten und Berufsfelder hinweg als vorhersagekräftig für die spätere Arbeitsleistung erwiesen haben, wie z.B. Intelligenz und Gewissenhaftigkeit. Aus der Perspektive der Validitätsgeneralisierung macht eine aufwändige Anforderungsanalyse für eine Position also nur Sinn, wenn sie einen Nutzen bringt, der über metaanalytische Erkenntnisse hinausgeht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Grundgedanke der Anforderungsanalyse darin besteht, dass zunächst erkannt werden muss, wer wofür ausgewählt werden soll, um Bewerbende daraufhin bewusst ansprechen (siehe Abschnitte 4.1 und 4.2) und mit gezielt zusammengestellten (oder entwickelten) eignungsdiagnostischen Verfahren (siehe Abschnitt 2.2) beurteilen zu können. Auf diese Weise erhöht sich für Organisationen die Wahrscheinlichkeit, eine Person auszuwählen, die sowohl einen hohen Person-Job als auch einen hohen Person-Organisation Fit aufweist, was die Voraussetzung für eine erfolgreiche und langfristige Zusammenarbeit ist. Ratschläge zur Durchführung einer Anforderungsanalyse sind in der Infobox zusammengestellt.

### **Praktische Empfehlungen zur Anforderungsanalyse**

- ✓ Frühzeitig beginnen, um die Erkenntnisse der Anforderungsanalyse bereits für eine zielgerichtete Stellenausschreibung nutzen zu können
- ✓ Tätigkeitsmerkmale und KSAOs mittels verschiedener Methoden erheben, um ein breites Verständnis zu entwickeln
- ✓ Den Blick nicht nur auf den Job, sondern auch aufs grosse Ganze richten, indem z.B. Erwartungen und Angebote der Organisation identifiziert werden
- ✓ Erkenntnisse der Anforderungsanalyse auf mehrfache Weise zur Personalauswahl nutzen: zur Auswahl und Entwicklung eignungsdiagnostischer Verfahren (s. Abschnitt 2.2) und für eine realistische Tätigkeitsvorschau gegenüber Bewerbenden (s. Abschnitt 4.2)
- ✓ Pragmatisch vorgehen, indem z.B. Validitätsgeneralisierung in Betracht gezogen wird

### 2.2. Eignungsdiagnostische Verfahren

Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, sind Anforderungsanalyse und eignungsdiagnostische Verfahren eng miteinander verknüpft: Um einen hohen Person-Job und Person-Organisation Fit zu erzielen, sollten bei Bewerbenden diejenigen Merkmale beurteilt werden, die im Rahmen einer Anforderungsanalyse als erfolgsrelevant identifiziert wurden. Bei der Zusammenstellung und Entwicklung eignungsdiagnostischer Verfahren ist die Unterscheidung zwischen Konstrukt und Methode von Bedeutung. Man kann differenzieren, welche Inhalte (d.h. „*Was* wird beurteilt?“ im Sinne von *Konstrukten* wie z.B. spezifische kognitive Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale) auf welche Weise erhoben werden (d.h. „*Wie* wird beurteilt?“ im Sinne von *Methoden* wie z.B. Fragebogen, Interview oder Test). Die Unterscheidung von Konstrukten und Methoden ist vor allem relevant, wenn es um die Vorhersagekraft eignungsdiagnostischer Verfahren geht (siehe Infobox). Es gilt zu bedenken, dass die Vorhersagekraft nicht nur von der Art der Methode abhängt (z.B. Interview), sondern auch vom gemessenen Konstrukt (z.B. Interview zur Erfassung von Gewissenhaftigkeit vs. Interview zur Erfassung analytischer Fähigkeiten).

### **Vorhersagekraft eignungsdiagnostischer Verfahren**

Unter *Kriteriumsvalidität* versteht man das Ausmass, in dem die Ergebnisse eines eignungsdiagnostischen Verfahrens (z.B. die Leistung von Bewerbenden in einem Intelligenztest) als Prädiktor dienen für die Vorhersage eines bestimmten Erfolgsmasses bzw. Kriteriums (z.B. die Arbeitsleistung der Bewerbenden), d.h. die Höhe der Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium. Häufig werden die Korrelationskoeffizienten bezüglich der Messfehler im Kriterium (Kriteriums unreliabilität), manchmal auch bezüglich der Messfehler im Prädiktor (Prädiktor unreliabilität) und der Varianzeinschränkung korrigiert (diese Einschränkung ergibt sich dadurch, dass nur ein Teil der Bewerbenden die Chance erhält, ihre Arbeitsleistung überhaupt zu demonstrieren).

Unter *inkrementeller Validität* versteht man hingegen das Ausmass, in dem ein weiteres Verfahren über ein bestehendes Verfahren hinaus zur Vorhersage eines Kriteriums beiträgt (z.B. inwiefern das Ausmass an Gewissenhaftigkeit über die Leistung in einem Intelligenztest hinaus die spätere Arbeitsleistung vorhersagt). Bezüglich der inkrementellen Validität sind Vergleiche mit Intelligenztests üblich, deren Aufwand als niedrig und deren prädiktive Validität als hoch gilt. Angaben zur inkrementellen Validität liefern einen Hinweis darauf, inwiefern der Aufwand eines eignungsdiagnostischen Verfahrens als gerechtfertigt gelten kann.

Bezüglich der Konstrukte, die in der Eignungsdiagnostik erhoben werden, handelt es sich um die bereits erwähnten KSAOs, d.h. erfolgsrelevante Personenmerkmale (*knowledge, skills, abilities, and other characteristics*, siehe Abschnitt 2.1). Häufig stehen dabei Personenmerkmale im Mittelpunkt, die für interindividuelle Unterschiede prototypisch sind, wie beispielsweise kognitive Fähigkeiten (z.B. analytische Fähigkeiten) und Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Gewissenhaftigkeit). Andere Beispiele für KSAOs sind job-spezifische Merkmale, wie beispielsweise Fachwissen (z.B. Computerwissen für Kaufleute im Büromanagement), Fertigkeiten (z.B. feinmotorische Fertigkeiten für Helikopterpiloten) und spezifische Fähigkeiten (z.B. Konzentrationsfähigkeit für Fluglotsen).

Bezüglich der Methoden, die in der Eignungsdiagnostik zum Einsatz kommen, gibt es auf der einen Seite solche, die sich zur Erfassung vielfältiger KSAOs eignen, wie beispielsweise Interviews oder Assessment-Center-Simulationen. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch Methoden, die auf bestimmte Arten von KSAOs fokussieren, wie beispielsweise Persönlichkeitsinventare zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen oder

## SELEKTION UND ATTRAKTION

kognitive Fähigkeitstests zur Erfassung kognitiver Fähigkeiten. Im Folgenden richten wir den Fokus auf gängige eignungsdiagnostische Verfahren, die sowohl allgemeine als auch KSAO-spezifische Methoden umfassen.

### **2.2.1. Bewerbungsunterlagen**

Bewerbungsunterlagen sind so gut wie immer Teil des Personalauswahlprozesses und stellen den ersten Schritt des Auswahlprozesses auf Seiten der Organisation dar. Sie setzen sich zusammen aus Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnissen, Angaben zu Referenzen sowie – in deutschsprachigen Ländern – aus einem Bewerbungsfoto. Die Analyse von Bewerbungsunterlagen wird von Bewerbenden gut akzeptiert und ist auf Seiten der Organisation mit niedrigem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden (häufig werden zum Sichten der Unterlagen nur zehn Minuten investiert). Der Hauptzweck besteht meist in der Vorselektion von Bewerbenden, beispielsweise um formale Voraussetzungen wie akademische Abschlüsse zu prüfen und die Biografie nachzuvollziehen (gemäß dem Credo „Der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist der bisherige Werdegang“). Als Elemente mit höchster Kriteriumsvalidität erwiesen haben sich Schulnoten zur Vorhersage des Studienerfolgs mit  $\rho = .52$  (Trapmann et al. 2007), Studiennoten zur Vorhersage des Berufserfolgs mit  $\rho = .32$  (Roth et al. 1996) und das Einholen mündlicher Referenzen (z.B. von früheren Arbeitgebern) zur Vorhersage des Berufserfolgs mit  $\rho = .26$  (Hunter and Hunter 1984).

### **2.2.2. Arbeitsproben**

Arbeitsproben (engl. work sample test) gehören zu den ältesten Ansätzen der Personalauswahl und basieren auf der Idee, das Arbeitsverhalten bereits im Rahmen des Personalauswahlprozesses zu simulieren (gemäß dem Credo „Der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist aktuelles Verhalten unter vergleichbaren Bedingungen“). Bei einer Arbeitsprobe bearbeiten Bewerbende unter standardisierten Bedingungen eine oder mehrere

## SELEKTION UND ATTRAKTION

Aufgaben, die den Aufgaben der tatsächlichen Arbeitstätigkeit ähnlich sind. Von Arbeitsproben abgegrenzt werden Praktika, Probearbeitstage (engl. job tryouts) und Probezeit, bei denen zwar auch der Gedanke im Mittelpunkt steht, repräsentative Verhaltensstichproben zu sammeln, um zukünftiges Verhalten vorherzusagen, die jedoch nicht unter standardisierten Bedingungen stattfinden.

Es gibt ein breites Spektrum an Formen von Arbeitsproben, das von Managementaufgaben in Form von Case Studies (z.B. bei der Auswahl für Traineeprogramme) über Probevorträge (z.B. bei der Besetzung von Hochschulprofessuren) bis hin zu kommerziell erhältlichen, standardisierten Testverfahren reicht. Der Aufwand für die Organisation ist stark abhängig von der gewählten Form der Arbeitsprobe. Die Verbreitung von Arbeitsproben ist hoch: Sie werden von jedem zweiten deutschen Unternehmen genutzt (Schuler et al. 2007). Eine hohe Kriteriumsvalidität wurde wiederholt demonstriert, beispielsweise von Hunter und Hunter (1984) mit  $\rho = .54$  und von Roth et al. (2005) mit  $\rho = .33$ .

### **2.2.3. Situational Judgement Tests**

Situational Judgement Tests (SJTs) folgen wie Arbeitsproben dem Prinzip, das Arbeitsverhalten bereits im Rahmen des Personalauswahlprozesses zu simulieren (ebenfalls gemäß dem Credo „Der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist aktuelles Verhalten unter vergleichbaren Bedingungen“), weisen im Vergleich jedoch eine niedrigere Realitätstreue auf. SJTs sind schriftliche Tests, bei denen Bewerbende mit arbeitsbezogenen Situationen konfrontiert werden sowie mit standardisierten, vorgegebenen Handlungsalternativen, häufig im Forced-Choice-Format (Fragenformat, bei dem eine von mehreren vorgegebenen Antwortoptionen gewählt werden muss). SJTs können beispielsweise anhand von Critical Incidents entwickelt werden (siehe Abschnitt 2.1). Sie sind aufwändig in der Konstruktion, wenig aufwändig in der Durchführung, und scheinen in deutschsprachigen



## SELEKTION UND ATTRAKTION

Ländern bislang weniger verbreitet zu sein als im englischen Sprachraum (Lievens et al. 2008).

Man unterscheidet bei SJTs zwischen zwei Formen der Instruktion: „Would do“-Instruktionen (Verhaltenstendenz; was man in dieser Situation selbst tun *würde*) und „Should do“-Instruktionen (Wissen; was man denkt, was das beste Verhalten wäre, d.h. was man tun *sollte*). Beide Formen von SJTs gelten als moderat kriteriumsvalide Methoden und weisen inkrementelle Validität auf über Persönlichkeitstests und Intelligenztests hinaus (McDaniel et al. 2007). Für beide Formen von SJT-Instruktionen wurden metaanalytische Zusammenhänge mit der Arbeitsleistung von  $\rho = .26$  gefunden (McDaniel et al. 2007), jedoch scheinen „Would do“-Instruktionen stärker mit Persönlichkeitskonstrukten korreliert zu sein, „Should do“-Instruktionen hingegen stärker mit Intelligenz (McDaniel et al. 2007).

### 2.2.4. Kognitive Fähigkeitstests

Kognitive Fähigkeitstests zählen zu den ältesten und am besten untersuchtesten eignungsdiagnostischen Verfahren. Sie folgen dem Gedanken, dass zeitlich stabile Merkmale wie zum Beispiel Intelligenz späteres Arbeitsverhalten vorhersagen können (gemäß dem Credo „Der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist die Ausprägung stabiler Konstrukte“). Unterschieden wird zwischen Tests allgemeiner Intelligenz (engl. *general mental ability*, *GMA* oder *g*) und Tests spezifischer kognitiver Fähigkeiten (z.B. räumliches Vorstellungsvermögen). Aufbau und Auswertung sind abhängig von der Intelligenztheorie, die dem jeweiligen Test zugrunde liegt.

Intelligenz gilt als stärkster Einzelprädiktor beruflicher Leistung mit Zusammenhängen von *g* und Leistungskriterien um  $\rho = .50$  (Hülsheger et al. 2007; Hunter and Hunter 1984). Zudem zeigte sich, dass spezifische kognitive Fähigkeiten wie beispielsweise sprachliches Verständnis berufliche Leistung über *g* hinaus vorhersagen können (Lang et al. 2010). Heute werden kognitive Fähigkeitstests von jedem dritten deutschen Unternehmen genutzt (Schuler et al. 2007), sind bei Bewerbern jedoch wenig

## SELEKTION UND ATTRAKTION

beliebt aufgrund geringer *Augenscheinvalidität* (engl. *face validity*; inwiefern ein Verfahren auf Laien valide wirkt, weil es plausibel erscheint). In einigen kognitiven Fähigkeitstests wie beispielsweise dem ASK (Analyse des Schlussfolgernden und Kreativen Denkens; Schuler und Hell 2005) werden Inhalte mit stärkerem Arbeitsbezug präsentiert, um positivere Reaktionen bei Bewerbenden hervorzurufen.

### 2.2.5. Persönlichkeitsinventare

Wie bei kognitiven Fähigkeitstests liegt auch Persönlichkeitsinventaren die Idee zugrunde, dass zeitlich stabile Merkmale eine Vorhersage des Arbeitsverhaltens ermöglichen (ebenfalls gemäß dem Credo „Der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist die Ausprägung stabiler Konstrukte“). Bei Persönlichkeitsinventaren wird zwischen allgemeinen Persönlichkeitsinventaren, wie zum Beispiel dem NEO-PI-R (Ostendorf und Angleitner 2004) zum Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit) und berufsbezogenen Persönlichkeitsinventaren unterschieden, wie zum Beispiel dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP; Hossiep und Paschen 2003), das aus 14 Skalen besteht und vier Persönlichkeitsbereiche unterscheidet (berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, soziale Kompetenzen, psychische Konstitution). Beide Verfahren haben sich bezüglich subjektiver und objektiver Berufserfolgskriterien nicht nur als kriteriumsvalide erwiesen, sondern auch als gering bis mittel inkrementell valide über das jeweils andere Verfahren hinaus (Hülshager et al. 2006). Demnach sind prinzipiell beide Verfahren zur Vorhersage des Berufserfolgs geeignet.

Außerdem zeigte eine Zusammenfassung mehrerer Metaanalysen, dass Gewissenhaftigkeit insgesamt betrachtet die höchste Kriteriumsvalidität zukommt (z.B. mit  $\rho = .27$  für Arbeitsleistung), während andere Persönlichkeitsmerkmale spezifische Validitätsbeziehungen aufweisen, beispielsweise Verträglichkeit für Teamarbeit mit  $\rho = .34$  und Extraversion für Führungstätigkeiten mit  $\rho = .21$  (Barrick et al. 2001). Trotz des eher

## SELEKTION UND ATTRAKTION

geringen Aufwands (z.B. 10 Minuten Bearbeitungszeit für den NEO-PI-R und 45 Minuten für den BIP), werden Persönlichkeitsinventare nur von jedem fünften deutschen Unternehmen zur Personalauswahl genutzt (Schuler et al. 2007). Der Hauptgrund für die geringe Verbreitung dürfte sein, dass allgemeine Persönlichkeitsinventare aufgrund niedriger Augenscheinvalidität ähnlich wie Intelligenztests bei Bewerbenden unbeliebt sind.

### 2.2.6. Interviews

Das Interview oder Auswahlgespräch bezeichnet einen interaktiven Prozess, bei dem ein oder mehrere Interviewer einen Bewerbenden mündlich befragen, um Qualifikationen bezüglich der zu besetzenden Stelle zu ermitteln (Levashina et al. 2014). Sie sind neben der Analyse von Bewerbungsunterlagen das weitverbreitetste Verfahren der Personalauswahl. Interviews variieren bezüglich des Strukturierungsgrades ihrer Durchführung und Auswertung von stark *unstrukturierten* bis hin zu stark *strukturierten* (d.h. standardisierten) Vorgehen. Innerhalb strukturierter Interviews lassen sich in der Regel zwei Formen von Frageformaten unterscheiden: *situative* Fragen (Latham et al. 1980), d.h. wie man sich in einer hypothetischen berufsrelevanten Situation verhalten würde (dem gleichen Credo folgend wie bei Arbeitsproben und SJTs, d.h. „Der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist aktuelles Verhalten unter vergleichbaren Bedingungen“) versus *biografische* Fragen, engl. past-behavior questions (Janz 1982), d.h. wie man sich in vergangenen berufsrelevanten Situationen verhalten hat (gemäß dem Credo „Der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist vergangenes Verhalten“). Beide Fragetypen lassen sich aus den Ergebnissen der Critical Incident Technique entwickeln.

Metaanalysen konnten zeigen, dass strukturierte Interviews unstrukturierten Interviews in ihrer Kriteriumsvalidität überlegen sind ( $\rho = .51$  versus  $\rho = .38$ ), wobei die Kriteriumsvalidität ab einem gewissen Strukturierungsgrad stabil zu bleiben scheint (Huffcutt and Arthur 1994; Schmidt and Hunter 1998). Strukturierte Interviews werden von deutschen Unternehmen häufiger genutzt als unstrukturierte Interviews (Schuler et al. 2007). Stark

## SELEKTION UND ATTRAKTION

strukturierte Interviews gelten bei Organisationen jedoch als wenig beliebt, da sie mit einem grösseren Konstruktionsaufwand verbunden sind als unstrukturierte Interviews und das gegenseitige Kennenlernen einschränken (Lievens and De Paepe 2004). Einen Kompromiss stellt das *Multimodale Interview* (MMI; Schuler 1992) dar, das strukturierte und unstrukturierte Abschnitte unterschiedlichen Inhalts in acht Phasen kombiniert. Das MMI bietet zudem eine realistische Tätigkeitsvorschau (siehe Abschnitt 4.2) und dauert 30 bis 60 Minuten.

### **Komponenten des Multimodalen Interviews (MMI) nach Schuler (1992)**

- 1) **Gesprächsbeginn:** informelles Gespräch und Klären des Ablaufs, um eine offene und freundliche Atmosphäre zu schaffen (keine Beurteilung)
- 2) **Selbstvorstellung des Bewerbenden:** freies Berichten des Werdegangs und der Erwartungen für die Zukunft (summarische Beurteilung)
- 3) **Berufsorientierung und Organisationswahl:** standardisierte Interviewfragen zu Berufswahl, Berufsinteressen, Organisationswahl, Fachwissen (Beurteilung nach anforderungsbezogenen Bewertungsdimensionen)
- 4) **Freier Gesprächsteil:** Fragen klären, die sich auf Seite des Interviewers aus der Selbstvorstellung des Bewerbenden oder den Bewerbungsunterlagen ergeben haben (summarische Beurteilung)
- 5) **Biografische Fragen:** standardisierte Interviewfragen zu KSAOs (Beurteilung nach anforderungsbezogenen Bewertungsdimensionen)
- 6) **Realistische Tätigkeitsvorschau:** Vermittlung realistischer und balancierter Informationen zu Arbeitsstelle und Organisation (keine Beurteilung)
- 7) **Situative Fragen:** standardisierte Interviewfragen zu KSAOs (Beurteilung nach anforderungsbezogenen Bewertungsdimensionen)
- 8) **Gesprächsabschluss:** Fragen klären, die sich auf Seite des Bewerbenden ergeben haben, und weiteres Vorgehen klären (keine Beurteilung)

### **2.2.7. Assessment Center**

Das Assessment Center (AC) ist eine standardisierte, ein- oder mehrtägige Verhaltensbewertung. Charakteristisch sind vor allem simulationsorientierte Verfahren wie Postkorbübungen und Gruppendiskussionen (dem gleichen Credo folgend wie bei Arbeitsproben und SJTs, d.h. „Der beste Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist aktuelles Verhalten unter vergleichbaren Bedingungen“). Es können jedoch auch Interviews, kognitive Fähigkeitstest und Persönlichkeitsinventare zum Einsatz kommen. Zu den zentralen Merkmalen von ACs zählt, dass Kandidaten mehrere Übungen durchlaufen und von mehreren

## SELEKTION UND ATTRAKTION

ausgebildeten Beobachtern in Hinblick auf mehrere vorab definierte, verhaltensbasierte Anforderungsdimensionen beurteilt werden.

ACs gelten als kriteriumsvalides Verfahren bezüglich Berufsleistung mit metaanalytischen Zusammenhängen von  $\rho = .37$  (Gaugler et al. 1987) und  $\rho = .36$  für den deutschen Sprachraum (Holzenkamp et al. 2010). ACs kommen aufgrund der hohen Kosten meist für hochqualifizierte Stellen wie beispielsweise Führungspositionen zum Einsatz. Sie werden von mehr als jedem zweiten deutschen Unternehmen zur Personalauswahl verwendet und zählen damit zu den am häufigsten genutzten eignungsdiagnostischen Verfahren (Schuler et al. 2007). Darüber hinaus kommen ACs nicht nur beim Neueinstieg in eine Organisation zum Einsatz, sondern auch, um Mitarbeitende im Unternehmen in ihrer Entwicklung zu fördern (unter dem Begriff Entwicklungs-ACs oder Development Center). Bei einem Entwicklungs-AC steht im Vordergrund, das Potenzial für den weiteren Karriereverlauf zu ermitteln (z.B. Führungskompetenz) und konkrete Entwicklungsmaßnahmen festzulegen.

### **2.2.8. Qualitätsstandards zum Einsatz der Verfahren**

Wenn Organisationen die oben beschriebenen eignungsdiagnostischen Verfahren einsetzen, um Bewerbende auszuwählen, sollte dies mit „hoher Qualität“ geschehen. Was man unter qualitativ hochwertiger Eignungsbeurteilung versteht, wurde in Form von *Qualitätsstandards* formuliert, die methodische und ethische Mindestkriterien darstellen, jedoch keine rechtliche Verbindlichkeit haben. Diese Mindestanforderungen finden sich beispielsweise in den „Standards der Assessment-Center-Technik“ des Arbeitskreises Assessment Center e.V. aus dem Jahre 1992 (überarbeitet im Jahr 2004, s. Neubauer und Höft 2006) und in den „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations“ der International Task Force on Assessment Center Guidelines (2015).

Außerdem wurde 2002 vom Bundesverband Deutscher Psychologen die DIN-Norm 33430 verfasst, welche Regeln für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung enthält, jedoch für ihre schwere Verständlichkeit kritisiert wurde (z.B. Frintrup 2008). Die DIN-Screen-

## SELEKTION UND ATTRAKTION

Checklisten von Kersting (2008) bieten diesbezüglich einen guten Überblick für die Praxis. Im Jahr 2011 wurde aufbauend auf die DIN 33430 zudem die ISO 10667 verabschiedet, um auch auf internationaler Ebene hohe Qualitätsstandards in der Personalauswahl zu etablieren. Die ISO 10667 besteht im Gegensatz zur DIN 33430 aus zwei verschiedenen Teilen: Einem Teil mit Empfehlungen für Dienstleistungsanbieter und einem anderen Teil mit Empfehlungen für Kunden, die Dienstleistungen zu eignungsdiagnostischen Verfahren in Anspruch nehmen.

### **3. Selektion auf Seiten der Bewerbenden**

Von Organisationen und Forschenden entstand in den vergangenen Jahren ein immer stärkeres Interesse daran, Personalauswahlprozesse aus der Sicht von Bewerbenden zu verstehen, zum Beispiel wie Bewerbende auf eignungsdiagnostische Verfahren reagieren und ihrerseits Auswahlentscheidungen treffen. Bildlich gesprochen lässt sich sagen, dass auf einer gut befahrenen Einbahnstraße (Personalauswahl als lange vorherrschender Fokus), nach und nach auch möglicher Gegenverkehr in Betracht gezogen wurde (Personalauswahl und Organisationswahl als sich beeinflussende Prozesse).

Die Organisationswahl spielt gerade zu Beginn des gegenseitigen Selektionsprozesses von Organisationen und Bewerbenden eine große Rolle (vgl. Abbildung 1). Beispielsweise kann es nur zur Personalauswahl von Seiten der Organisation kommen, wenn sich in Frage kommende Bewerbende überhaupt für eine Bewerbung entscheiden (und den sog. *Bewerberpool* bilden). Auswahlentscheidungen auf Seiten der Bewerbenden können selbst initiiert sein, um sich beruflich weiterzuentwickeln oder umzuorientieren oder aus rein pragmatischen Gründen erfolgen, zum Beispiel aufgrund eines anderen gewünschten Arbeitspensums oder eines anderen Arbeitsorts. In anderen Fällen können berufliche Entscheidungen durch Umstrukturierungen innerhalb von Organisationen notwendig werden.

### 3.1. Selbstselektion

Unter *Selbstselektion* versteht man in diesem Zusammenhang die Entscheidungen, die Bewerbende während des Auswahlprozesses treffen, zum Beispiel Entscheidungen darüber, ob sie überhaupt Teil des Bewerberpools werden, im Bewerberpool verbleiben und letztlich Teil der Organisation werden möchten. Diese Entscheidungen gehen für Bewerbende mit der Frage einher, ob sich die zeitliche und emotionale Investition in den Bewerbungsprozess lohnt. Im Vordergrund steht hier zumeist die Frage: „Möchte ich diese Anstellung und falls ja, wie hoch sind meine Chancen und Kosten?“. Die Selbstselektion ist demnach nicht nur abhängig von der wahrgenommenen Passung mit der Organisation und den Anforderungen der Arbeitsstelle, sondern auch von der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, ein Stellenangebot zu erhalten (Chapman et al. 2005).

In welchem Umfang Bewerbende zur Selbstreflektion und damit zur Selbstselektion angeregt werden, ist außerdem abhängig von den eignungsdiagnostischen Verfahren, die sie durchlaufen. Insbesondere Verfahren, die dem Prinzip der Simulation folgen – wie zum Beispiel SJTs und Arbeitsproben – können die Selbstselektion begünstigen, indem sie realistische Informationen zu Anforderungen vermitteln und Problemstellungen enthalten, denen Bewerbende während ihrer Arbeitstätigkeit sehr wahrscheinlich begegnen würden. Beispielsweise fand eine Studie, bei der es ursprünglich um die Validierung einer Arbeitsprobe für Näherinnen und Näher mit einer Stichprobe von über tausend Bewerbenden gehen sollte, dass die untersuchte Arbeitsprobe den Bewerbenden zur Selbstselektion diene – und das, obwohl sie keine Leistungsrückmeldung erhielten (Downs et al. 1978): Nur knapp ein Viertel der Bewerbenden (23%), die die niedrigste Leistung zeigten, entschieden sich für das Stellenangebot (das ihnen trotz der schlechten Leistung unterbreitet wurde), während fast alle (91%) der Bewerbenden, die die höchste Leistung zeigten, sich für das Stellenangebot entschieden. Dieser Befund lässt darauf schließen, dass alleine die Teilnahme an einem auf

## SELEKTION UND ATTRAKTION

Simulation basierenden eignungsdiagnostischen Verfahren Bewerbenden dabei hilft zu erkennen, ob ihnen eine Tätigkeit leicht fällt und ob sie Gefallen daran finden.

Eine weitere Möglichkeit, wie Organisationen Selbstselektion fördern können, besteht darin, Bewerbende zu einem Probearbeitstag einzuladen. Ein Vorteil ist, dass Organisationen die von ihnen gewonnenen Informationen auch gleichzeitig zu eignungsdiagnostischen Zwecken nutzen können (Hunter and Hunter 1984). Darüber hinaus können Organisationen Selbstselektionsprozesse fördern, indem sie gegenüber Bewerbenden gezielt negative Informationen zur Arbeitsstelle und zur Organisation offenlegen, was als realistische Tätigkeitsvorschau bezeichnet wird. Diese Strategie des Personalmarketing wird in Abschnitt 4.2 näher erläutert.

### **3.2. Bewerberreaktionen**

Wenn es um die Frage geht, wie sich Selbstselektionsentscheidungen und andere Intentionen und Verhaltensweisen von Bewerbenden vorhersagen lassen, spielt der Forschungsbereich der Bewerberreaktionen eine zentrale Rolle. Unter *Bewerberreaktionen* versteht man die Emotionen, Einstellungen, und Kognitionen, die Bewerbende gegenüber einem Personalauswahlprozess entwickeln (Ryan and Ployhart 2000).

Das einflussreichste Modell zu Bewerberreaktionen wurde von Gilliland (1993) entwickelt und legt den Fokus auf wahrgenommene Gerechtigkeit, insbesondere *prozedurale Gerechtigkeit* (inwiefern eignungsdiagnostische Verfahren auf eine gerechte Weise durchgeführt werden) und *distributive Gerechtigkeit* (auch Verteilungsgerechtigkeit; inwiefern die getroffenen Personalauswahlentscheidungen als gerecht erachtet werden).

Die Hauptannahme ist, dass Bewerbende verschiedene Gerechtigkeitsstandards erwarten (sog. *Gerechtigkeitsregeln*, engl. justice rules). Für prozedurale Gerechtigkeit wurden von Gilliland (1993) zehn Gerechtigkeitsregeln spezifiziert, die in der untenstehenden Infobox aufgeführt sind. Abhängig davon, inwiefern diese Standards erfüllt, entstehen bei



## SELEKTION UND ATTRAKTION

Bewerbenden Gerechtigkeitswahrnehmungen, welche wiederum zu bedeutsamen Konsequenzen führen können – für Bewerbende und für Organisationen.

### **Prozedurale Gerechtigkeitsregeln in der Personalauswahl (Gilliland 1993)**

#### Formale Charakteristika

- 1) Berufsbezogenheit
- 2) Einflussnahme auf das Verfahrensergebnis durch Bewerbende
- 3) Möglichkeit für Bewerbende zur Korrektur ungünstiger Verfahrensergebnisse
- 4) Konsistenz der Durchführung

#### Erklärung / Information

- 5) Ergebnisrückmeldung an Bewerbende
- 6) Information über den Auswahlprozess an Bewerbende
- 7) Ehrlichkeit gegenüber Bewerbenden

#### Zwischenmenschlicher Umgang

- 8) Interpersonale Kompetenz der Auswählenden
- 9) Zweiwege-Kommunikation (z.B. Möglichkeit für Bewerbende, Fragen zu stellen)
- 10) Angemessenheit der Fragen (z.B. Verzicht auf Fragen, die unsachlich oder diskriminierend sind)

Als Gerechtigkeitswahrnehmungen mit den stärksten Effekten gelten wahrgenommener Berufsbezug sowie wahrgenommene Einflussnahme auf das Verfahrensergebnis (Hausknecht et al. 2004). Gut belegt ist außerdem, dass sich Bewerbende mit positiven Gerechtigkeitswahrnehmungen eher von der Organisation angezogen fühlen, Stellenangebote eher annehmen und die Organisation eher an andere Stellensuchende weiterempfehlen (Chapman et al. 2005; Hausknecht et al. 2004). Zudem gehen positive Gerechtigkeitswahrnehmungen von Bewerbenden mit höheren Leistungen in eignungsdiagnostischen Verfahren einher, welche wiederum in positivem Zusammenhang stehen mit Arbeitsleistungen in der Organisation (McCarthy et al. 2013). Einen Einfluss von Bewerberreaktionen auf die Kriteriumsvalidität eines eignungsdiagnostischen Verfahrens scheint es hingegen nicht zu geben (McCarthy et al. 2013).

Einer der stärksten und robustesten Einflussfaktoren auf Bewerberreaktionen ist außerdem die Rückmeldung, die Bewerbende auf Grundlage eignungsdiagnostischer Verfahren erhalten (engl. *outcome favorability*), d.h. ob Bewerbende die nächste Stufe im Personalauswahlprozess erreichen oder nicht. Positive Rückmeldungen, zum Beispiel zu

## SELEKTION UND ATTRAKTION

einem weiteren Interview eingeladen zu werden oder ein Stellenangebot zu erhalten, gehen mit positiven Bewerberreaktionen einher (z.B. Horvath et al. 2000). Erklärt wird dieser Effekt durch selbstwertdienliche Attributionen: Bei einer Absage für eine Arbeitsstelle führen Bewerbende diesen Misserfolg auf negative Eigenschaften des eignungsdiagnostischen Verfahrens zurück (z.B. niedriger Stellenbezug) anstatt auf eigene Eigenschaften (z.B. auf ihre KSAOs), um ihren Selbstwert zu schützen.

Gut untersucht ist außerdem, dass einzelne eignungsdiagnostische Verfahren bei Bewerbenden beliebter sind als andere. Länderübergreifende Untersuchungen zeigen, dass Arbeitsproben und Interviews von Bewerbenden am stärksten bevorzugt werden, gefolgt von Lebenslauf, kognitiven Fähigkeitstests, Referenzen, biographischen Angaben und Persönlichkeitsinventaren. Das Schlusslicht stellt die Grafologie dar, die von Bewerbenden abgelehnt wird. Diese Rangreihe erwies sich als unabhängig davon, in welchem Land die Methoden angewendet wurden (Anderson et al. 2010).

Insgesamt lässt sich sagen, dass Verfahren, die dem Simulationsprinzip folgen (z.B. Arbeitsproben), sich für Bewerbende besonders „real“ anfühlen, Verfahren mit persönlicher Kommunikation (z.B. Interviews) eine hohe Einflussnahme auf das Ergebnis nahelegen, wohingegen wenig transparente Verfahren (z.B. Grafologie) für Bewerbende einen Berufsbezug vermissen lassen. Außerdem zeigte eine quasi-experimentelle Studie von Sumanth und Cable (2011), dass Bewerbende den Einsatz kognitiver Fähigkeitstests als weniger prozedural fair wahrnehmen, wenn sie ihren eigenen Karrierestatus (i.S.v. Überzeugung vom eigenen beruflichen Erfolg) als hoch einstufen (weil standardisierte Verfahren einem herausragenden Werdegang nicht gerecht werden). Bewerbende empfanden den Einsatz kognitiver Fähigkeitstests hingegen als positiver, wenn sie den Status der Organisation (i.S.v. Prestige und Reputation) als hoch einstufen (weil die Anwendung standardisierter Verfahren durch das Prestige einer Organisation legitimiert wird). Diese

## SELEKTION UND ATTRAKTION

Erkenntnisse könnten eine Erklärung dafür sein, warum bei kleineren Unternehmen und bei Führungspositionen weniger standardisierte Verfahren zum Einsatz kommen.

Eine schwerwiegende Kritik an diesen Forschungserkenntnissen ist jedoch, dass meist nicht zwischen eignungsdiagnostischer Methode und gemessenem Konstrukt unterschieden wird (siehe Abschnitt 2.2), sodass unklar bleibt, worauf Präferenzen der Bewerbenden letztlich zurückzuführen sind. Bevorzugen Bewerbende beispielsweise ein Interview mit Fokus auf Gewissenhaftigkeit gegenüber einem kognitiven Fähigkeitstest mit Fokus auf Schlussfolgern aufgrund der verwendeten Methode (d.h. Interview vs. kognitiver Fähigkeitstest) oder aufgrund des gemessenen Konstrukts (d.h. Gewissenhaftigkeit vs. Schlussfolgern)? Außerdem gibt es bislang nur wenige Untersuchungen, die Auswirkungen von Bewerberreaktionen auf tatsächliches Verhalten von Bewerbenden untersuchen, da sich solche Daten meist nur mit hohem Aufwand erheben lassen. Besonders kritisch zu betrachten ist, dass die wenigen Studien, die Auswirkungen von Bewerberreaktionen auf tatsächliches Verhalten von Bewerbenden untersuchten, zum Teil nur schwache Effekte fanden (Morgeson and Ryan 2009).

Unabhängig von dieser Kritik am Forschungsbereich setzen Organisationen eher diejenigen Verfahren ein, die bei Bewerbenden beliebt sind – und sehen dies sogar als wichtigeres Kriterium an als die Validität der Verfahren (König et al. 2010). Damit geht zum einen der für Bewerbende positive Effekt einher, dass sie eher eignungsdiagnostischen Verfahren begegnen, die sie als angenehm und gerecht empfinden. Zum anderen ist dieser Befund ein gutes Beispiel dafür, dass von Organisationen gegenüber Bewerbenden ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis besteht, wodurch Bewerbende mit ihren Reaktionen auf die Personalauswahlprozesse von Organisationen Einfluss üben.

### **4. Attraktion: Gegenseitige Beeinflussung von Organisation und Bewerbenden**

Organisationen und Bewerbende sind sich darüber bewusst, dass sie Selektionsentscheidungen treffen, von denen sie gegenseitig abhängig sind: Organisationen

## SELEKTION UND ATTRAKTION

wissen zum Beispiel, dass sie von der Entscheidung der Bewerbenden abhängig sind, sich für das Stellenangebot zu entscheiden, und Bewerbende wissen, dass sie davon abhängig sind, dass ihnen solch ein Stellenangebot von Seiten der Organisation überhaupt unterbreitet wird. Der Prozess der Attraktion beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit der Frage, wie Organisationen und Bewerbende auf diese Entscheidungen gegenseitig Einfluss nehmen können.

Aus der Sicht von Organisationen handelt es sich bei Attraktionsprozessen um spezifische Personalmarketingmaßnahmen. Wir möchten vor allem Strategien des Personalmarketing beleuchten, die zum Einsatz kommen, wenn potentielle Bewerbende mit Organisationen in Kontakt treten, zum Beispiel Selbstdarstellung und realistische Tätigkeitsvorschau gegenüber Bewerbenden. Aus der Sicht von Bewerbenden handelt es sich bei Attraktionsprozessen um Selbstmarketing, bei dem zum einen durch Selbstdarstellung die Eindrücke beeinflusst werden können, die bei der Organisation entstehen, sowie zum anderen durch Vorbereitung (Übung und Coaching) die Leistung in eignungsdiagnostischen Verfahren beeinflusst werden kann.

Einen theoretischen Rahmen zu Selbstdarstellungsprozessen bietet die *Signaling Theory* (Bangerter et al. 2012; Spence 1973), die sich auf soziale Situationen bezieht, in denen die jeweiligen Akteure unterschiedliche Ziele verfolgen und Informationen ungleich verteilt sind. *Signaling-Prozesse* bestehen dabei aus drei Elementen: 1) einem Sender, der bestimmte Informationen teilt, 2) einem Empfänger, dem diese Information andernfalls nicht zugänglich wären und 3) einem Signal, d.h. der eigentlichen Information, die vom Sender an den Empfänger übermittelt wird. Signaling-Prozesse werden meist in Form von *Impression Management (IM)* untersucht, worunter man das gezielte Bestreben versteht, ein bestimmtes Bild von sich zu erzeugen (Schlenker 1980). IM kann im Rahmen der Signaling Theory als intentionales Senden von Signalen verstanden werden.

### 4.1. Selbstdarstellung gegenüber Bewerbenden

Organisationen können Bewerbende über verschiedene Wege ansprechen, um die entstehenden Eindrücke mittels IM zu prägen, zum Beispiel mittels Webauftritt, Image-Broschüren, Bewerbermessen, Werk- bzw. Firmenbesichtigungen, Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten, Betreuung von Praktika und durch die Gestaltung ihres Personalauswahlprozesses. Unabhängig davon, über welches Medium Organisationen IM einsetzen, verdeutlichen Bewertungsportale wie Kununu.com (siehe Infobox), dass es sich für Organisationen lohnt, Eindrücke von Bewerbenden gezielt zu beeinflussen. Wenn sich Konkurrenzorganisationen ins Rampenlicht rücken, kann sogar ein Zugzwang zur Selbstdarstellung entstehen (siehe Abschnitt 3.1).

#### **Website zur Bewertung von Arbeitgebern: Kununu.com**

Kununu.com ist ein österreichisches Onlineportal, auf dem Arbeitgeber von Mitarbeitenden und Bewerbenden beurteilt werden. Unter anderem werden Personalauswahlprozesse, die Bewerbende durchlaufen haben, offen kommentiert und auf einer 5-stufigen Skala beurteilt. Bewertungen zum Personalauswahlprozess liegen u.a. zu folgenden Bereichen vor:

#### **Vor dem Bewerbungsgespräch**

- Zufriedenstellende Reaktion
- Schnelle Antwort

#### **Während des Bewerbungsgesprächs**

- Professionalität des Gesprächs
- Vollständigkeit der Infos
- Angenehme Atmosphäre
- Wertschätzende Behandlung
- Zufriedenstellende Antworten
- Erklärung der weiteren Schritte

#### **Nach dem Bewerbungsgespräch**

- Zeitgerechte Ab- / Zusage

Kununu.com hilft Arbeitnehmern, sich bereits im Vorfeld einer Bewerbung über die Erfahrungen anderer Bewerbender zu informieren. Die Bewertungen können dabei nach Filtern wie z.B. Region, Branche und Unternehmen gezielt ausgewählt werden. Das Onlineportal dient zudem Arbeitgebern, da sie ebenfalls auf die Bewertungsergebnisse Zugriff haben. Ausserdem hat Kununu.com für die Bewertung von Arbeitgebern klare Regeln definiert. Beispielsweise dürfen keine Einzelpersonen innerhalb von Unternehmen bewertet werden und interne Firmengeheimnisse dürfen nicht kommuniziert werden.

Selbstdarstellung von Organisationen kann unter anderem im Rahmen studentischer Praktika stattfinden. Eine längsschnittliche Feldstudie mit 122 Praktikanten-Betreuenden-Dyaden untersuchte in diesem Zusammenhang zwei organisationale IM-Verhaltensweisen,

## SELEKTION UND ATTRAKTION

mit denen das Bild eines guten Arbeitgebers erzielt werden kann: Mentoring durch Praktikumsbetreuende und Offenheit für Kreativität der Praktikanten (Zhao and Liden 2011). Organisationen, die angaben, Praktikanten als Mitarbeitende gewinnen zu wollen, waren offener für kreative Ideen und Vorschläge von Praktikanten, was wiederum dazu beitrug, dass Praktikanten sich nach Ende des Praktikums bei der Organisation eher für eine Stelle bewerben wollten. Außerdem zeigte die Studie, dass Praktikanten, die bereits vor Beginn ihres Praktikums angaben, wenig an einer Anstellung bei der Organisation interessiert zu sein, in ihrer Einstellung nicht vom Mentoring durch ihren Praktikumsbetreuenden beeinflusst wurden. Eingeschränkt werden die Erkenntnisse der Studie von Zhao und Liden (2011) jedoch dadurch, dass das IM der Organisation jeweils nicht von den Praktikumsbetreuenden, sondern von den Praktikanten beurteilt wurde, sodass die zugrundeliegenden Intentionen der Organisation und der Praktikumsbetreuenden unklar sind (und damit auch die Frage, ob es sich um IM gemäß der oben aufgeführten intentionsbezogenen Definition handelt). Allerdings zeigte sich, dass 60% der untersuchten studentischen Praktika letztlich zu Festanstellungen führten. Dies betont über die Studienergebnisse hinaus, wie bedeutsam Praktika für beidseitige Selektions- und Attraktionsprozesse sein können.

Organisationales IM ist nicht nur im Rahmen von Praktika, sondern auch während eignungsdiagnostischer Verfahren möglich, insbesondere wenn es ein Verfahren mit viel persönlichem Kontakt ist, wie zum Beispiel das Interview. Kürzlich widmete sich eine qualitative Studie der Frage, wie und warum Interviewer gegenüber Bewerbenden IM einsetzen (Wilhelmy et al. 2016). Zu diesem Zweck wurden 30 Bewerbende und Interviewer mittels Tiefeninterviews befragt, 10 tatsächliche Interviews beobachtet und verschiedene Imagebroschüren und Websites analysiert. Die Studienergebnisse zeigen, dass Interviewer vielfältige Intentionen verfolgen, wenn sie IM anwenden: Sie möchten bezüglich ihrer Organisation, der Stelle und ihrer eigenen Person Eindrücke von Attraktivität und Authentizität erzeugen (diese IM-Intentionen werden als *primär* bezeichnet, da sie für

## SELEKTION UND ATTRAKTION

Interviewer aufgrund ihrer Rolle als Repräsentanten der Organisation im Vordergrund zu stehen scheinen) sowie Nähe, Professionalität und Überlegenheit signalisieren (diese IM-Intentionen werden als *sekundär* bezeichnet, da sie sich auf den sozialen Kontakt zum Bewerbenden beziehen).

Um diese Eindrücke bei Bewerbenden zu erzeugen, setzen Interviewer vielfältige Verhaltensweisen ein: verbales IM-Verhalten (z.B. Enthusiasmus für die Organisation ausdrücken, um einen Eindruck von Attraktivität zu erzeugen), paraverbales IM-Verhalten (z.B. auf autoritäre Weise sprechen, um einen Eindruck von Überlegenheit zu erzeugen), nonverbales IM-Verhalten (z.B. die Körperhaltung des Bewerbenden spiegeln, um einen Eindruck von Authentizität zu erzeugen), artefaktisches IM-Verhalten (z.B. Bewerbungsunterlagen auf dem Tisch darzubieten, um einen Eindruck von Professionalität zu erzeugen), und administratives IM-Verhalten (z.B. einen pünktlichen Gesprächsbeginn gewährleisten, um einen Eindruck von Nähe und Wertschätzung zu erzeugen). Auch die Ziele, die Interviewer mit diesen IM-Verhaltensweisen letztlich verfolgen, gestalten sich vielfältig: Von recruitmentbezogenen Zielen (z.B. eine starke Reputation der Organisation) über selektionsbezogene Ziele (z.B. das Ausmaß der Informationen, die Bewerbende über sich preisgeben) bis hin zu interviewerbezogenen Zielen (z.B. der eigene berufliche Aufstieg als Interviewer).

Wie sich IM von Organisationsvertretern auf Bewerberreaktionen und die Validität eignungsdiagnostischer Verfahren auswirkt, ist noch eine offene Forschungsfrage. Auf der einen Seite fanden Marr und Cable (2014), dass die Verkaufsorientierung von Interviewern, d.h. ihre motivationale Neigung, Bewerbende anzuziehen, mit einer niedrigeren Genauigkeit und Kriteriumsvalidität ihrer Einschätzungen einherging. Auf der anderen Seite fanden Wilhelmy et al. (2015) jedoch Hinweise darauf, dass IM-Verhaltensweisen von Interviewern, die einen Eindruck von Nähe erzeugen, bei Bewerbenden dafür sorgen können, dass diese mehr und ehrlichere Informationen preisgeben. Da eignungsdiagnostische Entscheidungen

## SELEKTION UND ATTRAKTION

dadurch auf einer besseren Datengrundlage basieren würden, könnte sich Interviewer-IM auf die Interview-Validität positiv auswirken.

### **4.2. Realistische Tätigkeitsvorschau gegenüber Bewerbenden**

Während man bei der Selbstdarstellung gegenüber Bewerbenden vornehmlich positive Eindrücke erzeugen möchte, legt ein anderer Ansatz des Personalmarketing den Fokus darauf, falsche Erwartungen zu korrigieren und Bewerbende sogar abzuschrecken. Unter *realistischer Tätigkeitsvorschau* (engl. realistic job preview, *RJP*) versteht man, dass Bewerbenden während des Personalauswahlprozesses realistische und balancierte (d.h. sowohl positive als auch negative) Informationen zur Organisation präsentiert werden (Wanous 1976). RJP finden im Gegensatz zu Informationen für Organisationsneulinge (engl. newcomer orientation) *vor* Stellenantritt statt und beinhalten keine Lösungsvorschläge zu präsentierten Problemen, um entmutigend und abschreckend zu wirken. Ziel ist es, dass Bewerbende bei ihrer Organisationswahl fundierte Entscheidungen treffen können.

Die Informationen, die bei RJP präsentiert werden, können aus einer Anforderungsanalyse (siehe Abschnitt 2.1) abgeleitet oder gezielt mittels Interviewfragen erhoben werden (z.B. im Rahmen von Entlassungsgesprächen). Welche Informationen man Bewerbenden präsentiert, kann anhand von vier Fragen entschieden werden: (1) Ist die Information für Bewerbende relevant? (2) Ist die Information außerhalb der Organisation wenig bekannt? (3) Ist die Information ein möglicher Grund zum Verlassen der Organisation? (4) Ist die Information relevant für eine hohe Arbeitsleistung während der Anstellung?

Bezüglich der Effekte von RJP zeigen metaanalytische Erkenntnisse, dass RJP zwar zu einer längeren Anstellungsdauer sowie zu höherer Arbeitsleistung beitragen, die Zusammenhänge jedoch eher schwach sind (Phillips 1998). Verschiedene Moderatoren scheinen diese Zusammenhänge zu beeinflussen. Beispielsweise zeigte die Metaanalyse von Phillips (1998), dass RJP besonders effektiv sind, wenn diese kurz vor der Entscheidung über ein Stellenangebot vermittelt werden, da sie zu diesem Zeitpunkt für Bewerbende die höchste



## SELEKTION UND ATTRAKTION

Relevanz haben. Außerdem wirken RJP's auf den Verbleib in der Organisation besonders stark, wenn Verbleibquoten in einem mittleren Bereich liegen: Bei sehr hohen Verbleibquoten ist kaum eine Steigerung möglich und bei sehr niedrigen Verbleibquoten sind die Rahmenbedingungen der Organisation und Stelle häufig so desaströs, dass von RJP's keine große Wirkung erwartet werden kann.

Als effektivste Methode, um einem frühzeitigen Ausscheiden aus der Organisation vorzubeugen, haben sich RJP's im Rahmen von Interviews erwiesen (wie z.B. im MMI, siehe Abschnitt 2.2.6). Empfehlenswert ist es dabei, nicht nur Informationen zu präsentieren, sondern Bewerbende explizit dazu aufzufordern, ihre Wahloptionen gründlich zu bedenken. Auch RJP's in Form von Videos können effektiv sein, vor allem wenn die Informationen von Mitarbeitenden der Organisation dargeboten werden, sodass eine hohe Glaubwürdigkeit besteht. RJP's in Form von Informationsbroschüren sind hingegen als die am wenigsten effektive Methode bekannt. Bezüglich der Frage, auf welche Weise RJP's dazu beitragen, dass Personen länger in einer Organisation verbleiben, sind verschiedene Mechanismen denkbar (siehe Infobox). All diese möglichen Mechanismen wurden in einer Metaanalyse von Earnest et al. (2011) untersucht. Es zeigte sich, dass das Signalisieren von Ehrlichkeit der hauptsächliche Mechanismus zu sein scheint, über den RJP's wirken. Dieser Befund verdeutlicht außerdem, dass RJP's und Selbstdarstellung gegenüber Bewerbenden sich nicht ausschließen müssen und eng verflochten sein können: RJP's können die Wahrnehmung von Bewerbenden zum Positiven beeinflussen (z.B. wahrgenommene Ehrlichkeit der Organisation), wie es dem Ziel von organisationalem IM entspricht und sogar in Form von IM eingesetzt werden, wenn es gezielt um das Erzeugen eines ehrlichen Eindrucks geht (siehe Abschnitt 4.1).

### **Mögliche Wirkmechanismen von RJPs**

- 1) Eine mögliche Erklärung ist, dass RJPs die Selbstselektion anregen, sodass nur Bewerbende der Organisation beitreten, die einen hohen Person-Organisation Fit aufweisen und somit eher in der Organisation verbleiben.
- 2) Ausserdem zeigt die reflektierte Entscheidung, der Organisation beizutreten, Bewerbenden ihre Wahlfreiheit auf, was ihr anfängliches Commitment zur Organisation steigern könnte.
- 3) Des Weiteren können RJPs vor Enttäuschung nach Stellenantritt schützen, da die meisten potenziell enttäuschenden Faktoren bereits bekannt sind.
- 4) Darüber hinaus können RJPs dafür sorgen, dass Bewerbende mehr Informationen über die Organisation und die Stelle erhalten, wodurch ihre Rollenklarheit nach Stellenantritt höher sein sollte, was negativen Effekten von Rollenambiguität entgegenwirkt.
- 5) Ein weiterer möglicher Mechanismus besteht darin, dass die Organisation durch RJPs als ehrlicher wahrgenommen wird, was das Commitment zur Organisation erhöhen sollte.

### **4.3. Selbstdarstellung von Bewerbenden**

Auch auf Seiten der Bewerbenden ist Selbstdarstellung relevant – in diesem Fall, um die Chancen auf ein Stellenangebot zu steigern. Zu diesem Zweck beeinflussen Bewerbende das Bild, das während des Auswahlprozesses bei Entscheidungsträgern seitens der Organisation entsteht (z.B. bei AC-Beobachtern, Interviewern, Personalverantwortlichen, externen Personalberatern). Bewerbende können ihre Selbstdarstellung bereits im Vorfeld einer Bewerbung gezielt steuern (z.B. während eines Praktikums bei der Organisation), in den Bewerbungsunterlagen (z.B. durch bewusste Auswahl des Bewerbungsfotos) und während des Personalauswahlprozesses (z.B. im Interview).

Es werden verschiedene Selbstdarstellungsstrategien unterschieden, die von Bewerbenden genutzt werden können. Unter *assertiven* IM-Verhaltensweisen versteht man, dass Bewerbende die Aufmerksamkeit gezielt auf ihre positiven Eigenschaften sowie ihre Passung zu Organisation und Stelle lenken (Tedeschi 1981). Assertives IM lässt sich weiter aufgliedern in *selbst-fokussierte* IM-Verhaltensweisen, bei denen Bewerbende sich selbst ins Zentrum rücken (z.B. indem sie ihre eigenen Stärken betonen) und *fremd-fokussierte* IM-Verhaltensweisen, bei denen Bewerbende ihr Gegenüber ins Zentrum rücken (z.B. indem sie Stärken der Organisation loben). *Defensive* IM-Verhaltensweisen werden von Bewerbenden

## SELEKTION UND ATTRAKTION

in Reaktion auf eine (mögliche) Bedrohung des positiven Eindrucks gezeigt, den sie von sich erzeugen möchten (z.B. indem sie unvoreilhaftige Lücken im Lebenslauf rechtfertigen).

Eine weitere Unterscheidung von Selbstdarstellungsstrategien bezieht sich auf den Wahrheitsgehalt des IM. Bewerbende *können ehrliches* (engl. honest) IM einsetzen, um wahrheitsgetreu ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten, Leistungen und ihre Arbeitserfahrung darzustellen. Bewerbende können jedoch auch *täuschendes* (engl. deceptive) IM einsetzen, um ihr berufliches Profil beschönigt darzustellen oder sogar Aspekte zu erfinden, die gut zu den Stellenanforderungen passen (Gilmore and Ferris 1989; Levashina and Campion 2007).

*Faking* bezeichnet eine Form von täuschendem IM und kann definiert werden als das Bestreben von Bewerbenden, sich während des Personalauswahlprozesses falsch darzustellen (Levashina and Campion 2006). Mit anderen Worten handelt es sich um eine intentionale Verzerrung der Antworten oder Informationen, die Bewerbende von sich vermitteln, mit dem Ziel, ihre Leistung im Personalauswahlprozess und somit ihre Chancen auf ein Stellenangebot auf künstliche Weise zu steigern. Faking birgt die Gefahr, die Rangreihenfolge der Bewerbenden zu verändern und damit die Kriteriumsvalidität negativ zu beeinflussen (man wählt nicht die Bewerbenden aus, die den höchsten „wahren Fit“ aufweisen).

Forschungserkenntnisse belegen, dass fast alle Bewerbenden Selbstdarstellungsstrategien, insbesondere IM, verwenden (z.B. Ellis et al. 2002) und diese von Interviewern und Assessoren in sozial angemessener Form erwartet werden (Jansen et al. 2012). In Abhängigkeit vom eignungsdiagnostischen Verfahren (z.B. der Art der Interview-Fragen) verwenden Bewerbende verschiedene IM-Verhaltensweisen. Beispielsweise zeigen Bewerbende mehr selbst-fokussiertes IM, wenn ihnen biografische Interviewfragen gestellt werden, und mehr fremd-fokussiertes IM, wenn situative Fragen gestellt werden (z.B. Kleinmann and Klehe 2011). Ausserdem scheinen Bewerbende durch Selbstdarstellungsstrategien ihre Chancen auf ein Stellenangebot steigern zu können. Der Einsatz von IM geht beispielsweise mit höheren Leistungsbewertungen im Interview einher,

## SELEKTION UND ATTRAKTION

wobei die Kriteriumsvalidität der Interviewleistungswerte gemäß ersten Erkenntnissen nicht geschmälert zu werden scheint (z.B. Ingold et al. 2015).

### **4.4. Übung und Coaching von Bewerbenden**

Eine andere Möglichkeit, um die Chancen auf ein Stellenangebot zu erhöhen, besteht für Bewerbende in der Vorbereitung auf eignungsdiagnostische Verfahren. Ziel kann hierbei entweder sein, die Fertigkeiten und Kenntnisse, die man mitbringt, effektiver einzusetzen (z.B. durch weniger Angst und Nervosität, durch Tricks etc.) oder seine Fertigkeiten und Kenntnisse tatsächlich weiterzuentwickeln. Unter *Retest-Effekten* (auch als Test-Preparation- oder Vorbereitungseffekte bezeichnet) versteht man Leistungsveränderungen, die entstehen, wenn identische oder zumindest ähnliche eignungsdiagnostische Verfahren unter standardisierten Bedingungen mehrfach bearbeitet werden.

Retest-Effekte umfassen sowohl Übungs- als auch Coachingeffekte. Die verschiedenen Methoden, die Bewerbenden zur Vorbereitung auf eignungsdiagnostische Verfahren zur Verfügung stehen, kann man sich als Kontinuum vorstellen – mit Übung und Coaching an den jeweiligen Endpunkten (Messick 1981). *Übung* lässt sich definieren als wiederholte Testteilnahme und eigenständiges Lernen, d.h. Bewerbende lernen aus eigener Kraft heraus ohne Inputs von außen. *Coaching* bezieht sich im Gegensatz dazu auf gezielte Interventionen von außen im Einzel- oder Gruppensetting, die beispielsweise Leistungsrückmeldungen und Tipps zu Bearbeitungsstrategien beinhalten können.

Wie häufig verschiedene Übungs- und Coaching-Methoden genutzt werden, wurde in einer Befragung von 625 Bewerbenden in Deutschland von Kanning (2015) untersucht. Es zeigte sich, dass ca. 40% der Bewerbenden sich durch Lektüre von Bewerbungsratgebern vorbereiteten (d.h. mit Büchern, die Informationen, Tipps und Beispiele für eignungsdiagnostische Verfahren enthalten), 20% mit Freunden übten (z.B. ein Interview simulierten) und 17% an kommerziellen Bewerbertrainings teilnahmen.

## SELEKTION UND ATTRAKTION

Eine zentrale Frage ist, auf welche Weise sich Übung und Coaching auf die Leistung in eignungsdiagnostischen Verfahren auswirken können. Mit anderen Worten: Über welche Mechanismen können Retest-Effekte entstehen? Diese Frage ist nicht nur von Bedeutung, um Retest-Effekte zu verstehen, sondern auch, weil abhängig von der Art des Mechanismus unterschiedliche Auswirkungen auf die Kriteriumsvalidität der Verfahrensergebnisse zu erwarten sind (siehe Infobox). Aus Sicht der Bewerbenden sind Veränderungen der Kriteriumsvalidität durch Retest-Effekte relevant, weil Bewerbende sich einen gerechten Personalauswahlprozess wünschen (Haben alle Bewerbenden die gleichen Chancen auf ein Stellenangebot?). Auch aus Sicht von Organisationen sind Veränderungen der Kriteriumsvalidität relevant, weil Organisationen sich eignungsdiagnostische Verfahren wünschen, deren Ergebnisse die zukünftige Arbeitsleistung vorhersagen (Spiegelt die Rangreihe der Bewerbenden in der Verfahrensleistung ihre Rangreihe in der späteren Arbeitsleistung wider?).

### **Mechanismen, die Retest-Effekte erklären können (Lievens et al. 2005)**

Unterschiede in der Verfahrensleistung können zurückgeführt werden auf...

- 1) Messfehler (in diesem Fall wäre keine Veränderung der Validität zu erwarten)
- 2) Tatsächliche Verbesserung der zugrundeliegenden Fähigkeiten (in diesem Fall wäre eine Steigerung der Validität zu erwarten, sofern sich nicht alle Bewerbenden gleichermassen verbessern)
- 3) Kriteriumsrelevante Leistungssteigerung durch das Abbauen von Defiziten, die die Leistung andernfalls hemmen würden, z.B. höhere Vertrautheit mit dem Verfahren und reduzierte Testangst (in diesem Fall wäre eine Steigerung der Validität zu erwarten, sofern die Defizite nicht bei allen Bewerbenden gleichermassen abgebaut werden)
- 4) Kriteriumsirrelevante, künstliche Leistungssteigerung durch Tricks oder Gedächtniseffekte (in diesem Fall wäre eine Abnahme der Validität zu erwarten)

Es stellt sich die Frage, inwiefern Bewerbende durch Vorbereitung ihre Leistung steigern können. Für AC-Übungen lässt sich anhand verschiedener empirischer Befunde sagen, dass Übung (d.h. eigenständiges Lernen *ohne* konkrete individuelle Verhaltensrückmeldung) zu keinen oder lediglich geringen Effekten auf die Leistung in einzelnen AC-Übungen und die Gesamtleistung im AC führt. Durch Coaching mit spezifischem, detailliertem Feedback können Bewerbende ihre Leistungen jedoch deutlich

## SELEKTION UND ATTRAKTION

steigern. Für kognitive Fähigkeitstests, Wissenstests und SJTs zeigten sich schon bei bloßer wiederholter Bearbeitung desselben Tests Leistungssteigerungen mittlerer Effektstärken (Hausknecht et al. 2002; Kelbetz und Schuler 2002; Lievens et al. 2005). Lievens et al. (2005) untersuchten zusätzlich Veränderungen in der Kriteriumsvalidität und fanden, dass für kognitive Fähigkeitstests die Kriteriumsvalidität abnahm, was auf kriteriumsirrelevante Leistungssteigerungen aufgrund von Tricks zurückgeführt werden könnte. Bezüglich der Wissenstests und SJTs fand sich keine Veränderung der Kriteriumsvalidität, was dafür sprechen würde, dass alle Bewerbenden ihr Wissen zwischen den Testbearbeitungen tatsächlich steigerten und/oder ihre Testangst reduzierten.

Eine praktische Implikation, die sich aus diesen Befunden ableiten lässt, ist dass es für Organisationen vorteilhaft sein kann, allen Bewerbenden vorab die Möglichkeit zu geben, die eingesetzten eignungsdiagnostischen Verfahren zu üben (dies wird z.B. von Airlines bei der Auswahl von Piloten praktiziert). Indem Bewerbenden Übungsmaterialien zur Verfügung gestellt werden, lässt sich beispielsweise Testangst reduzieren, während mögliche Gedächtniseffekte über alle Bewerbenden konstant gehalten werden (d.h. die Kriteriumsvalidität sollte sich insgesamt steigern).

### **5. Fazit: Organisationen und Bewerbende im Wechselspiel**

Organisationen und Bewerbenden ist wohl daran gelegen, ihre jeweiligen Auswahlentscheidungen so zu treffen und ihre gegenseitigen Auswahlentscheidungen so zu beeinflussen, dass eine hohe Passung zwischen Individuum, Arbeitsstelle und Organisation entsteht. Im vorliegenden Kapitel wurde dargestellt, wie in den vergangenen Jahrzehnten in Praxis und Forschung aus einer „Einbahnstraße“ (mit alleinigem Fokus auf Personalauswahl) nach und nach eine „mehrspurige Straße mit Gegenverkehr“ wurde (Organisationswahl als Gegenstück zur Personalauswahl sowie gegenseitige Beeinflussung von Bewerbenden und Organisationen im Sinne von Attraktion).

## SELEKTION UND ATTRAKTION

Durch diese Öffnung des Forschungsfokus wird den komplexen, sozialen Wechselspielen zwischen Organisationen und Bewerbenden Rechnung getragen. Unser Verständnis dieser Abhängigkeiten und gegenseitigen Beeinflussung, durch die Personalauswahlprozesse geprägt sind, wurde durch zahlreiche theoretische Konzepte erweitert. Es bestehen jedoch noch bedeutsame offene Forschungsfragen, die sich etwa auf die Auswirkungen von Attraktionsprozessen auf die Qualität der Selektion beziehen. Zum Beispiel ist es aus Selektionsperspektive wichtig zu verstehen, welchen Einfluss Selbstdarstellung auf Seiten der Organisation und realistische Tätigkeitsvorschau auf die Kriteriumsvalidität eignungsdiagnostischer Verfahrensergebnisse haben.

Außerdem wäre es wichtig, Personalauswahl und Organisationswahl aus einer dynamischen Karriereperspektive zu betrachten. Über den Karriereverlauf hinweg nimmt ein Individuum immer wieder an Personalauswahlprozessen teil und entscheidet sich für oder gegen Organisationen. Könnten beispielsweise je nach individuellem Karriereziel vorgegebene Laufbahnoptionen innerhalb einer Organisation ein wichtiges Kriterium für Bewerbende sein, sich für oder gegen diese Organisation zu entscheiden (Hirschi 2016, in diesem Buch)? Ändern sich vielleicht auch Einstellungen und Reaktionen von Bewerbenden auf eignungsdiagnostische Verfahren über den Karriereverlauf hinweg (Dloughy und Biemann 2016, in diesem Buch)?

Für die Praxis stellt sich insbesondere die Frage, ob sich die Qualitätsstandards, die als Leitlinien für qualitativ hochwertige Personalauswahl dienen, um Aspekte der Organisationswahl und Attraktion erweitern liessen. Eine Möglichkeit könnte darin bestehen, Organisationen konkrete Leitlinien an die Hand zu geben für die Optimierung der Kriteriumsvalidität unter Berücksichtigung von Bewerberreaktionen, für den Einsatz effektiver RJPs, für zweckmäßige Selbstdarstellung gegenüber Bewerbenden und für einen sinnvollen Umgang mit Retesteffekten in der Personalauswahl. Auf diese Weise könnten

## SELEKTION UND ATTRAKTION

Person-Job und Person-Organisation Fit optimiert werden, wovon sowohl Organisationen als auch Bewerbende profitieren würden.



### Literaturverzeichnis

- Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment, 18*, 291-304. doi:10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x
- Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology, 91*, 786-801. doi:10.1037/0021-9010.91.4.786
- Bangerter, A., Roulin, N., & König, C. J. (2012). Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology, 97*, 719–738. doi:10.1037/a0026078
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 9-30. doi:10.1111/1468-2389.00160
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*, 928-944. doi:10.1037/0021-9010.90.5.928
- Downs, S., Farr, R. M., & Colbeck, L. (1978). Self-appraisal: A convergence of selection and guidance. *Journal of Occupational Psychology, 51*, 271-278. doi:10.1111/j.2044-8325.1978.tb00423.x
- Earnest, D. R., Allen, D. G., & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology, 64*, 865-897. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01230.x

## SELEKTION UND ATTRAKTION

- Ellis, A. P. J., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology, 87*, 1200-1208. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1200
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*, 327-358. doi:10.1037/h0061470
- Fleishman, E. A., Quaintance, M. K., & Broedling, L. A. (1984). *Taxonomies of human performance: The description of human tasks*. San Diego, CA: Academic Press.
- Frintrup, A. (2008). Die Personalpraxis braucht keine Norm – sie braucht solide Methoden. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 7*, 181-183. doi:doi:10.1026/1617-6391.7.4.181
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C., & Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology, 72*, 493-511. doi:10.1037/0021-9010.72.3.493
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review, 18*, 694-734. doi:10.5465/AMR.1993.9402210155
- Gilmore, D. C., & Ferris, G. R. (1989). The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgments. *Journal of Management, 15*, 557-564. doi:10.1177/014920638901500405
- Guion, R. M. (2011). *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions*. New York, NY: Routledge.
- 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. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Farr, J. L. (2002). Retaking ability tests in a selection setting: Implications for practice effects, training performance, and turnover. *Journal of Applied Psychology, 87*, 243-254. doi:10.1037/0021-9010.87.2.243

## SELEKTION UND ATTRAKTION

- Holzenkamp, M., Spinath, F. M., & Höft, S. (2010). Wie valide sind Assessment Center im deutschsprachigen Raum? Eine Überblicksstudie mit Empfehlungen für die AC-Praxis. *Wirtschaftspsychologie*, *12*, 17-25.
- Horvath, M., Ryan, A. M., & Stierwalt, S. L. (2000). The influence of explanations for selection test use, outcome favorability, and self-efficacy on test-taker perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *83*, 310-330.  
doi:10.1006/obhd.2000.2911
- Hossiep, R., & Paschen, M. (2003). *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*. Göttingen: Hogrefe.
- Huffcutt, A. I., & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 184-190. doi:10.1037/0021-9010.79.2.184
- Hülshager, U. R., Maier, G. W., & Stumpp, T. (2007). Validity of general mental ability for the prediction of job performance and training success in germany: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*, 3-18. doi:10.1111/j.1468-2389.2007.00363.x
- Hülshager, U. R., Specht, E., & Spinath, F. M. (2006). Validität des BIP und des NEO-PI-R: Wie geeignet sind ein berufsbezogener und ein nicht explizit berufsbezogener Persönlichkeitstest zur Vorhersage von Berufserfolg. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *50*, 135-147. doi:10.1026/0932-4089.50.3.135
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, *96*, 72-98. doi:10.1037/0033-2909.96.1.72
- Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. (2015). Shall we continue or stop disapproving of self-presentation? Evidence on impression management and faking in a selection context and their relation to job performance. *European Journal*

## SELEKTION UND ATTRAKTION

*of Work and Organizational Psychology*, 24, 420-432.

doi:10.1080/1359432X.2014.915215

International Taskforce on Assessment Center Guidelines. (2015). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *Journal of Management*, 41, 1244-1273. doi:10.1177/0149206314567780

Jansen, A., König, C. J., Stadelmann, E. H., & Kleinmann, M. (2012). Applicants' self-presentation behavior: What do recruiters expect and what do they get? *Journal of Personnel Psychology*, 11, 77-85. doi:10.1027/1866-5888/a000046

Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580. doi:10.1037/0021-9010.67.5.577

Kanning, U. P. (2015). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Berlin: Springer.

Kelbetz, G., & Schuler, H. (2002). Verbessert Vorerfahrung die Leistung im Assessment Center? *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1, 4-18. doi:10.1026//1617-6391.1.1.4

Kersting, M. (2008). DIN Screen, Version 2. Leitfaden zur Kontrolle und Optimierung der Qualität von Verfahren und deren Einsatz bei beruflichen Eignungsbeurteilungen. In M. Kersting (Ed.), *Qualitätssicherung in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN Ansatz* (pp. 141-210). Göttingen: Hogrefe.

Kleinmann, M., & Fleishman, E. A. (2010). *Fleishman Job Analyse System für eigenschaftsbezogene Anforderungsanalysen: F-JAS; deutschsprachige Bearbeitung des Fleishman Job Analysis Survey by Edwin A. Fleishman*. Göttingen: Hogrefe.

Kleinmann, M., & Klehe, U.-C. (2011). Selling oneself: Construct and criterion-related validity of impression management in structured interviews. *Human Performance*, 24, 29-46. doi:10.1080/08959285.2010.530634

## SELEKTION UND ATTRAKTION

- König, C. J., Klehe, U.-C., Berchtold, M., & Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, *18*, 17-27. doi:10.1111/j.1468-2389.2010.00485.x
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*, 281-342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Lang, J. W. B., Kersting, M., Hülshager, U. R., & Lang, J. (2010). General mental ability, narrower cognitive abilities, and job performance: The perspective of the nested-factors model of cognitive abilities. *Personnel Psychology*, *63*, 595-640. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01182.x
- LaPolice, C. C., Carter, G. W., & Johnson, J. W. (2008). Linking O\*NET descriptors to occupational literacy requirements using job component validation. *Personnel Psychology*, *61*, 405-441. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00118.x
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, *65*, 422-427. doi:10.1037/0021-9010.65.4.422
- Levashina, J., & Campion, M. A. (2006). A model of faking likelihood in the employment interview. *International Journal of Selection and Assessment*, *14*, 299-316. doi:10.1111/j.1468-2389.2006.00353.x
- Levashina, J., & Campion, M. A. (2007). Measuring faking in the employment interview: Development and validation of an Interview Faking Behavior scale. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 1638-1656. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1638
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, *67*, 241-293. doi:10.1111/peps.12052

## SELEKTION UND ATTRAKTION

- Lievens, F., Buyse, T., & Sackett, P. R. (2005). Retest effects in operational selection settings: Development and test of a framework. *Personnel Psychology*, *58*, 981-1007.  
doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00713.x
- Lievens, F., & De Paepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 29-46. doi:10.1002/job.246
- Lievens, F., Peeters, H., & Schollaert, E. (2008). Situational judgment tests: A review of recent research. *Personnel Review*, *37*, 426-441. doi:10.1108/00483480810877598
- Lievens, F., Sanchez, J. I., & De Corte, W. (2004). Easing the inferential leap in competency modelling: The effects of task-related information and subject matter expertise. *Personnel Psychology*, *57*, 881-904. doi:10.1111/j.1744-6570.2004.00009.x
- Marr, J. C., & Cable, D. M. (2014). Do interviewers sell themselves short? The effects of selling orientation on interviewers' judgements. *Academy of Management Journal*, *57*, 624-651. doi:10.5465/amj.2011.0504
- McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., Lievens, F., Kung, M.-C., Sinar, E. F., & Campion, M. A. (2013). Do candidate reactions relate to job performance or affect criterion-related validity? A multistudy investigation of relations among reactions, selection test scores, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *98*, 701-719.  
doi:10.1037/a0034089
- McDaniel, M. A., Hartman, N. S., Whetzel, D. L., & Grubb III, W. L. (2007). Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *60*, 63-91. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00065.x
- Messick, S. (1981). Evidence and ethics in the evaluation of tests. *ETS Research Report Series*, *1981*, 1-41.

## SELEKTION UND ATTRAKTION

- Morgeson, F. P., & Ryan, A. M. (2009). Reacting to applicant perspectives research: What's next? *International Journal of Selection and Assessment*, *17*, 431. doi:10.1111/j.1468-2389.2009.00484.x
- Neubauer, R., & Höft, S. (2006). Standards der Assessment-Center-Technik – Version 2004: Überblick und Hintergrundinformationen. *Wirtschaftspsychologie*, *8*, 77-82.
- Ostendorf, F., & Angleitner, A. (2004). *NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, Revidierte Fassung (NEO-PI-R)*. Göttingen: Hogrefe.
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., et al. (2001). Understanding work using the occupational information network (O\*NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, *54*, 451-492. doi:10.1111/j.1744-6570.2001.tb00100.x
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, *41*, 673-690. doi:10.2307/256964
- Roth, P. L., BeVier, C. A., Switzer, F. S., III, & Schippmann, J. S. (1996). Meta-analyzing the relationship between grades and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 548-556. doi:10.1037/0021-9010.81.5.548
- Roth, P. L., Bobko, P., & McFarland, L. A. (2005). A meta-analysis of work sample test validity: Updating and integrating some classic literature. *Personnel Psychology*, *58*, 1009-1037. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00714.x
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, *26*, 565-606.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.

## SELEKTION UND ATTRAKTION

- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*, 262-274. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Pearlman, K. (1981). Task differences as moderators of aptitude test validity in selection: A red herring. *Journal of Applied Psychology*, *66*, 166-185. doi:10.1037/0021-9010.66.2.166
- Schuler, H. (1992). Das Multimodale Einstellungsinterview. *Diagnostica*, *38*, 281-300.
- Schuler, H., & Hell, B. (2005). *Analyse des Schlussfolgernden und Kreativen Denkens: ASK*. Bern: Huber.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H., & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen - ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *6*, 60-70. doi:10.1026/1617-6391.6.2.60
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, *87*, 355-374. doi:10.2307/1882010
- Sumanth, J. J., & Cable, D. M. (2011). Status and organizational entry: How organizational and individual status affect justice perceptions of hiring systems. *Personnel Psychology*, *64*, 963-1000. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01233.x
- Tedeschi, J. T. (1981). *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York, NY: Academic Press.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, *44*, 703-742. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x
- Trapmann, S., Hell, B., Weigand, S., & Schuler, H. (2007). Die Validität von Schulnoten zur Vorhersage des Studienerfolgs - eine Metaanalyse. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, *21*, 11-27. doi:10.1024/1010-0652.21.1.11



## SELEKTION UND ATTRAKTION

Wanous, J. P. (1976). Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs.

*Journal of Applied Psychology*, 61, 22-29. doi:10.1037/0021-9010.61.1.22

Wilhelmy, A., Kleinmann, M., König, C. J., Melchers, K. G., & Truxillo, D. M. (2016). How and why do interviewers try to make impressions on applicants? A qualitative study.

*Journal of Applied Psychology*, 101, 313–332. doi:10.1037/apl0000046

Zhao, H., & Liden, R. C. (2011). Internship: A recruitment and selection perspective. *Journal*

*of Applied Psychology*, 96, 221-229. doi:10.1037/a0021295

### **Querverweise zu anderen Buchkapiteln innerhalb des Werkes**

Andresen, M., Bergdolt, F. (Internationale Karrieren von Erwerbstätigen)

Niessen, C., Hommelhoff, S., Mäder, I. (Arbeitsleistung im Kontext von Laufbahnentwicklung)

Hirschi, A. (Karriere- und Talentmanagement in Organisationen)

Dlouhy, K., Biemann, T. (Methodische Herausforderungen in der Karriere- und Laufbahnforschung)

### **Kontaktadressen der Autoren**

Dr. Annika Wilhelmy, Universität Zürich, Arbeits- und Organisationspsychologie,  
Binzmühlestraße 14/12, 8050 Zürich, Schweiz, a.wilhelmy@psychologie.uzh.ch

Prof. Dr. Martin Kleinmann, Universität Zürich, Arbeits- und Organisationspsychologie,  
Binzmühlestraße 14/12, 8050 Zürich, Schweiz, m.kleinmann@psychologie.uzh.ch