

Wissen, was gefordert wird

PERSONALMARKETING. Die soziale Akzeptanz von Assessment Centern kann gesteigert werden. Voraussetzung ist eine transparentere Gestaltung.

Von **Karoline Schulze Versmar, Edgar Thomas** und **Martin Kersting**

Obwohl in vielen Unternehmen Personalbeschaffung und -auswahl sehr aufwändig und kostenintensiv betrieben werden, erfolgt nur selten eine systematische Erfolgskontrolle für das Personalmarketing. Die Perspektive der Bewerber im Auswahlprozess wurde von den Unternehmen lange Zeit vernachlässigt. Erst seit Ende der 70er Jahre beschäftigen sich Forschung und Praxis intensiv mit dem Erleben, Entscheiden und Handeln der Bewerber in der Auswahl-situation. Diese Thematik wird unter dem Begriff „soziale Validität“ oder „soziale Akzeptanz“ zusammengefasst. Ihre Bedeutung

darf von Unternehmen nicht unterschätzt werden: Akzeptiert der Bewerber den Auswahlprozess nicht, kann dies zu einem vorzeitigen Verlassen oder einer kompletten Ablehnung führen. Weiter können sich die von einem Bewerber während eines Auswahlprozesses gemachten Erfahrungen auch noch über die akute Bewerbungssituation hinaus auswirken. Man spricht dabei von so genannten „spillover“-Effekten in andere Bereiche, von der Einstellung gegenüber der Organisation bis hin zum Konsumentenverhalten der Bewerber.

Die Messung des sozialen Akzeptanzurteils der Bewerber über das Auswahlverfahren stellt somit einen wesentlichen Baustein für die Evaluation des Personalmarketings eines Unternehmens dar. Doch wie kann fundiert erfasst werden,

ob die Auswahl-situation als sozial akzeptabel erlebt wird? Wie müssen bestimmte Faktoren des Auswahlprozesses beziehungsweise -verfahrens gestaltet werden, um das Akzeptanzurteil der Bewerber zu steigern? Die vorliegende Studie zur Qualitätssicherung und -optimierung des Personalauswahlprozesses für Berufsakademie-Studierende der IBM Deutschland GmbH zeigt eine Lösung auf, indem die Auswirkungen der transparenten Gestaltung des Assessment Centers (AC) als spezifisches Auswahlverfahren beschrieben werden. Da AC eine verbreitete und immer noch steigende Anwendung finden, weisen die unter realen Auswahlbedingungen erzielten Ergebnisse eine hohe Relevanz für die Praxis auf und ermöglichen die direkte Ableitung von Optimierungsmaßnahmen beziehungsweise den Transfer in die Praxis.

Akzeptanz des Assessment Centers

Gute Organisation	87 %
Belastungsfreiheit	72 %
Augenscheinvalidität	74 %
Kontrollierbarkeit	95 %
Self-Assessment	74 %
Partizipation	80 %
Information	91 %
Bewertung der Aufgaben	90 %

Die Befragung erfolgt systematisch anhand verschiedener Skalen, die jeweils mehrere Fragen umfassen. Angegeben ist der Prozentanteil der Bewerber, die das Assessment Center der IBM positiv bewerten.

Quelle: IBM Deutschland GmbH

Der Personalauswahlprozess

IBM ist als dualer Partner der Berufsakademien verantwortlich für den praktischen Teil des Studiums von BA-Studierenden. Die Bearbeitung von Bewerbungen erfolgt bei IBM ausschließlich über einen Online-Bewerbungsbogen. Nach Eingang der Bewerbungen wird die Auswahl für die Besetzung der Berufsakademie-Studi-plätze bei der IBM Deutschland GmbH in drei Stufen durchgeführt. Nach der Analyse der Zeugnisse (Stufe 1) und dem Ergebnis der biografischen Daten (Stufe 2), welche anhand des Online-Fragebogens erhoben werden, erfolgt in der dritten Stufe der nach dem Prinzip eines AC konzipierte Einstelltag, der Auskunft darüber gibt, welche Bewerber für das An-

forderungsprofil am besten geeignet sind. Der Einstelltag umfasst vier Übungen. Dabei werden zwölf Teilnehmer von sechs Beobachtern anhand vordefinierter Kriterien in den Kompetenzbereichen Fach-, Methoden-, soziale und personale Kompetenz beurteilt. Ein wesentliches Ziel des Qualitätssicherungskonzeptes der IBM-Ausbildung ist es, über die prognostische Validität hinaus auch die soziale Akzeptanz des Personalauswahlprozesses zu sichern und kontinuierlich zu erhöhen. Die Untersuchungen der sozialen Akzeptanz befassen sich dabei bisher primär mit dem AC. Schon seit vielen Jahren werden dazu bei der IBM-Ausbildung Feedbackbögen für die Bewerber eingesetzt, welche differenzierte Aspekte der sozialen Ak-

zeptanz erfassen. Im Rahmen einer Kooperation mit der RWTH Aachen wurden für die Studie zusätzlich Skalen aus dem standardisierten Akzeptanz-Fragebogen „AKZEPT-AC!“ von Kersting eingesetzt (www.kersting-internet.de/Akzeptanzfragebogen.html, siehe auch Grafik links).

Die Studie

Welche Auswirkungen die Transparenz eines AC hat, wurde in Deutschland bisher primär mit Blick auf die Validität beziehungsweise die Gültigkeit des Verfahrens untersucht. Doch die transparente Gestaltung stellt ebenso einen möglichen Einflussfaktor auf das Urteil der Bewerber über die soziale Akzeptanz des AC dar. Die bei IBM unter realen Bedingungen durch-

geführte Studie befasst sich daher mit den Auswirkungen der Transparenz des AC auf das Akzeptanzurteil der Bewerber über das Verfahren sowie auf deren Leistung (Beurteilung durch die Assessoren).

An der Studie nahmen insgesamt 101 Bewerber für das BA-Studium bei der IBM teil. Es fand eine experimentelle Manipulation der Verfahrensgestaltung bei einer der vier Übungen, einer Gruppenübung, statt. Bei einer Bewerbergruppe (Transparenzbedingung) wurde das Verfahren transparent gestaltet, indem die Beurteilungskriterien der Übung des AC offen gelegt wurden, wohingegen die andere Bewerbergruppe (Intransparenzbedingung) keinerlei Informationen über die in der Übung bewerteten Kriterien erhielt. Die



NEU!

Perspektiven entdecken!

Lesen Sie im neuen »personalmagazin«, wie Sie als Personalprofi vorankommen. Fachlich und persönlich.

Jetzt testen und Prämie sichern:

📄 www.personal-magazin.de/probeabo

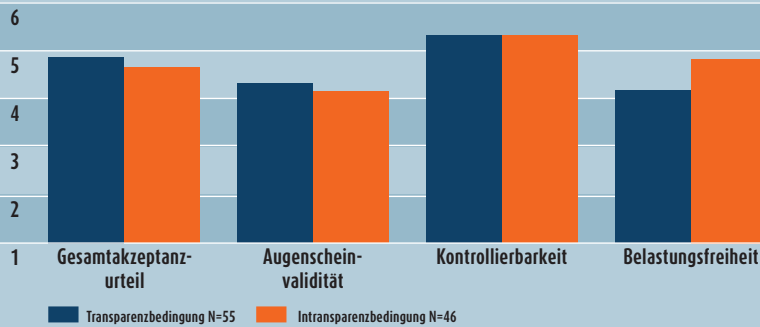
☎ 01 80-50 50 169 14 Cent/Min. (ein Service von dtms)

»personalmagazin«

Das meistgelesene Fachmagazin im Personalwesen.

Haufe

Ergebnis: Gute Akzeptanz für transparente AC



Die Grafik zeigt die Ergebnisse der Studie für die drei Akzeptanzskalen und das Gesamtakzeptanzurteil (6-stufige Zustimmungsskala; hohe Werte = positives Akzeptanzurteil).

Quelle: IBM Deutschland GmbH

Bekanntgabe erfolgte über ein Informationsblatt, das den Bewerbern direkt vor der Übung zusammen mit der Aufgabeninstruktion vorgelegt wurde. Pro Kriterium wurden jeweils zwei wünschenswerte wie auch weniger wünschenswerte Verhaltensweisen angegeben, was die Transparenz sicherstellen sollte.

Das Akzeptanzurteil der Bewerber wurde im direkten Anschluss an die Übung anhand dreier Skalen des AKZEPT-AC!-Fragebogens von Kersting erhoben. Die Skala Kontrollierbarkeit erfasst das Verständnis der Übung und der Aufgabenstellung vonseiten der Bewerber. In der Skala zur Messung des Akzeptanzurteils über die Augenscheinvalidität erfolgt sowohl eine Berücksichtigung des Urteils über den Aufgabenbezug als auch über die vermeintliche Treffsicherheit der AC-Übung. Anhand der Fragen zur Belastungsfreiheit wird erfasst, wie anstrengend die Bewerber die Übung wahrnehmen und ob sie diese als zu schwer erleben. Zusätzlich sollten die Bewerber ein Gesamtakzeptanzurteil abgeben. Neben diesen verschiedenen Komponenten des Akzeptanzurteils wurde außerdem noch das Abschneiden der Bewerber in Form der Gesamtleistung in der relevanten Gruppenübung berücksichtigt.

Die Auswertungen zeigen, dass sich die transparente Gestaltung positiv auf bestimmte Akzeptanzaspekte auswirkt.

Auswirkung der Transparenz

Das Urteil der Bewerber über die Augenscheinvalidität der Übung fiel in der Transparenzbedingung statistisch bedeutsam höher aus. Die Bewerber schreiben dem Verfahren somit einen höheren Aufgabenbezug sowie eine höhere Vorhersagegüte zu, wenn sie Informationen über die in der Übung bewerteten Verhaltensweisen erhalten. Da dieser Akzeptanzkomponente ein starker Einfluss auf das Gesamturteil über ein Verfahren zugesprochen wird, ist das Ergebnis besonders positiv.

Kein signifikanter, jedoch ein nominell deutlicher Unterschied zwischen den beiden Bewerbergruppen ergab sich hinsichtlich der Gesamtbewertung der Übung, die in der Transparenzbedingung höher ausfiel. Dieses Ergebnis ist insbesondere in Verbindung mit dem Urteil über die Belastungsfreiheit interessant. Das Gesamtakzeptanzurteil scheint nicht wesentlich negativ von dem höheren Belastungserleben in der Transparenzgruppe beeinflusst zu werden. Interessant ist darüber hinaus, dass das Urteil der Bewerber über die

Kontrollierbarkeit der Übung – von der Transparenz unbeeinflusst – gleich bleibt. Ein Vergleich der Leistung der beiden Bewerbergruppen ergab keinen statistisch bedeutsamen Leistungsunterschied. Die häufig geäußerte Sorge, dass durch eine transparente Gestaltung die Verfälschbarkeit des Verfahrens steigt und die Bewerber im Schnitt bessere AC-Ergebnisse erzielen, erwies sich so als unbegründet.

Fazit: Qualität sichern und ausbauen

Aus den Ergebnissen können Maßnahmen abgeleitet werden, um die Personalauswahlprozesse im Rahmen einer Qualitätssicherung zielgerichtet zu optimieren. Insgesamt sprechen die Ergebnisse der Studie für eine transparente Gestaltung des AC-Verfahrens, die über das bloße Nennen der bewerteten Kriterien hinausgeht. Die Offenlegung der in den Übungen relevanten Verhaltensweisen ist auf der einen Seite mit einer Erhöhung der Akzeptanz verbunden und führt auf der anderen Seite zu keiner Verbesserung der Bewertung der Bewerberleistungen im AC.

IBM hat aus diesen Ergebnissen die Konsequenz gezogen, die Beurteilungskriterien mit den Verhaltenserwartungen in ihren AC transparent zu gestalten, um dadurch die Akzeptanz ihres Auswahlverfahrens weiter zu erhöhen und somit einen positiven Einfluss auf das Personalmarketing auszuüben. Diese Maßnahmen kommen sowohl der IBM als auch den Bewerbern zugute. ■

Karoline Schulze Versmar

ist Diplom-Psychologin mit dem Schwerpunkt ABO-Psychologie.

Edgar Thomas

ist Ausbildungsreferent der IBM.

Dr. Martin Kersting

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der RWTH Aachen und wissenschaftl. Leiter des Kienbaum-Instituts für Management-Diagnostik.