
Personalauswahl II

Arnulf Weuster

Personalauswahl II

Internationale Forschungsergebnisse
zum Verhalten und zu Merkmalen
von Interviewern und Bewerbern

3., aktualisierte und überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Arnulf Weuster
Hochschule Offenburg, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3592-2
DOI 10.1007/978-3-8349-3593-9

ISBN 978-3-8349-3593-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2004, 2008, 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Die Auswahl von Mitarbeitern ist eine wichtige Aufgabe. Der Erfolg und das Überleben einer Abteilung, einer Filiale, eines Unternehmens oder einer Organisation hängen oft entscheidend von der Mitarbeiterqualität ab. Zwar können die Motivation, die Kenntnisse und die Fähigkeiten von Mitarbeitern durch Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen gefördert werden, doch können solche Förderungen nach Eintritt eines neuen Mitarbeiters in der Regel keine grundsätzlichen Leistungsmängel beheben. Eine valide Personalauswahl ist daher meist der erste und der entscheidende Schritt zur Sicherung und Hebung der Mitarbeiterqualität. Trotz dieser bekannten Tatsache wird die Personalauswahl oft nicht gründlich vorbereitet und nur unsystematisch durchgeführt. Die beiden Bände Personalauswahl I und Personalauswahl II wenden sich daher vorrangig an Praktiker wie Personalleiter, Personalreferenten, Personalberater und Fachvorgesetzte, welche die Qualität ihrer Personalauswahl verbessern wollen. Sie wenden sich auch an Studenten, Absolventen oder neu berufene Vorgesetzte, die sich für diese Aufgabe fundiert vorbereiten wollen. Schließlich wenden sie sich an alle, die sich über den aktuellen internationalen Forschungsstand zur Personalauswahl informieren wollen. Dabei konzentrieren sich die beiden Bände auf die dominierenden Auswahlinstrumente, nämlich die Vorauswahl mit Hilfe der schriftlichen Bewerbungsunterlagen und die Endauswahl mit dem Vorstellungsgespräch.

Learning by Doing genügt nicht, um ein Experte der Personalauswahl zu werden. Das Anliegen des Autors ist es daher, die Leser mit den einschlägigen Ergebnissen der eignungsdiagnostischen Forschung bekannt zu machen. Hier gibt es eine Fülle von Erkenntnissen aus Labor- und Feldstudien, die Anregungen für eine versuchs- und schrittweise Verbesserung der Personalauswahl liefern. Die Qualität der Personalauswahl ist im konkreten Falle immer das Ergebnis aus dem spezifischen Zusammenspiel von handelnden Personen und sachlichen Umständen. Daher können allgemeingültige einfache Rezepte nicht gegeben werden. Dem interessierten Praktiker wird aber die Möglichkeit eröffnet, die hier vorgestellten Forschungsergebnisse mit den erforderlichen Anpassungen testend zu nutzen. Es ist außerdem das besondere Anliegen des Autors, auch Bewerbern Anregungen und Hilfestellungen zu geben. Es wird daher durchgängig immer auch die Bewerberperspektive eingenommen.

Für die dritte Auflage wurde das bisherige Buch aus Umfangsgründen in zwei Bände geteilt. Der gesamte Inhalt wurde durchgängig überarbeitet und aktualisiert. Der hier vorliegende Band II konzentriert sich entsprechend dem Untertitel auf Verhaltensweisen und Merkmale von Entscheidungsträgern (meist Interviewern im Auswahlgespräch) und Bewerbern.

An dieser Stelle danke ich den Mitarbeiterinnen der Bibliothek der Hochschule Offenburg für ihre fachkundige Hilfe bei der Literaturbeschaffung. Ganz besonders aber danke ich meiner Frau Annegreth, die mich auch bei der Erstellung der dritten Auflage verständnisvoll unterstützt hat.

Januar 2012

Arnulf Weuster

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
Verzeichnis der Übersichten	XIII
1. Verhalten und Merkmale von Interviewern	1
1.1 Ähnlichkeitseffekte	1
1.1.1 Ähnlichkeit von Bewerber und Entscheidungsträger	1
1.1.2 Ähnlichkeit zum idealen Bewerber	6
1.2 Verhalten und Leistung der Interviewer	7
1.2.1 Aufmerksamkeit, Notizen und Erinnerung	7
1.2.2 Erfahrung der Interviewer und Entscheidungsträger	10
1.2.3 Mildeeffekte bei Entscheidungsträgern	12
1.2.4 Uneinheitliche Informationsbewertung	13
1.2.5 Unterschiede in der Interviewvalidität	14
1.3 Einschätzung von Fähigkeiten und Eigenschaften	16
1.3.1 Einschätzung von kognitiven Fähigkeiten	16
1.3.2 Einschätzung von Eigenschaften	19
1.4 Wirkung von Vorinformationen	21
1.4.1 Entstehung und Wirkung von Vorinformationen	21
1.4.2 Gesprächsführung gemäß Vorinformationen	27
1.4.3 Vorinformationen und Informationsgewinnung	28
1.4.4 Werbefunktion bei positiven Vorinformationen	29
1.4.5 Handlungsmöglichkeiten für Interviewer	30
1.4.6 Vorinformation und Auswahlergebnis	31
1.5 Übergewicht negativer Informationen	31
1.5.1 Phänomen und Wirkungsbeispiele	31
1.5.2 Schnelle Ablehnung bei negativen Informationen	33
1.5.3 Normabweichung der negativen Informationen	34
1.5.4 Relevanz der negativen Information	35
1.5.5 Schwierige Revidierbarkeit negativer Eindrücke	36
1.5.6 Gründe für das Übergewicht negativer Informationen	37
1.6 Werbewirkung der Interviewer	38
1.6.1 Bedeutung der Interviewerwirkung	38
1.6.2 Wirkungsbeispiele bei Absolventen	40
1.6.3 Interviewerwirkung im Bewerbungsablauf	43
1.6.4 Eignungsdiagnostische Einstellung	45
1.7 Wirkung von Interviewer- und Entscheidertraining	46
1.7.1 Notwendigkeit von Trainingsmaßnahmen	46
1.7.2 Wirkung von Trainingsmaßnahmen	49
1.7.3 Gestaltung von Trainingsmaßnahmen	51
1.8 Vorentscheidung und Endauswahl	52
1.8.1 Frühe Vorentscheidung im Interview	52
1.8.2 Methoden der Endauswahl	53
1.8.3 Entscheidungsrisiko und Rechenschaftspflicht	63
1.8.4 Mitteilung des Ergebnisses	66

2. Verhalten und Merkmale von Bewerbern	73
2.1 Reaktivität und Kommunikationsstil	73
2.2 Nonverbales und paralinguistisches Bewerberverhalten	74
2.2.1 Bedeutung, Arten und Wirkungen	74
2.2.2 Paralinguistische Verhaltensweisen	77
2.2.3 Kleidung und andere Einflussgrößen	80
2.3 Das Bewerberalter als Einflussfaktor	82
2.3.1 Altersgrenzen auf dem Arbeitsmarkt	82
2.3.2 Alter, Leistung und Auswahlentscheidungen	83
2.3.3 Alter bei speziellen Tätigkeiten	88
2.3.4 Personalpolitische Überlegungen	88
2.4 Das Geschlecht als Einflussfaktor	91
2.4.1 Einführung	91
2.4.2 Vorurteile bei verschiedenen Entscheidergruppen	93
2.4.3 Schwierigkeiten bei der Kontaktaufnahme	94
2.4.4 Anforderungsprofil und Qualifikation	95
2.4.5 Entscheidungen der Endauswahl	96
2.4.6 Geschlechtsstereotype und Stellenstereotype	97
2.4.7 Geschlechterverteilung in Gruppen	100
2.4.8 Schwangerschaft sowie Elternschaft	101
2.4.9 Wirkung von Antidiskriminierungsmaßnahmen	104
2.5 Behinderung des Bewerbers als Einflussfaktor	105
2.5.1 Einführung	105
2.5.2 Einladungs-, Vermittlungs- und Einstellchancen	106
2.5.3 Psychische und geistige Behinderungen	111
2.5.4 Behinderte als Kooperationspartner und als Konkurrenten	112
2.5.5 Offenlegung der Behinderung	112
2.6 Eindrucksmanagement des Bewerbers	114
2.6.1 Einführung	114
2.6.2 Partnerbezogene Techniken	115
2.6.3 Selbstbezogene Techniken	117
2.6.4 Bewusste Täuschungen	120
2.6.5 Verschiedene Forschungsergebnisse	123
2.7 Wirkungen einer realistischen Tätigkeitsvorschau	131
2.7.1 Einführung	131
2.7.2 Medien und Zeitpunkte der Vorschau	132
2.7.3 Senkung der Frühfluktuation	134
2.7.4 Ausgeglichenheit der Informationen	136
2.7.5 Arbeitsmarktlage und Arbeitsbedingungen	138
2.7.6 Schwierigkeit der Selbsteinschätzung	139
2.7.7 Fazit und Empfehlungen	140
2.8 Wirkungen von Bewerbertraining	141
2.8.1 Besonderer Trainingsbedarf	141
2.8.2 Erfolgskriterien bei Trainingsmaßnahmen	142
2.8.3 Training aus Bewerbersicht	143
2.9 Die abschließende Bewerberentscheidung	145
2.9.1 Einführung	145
2.9.2 Auswahlkriterien bei der Bewerberentscheidung	146
2.9.3 Der Prozess der Bewerberentscheidung	154

3. Ergebnisse zur Auswahl- und Interviewgestaltung	157
3.1 Interviewdauer und Interviewzeitpunkt	157
3.2 Gesprächsanteile von Interviewer und Bewerber	160
3.3 Eignungsdiagnose und Bewerberattraktion	162
3.4 Reihenfolgeeffekte bei Informationen	163
3.4.1 Starteffekte	163
3.4.2 Schlusseffekte	164
3.5 Kontrasteffekte bei Bewerbern	166
4. Abschließende Bemerkungen zur Auswahlforschung	169
4.1 Feld- und Laborforschung	169
4.2 Paper People und Video People	170
4.3 Geringe Involviertheit	172
4.4 Studenten als Versuchspersonen	173
4.5 Verschiedene Einschränkungen	177
Literaturverzeichnis	181
Stichwortverzeichnis	219

Abkürzungsverzeichnis

AC	=	Assessment-Center
AGG	=	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAG	=	Bundesarbeitsgericht
CEO	=	Chief Executive Officer
GMA	=	General Mental Ability (\approx Intelligenz)
GG	=	Grundgesetz
GPA	=	grade point average (Notendurchschnitt)
HR	=	Human Resources
IT	=	Informatik, Informationstechnik
LAG	=	Landesarbeitsgericht
M	=	Mittelwert, Durchschnittswert
m	=	männlich
MBA	=	Master of Business Administration
ns	=	nicht signifikant
SD	=	Standardabweichung
SGB	=	Sozialgesetzbuch
ULA	=	Union der Leitenden Angestellten
w	=	weiblich
Ø	=	durchschnittlich

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1: Prozentsätze akkurat erinnerter Informationen	8
Übersicht 2: Bewertungen vor und nach dem Beförderungsgespräch	25
Übersicht 3: Kombinationen von Informationsgewinnung und Urteilsbildung	56
Übersicht 4: Systematische Bewertungs- und Auswahlmatrix	59
Übersicht 5: Auswahlwirkung von Mutterschaft.....	102
Übersicht 6: Durchschnittliche Bewertungen behinderter Bewerber	110
Übersicht 7: Freiwillige Fluktuation von Rekruten	137
Übersicht 8: Wirkung von Tätigkeitsvorschauen	138
Übersicht 9: Passungswirkungen	150
Übersicht 10: Durchschnittliche Sprechzeiten in Interviews in Minuten	161
Übersicht 11: Reihenfolgeeffekte bei Informationen	165
Übersicht 12: Reihenfolgeeffekte bei Bewerbern	166