

Arnulf Weuster

Personalauswahl II

Internationale Forschungsergebnisse
zum Verhalten und zu Merkmalen
von Interviewern und Bewerbern

3. Auflage



Springer Gabler

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

1. Verhalten und Merkmale von Interviewern

Zur Personalauswahl und speziell zum Auswahlgespräch liegt eine große Zahl von Studien vor.¹ *Deadrick* und *Gibson*, die zwei Wissenschaftszeitschriften (*Journal of Applied Psychology* und *Personnel Psychology*) und zwei Praktikerzeitschriften (*Human Resource Management* und *HR Magazine*) für die 20 Jahre 1986 bis 2005 auswerteten, fanden dort zum Thema *Staffing* 254 wissenschaftliche und 241 praxisorientierte Artikel.² Eine weitere Untersuchung dieser Autoren, die in den genannten vier Zeitschriften 6.363 Artikel aus dem Zeitraum 1976 bis 2005 auswertete, ergab, dass *Staffing* mit 12,1 % der Artikel nach *HR development* (12,8 %) das zweithäufigst behandelte Themengebiet war.³ *Macan* ermittelte im Jahre 2009 für die vorangegangenen sechs Jahre über 100 Artikel zum Interview.⁴ *Posthuma et al.* erfassen in ihrer Literaturübersicht mit eingegrenzter Quellenbasis aus der Zeit von 1989 bis 2002 278 Artikel über das Auswahlgespräch. Für die Zeit von 1976 bis 2002 nennen sie unter Einbezug von drei früheren Übersichten die Zahl von insgesamt 538 Artikeln zum Interview.⁵

1.1 Ähnlichkeitseffekte

1.1.1 Ähnlichkeit von Bewerber und Entscheidungsträger

Nach dem Attraction-Selection-Attrition-Modell von *Schneider*⁶ werden Arbeitnehmer in der Regel von solchen Organisationen angezogen, von denen sie glauben, dass deren Mitglieder ihnen hinsichtlich Zielen, Einstellungen, Werthaltungen, Persönlichkeitsmerkmalen und demografischen Merkmalen⁷ ähneln. Wenn sie sich bei diesen Organisationen bewerben, werden auch die internen Entscheidungsträger von der Ähnlichkeit angezogen, was die Wahrscheinlichkeit steigert, dass sie ihnen ähnliche Bewerber bevorzugt einstellen (similarity selection effect). Durch Instrumente wie den Biografischen Fragebogen wird diese Tendenz sogar in gewissem Maße institutionalisiert. Auch im Auswahlgespräch wird oft auf die Passung von Bewerbern in die vorhandene Gruppe (person-team fit) geachtet.⁸ *Harris* sieht in Informationen zur Beziehungsfähigkeit sogar den speziellen Beitrag des Interviews zur Auswahlentscheidung, welchen kein anderes Auswahlinstrument liefern könne.⁹ Nach dem Eintritt in die Organisation wirkt die Attraktion durch Ähnlichkeit fort, was dazu führt, dass Mitglieder bei Ähnlichkeit in der Organisation reüssieren und verbleiben und dass Mitglieder bei Unähnlichkeit die Organisation eher wieder verlassen oder verlassen müssen (dissimilarity attrition effect). Dies führt im Laufe der Zeit zu Abteilungen oder Organisationen mit (psychisch¹⁰) homogenen Mitgliedern (homogeneity hypothesis). Diese Homogenität beeinflusst

¹ Vgl. Buckley et al. 2000, S. 113 ff.; Anderson 1992, S. 1

² Vgl. Deadrick/Gibson 2007, S. 133

³ Vgl. Deadrick/Gibson 2009, S. 145 ff.

⁴ Vgl. Macan 2009, S. 203

⁵ Vgl. Posthuma et al. 2002, S. 1 f.; auch Lochner-Hannen 2002, S. 20 ff.

⁶ Vgl. Schneider et al. 1995, S. 747 ff.; Schneider 1987, S. 440 ff.

⁷ Vgl. Gegenbeispiele bei Umphress et al. 2007, S. 396 ff.

⁸ Vgl. Mohammed et al. 2010, S. 809; Huffcutt et al. 2001a, S. 902 und 904; Adams 1999, S. 71 ff.;

Klimoski/Zukin 1999, S. 65 ff.

⁹ Vgl. Harris 1993, S. 914

¹⁰ Vgl. Satterwhite et al. 2009, S. 157 und 159 f. (Hypothese 1)

in der Regel die Ergebnisse einer Organisation positiv, kann mittel- und langfristig aber auch notwendige Änderungen erschweren und verzögern.¹

Ähnlichkeit ist eine wichtige Determinante der zwischenmenschlichen Anziehung. Man kann demnach bei der Personalauswahl von einem Ähnlichkeitseffekt (similar-to-me effect, hiring one's own image, einer wie ich) dahingehend ausgehen, dass Entscheidungsträger der Personalauswahl Bewerber mit Werthaltungen², Einstellungen („Zwillinge im Geiste“), Abneigungen, Eigenschaften, Verhaltensweisen und Hobbys³ sowie mit physischen, biografischen und demografischen Merkmalen (Rasse und Geschlecht⁴, Alter) oder sozialen Merkmalen ähnlich den eigenen Merkmalen besser als andere Bewerber bewerten.⁵ Gleichheit oder Ähnlichkeit bei sozialen Merkmalen kann bestehen bei der Geschwisterzahl, den Elternberufen, dem Partnerberuf, dem militärischen Rang, bei besuchten Schulen oder Hochschulen, bei Studienfächern, bei Abschlussgraden und eventuell auch bei Misserfolgen und bei Lebensereignissen.⁶ Die linguistische Forschung zum Auswahlgespräch hat erarbeitet, dass ins Persönliche gehende Mitteilungen des Interviewers wie etwa die Erwähnung oder Betonung von Ähnlichkeiten bei Hobbys, Schulerfahrungen oder Herkunft ein Phänomen sind, das insbesondere in Gesprächen mit erfolgreichen Bewerbern auftritt.⁷

Bei der Frage, ob ein Bewerber zur Organisation und ihren Mitgliedern passt, nehmen die Interviewer oft sich selbst als Benchmark oder Modell (applicant-interviewer fit).⁸ Dies ermöglicht Ähnlichkeits-Vorurteile (similar-to-me bias) und Verschiedenheitsirrtümer (dissimilar-to-me error). Eine Auswertung von 148 realen Zweier-Interviews, die 144 Interviewer (Direktoren, Personaler, Peers) aus 28 Unternehmen mit 184 Bewerbern in Taiwan führten, ergab, dass die seitens der Interviewer schon aufgrund der Unterlagen und sodann im Gespräch wahrgenommene Ähnlichkeit der Bewerber mit ihnen signifikanten Einfluss auf die Einschätzung der Organisationspassung ($r = .56$, $p < .01$) hatte, was wiederum zu Einstellungsempfehlungen und schließlich zu Stellenangeboten führte. Die Wahrnehmung der Ähnlichkeit seitens der Interviewer konnte von den Bewerbern durch partnerbezogenes Eindrucksmanagement (Einschmeicheln durch Komplimente und Meinungskonformität, Identifikation mit dem Unternehmen, nonverbales Verhalten) signifikant positiv beeinflusst werden ($r = .41$, $p < .01$). Die Autoren weisen darauf hin, dass diese in der mehr kollektivistischen chinesischen Kultur gefundenen Zusammenhänge vielleicht nicht ohne Weiteres auf westliche Gesellschaften übertragen können. Sie betonen zwecks Objektivierung der Auswahl die Notwendigkeit einer standardisierten Prüfung der Organisationspassung.⁹ In einer Studie von *Howard und Ferris*, in der 160 Praktiker mit unterschiedlichen Funktionen aus 27 Organisationen anhand von Videofilmen Bewertungen von Bewerbern fürs Management im Rechnungswesen bzw. im Personalbereich vornahmen, zeigte es sich, dass eine positive Korrelation zwischen der Ähnlichkeitsbewertung durch die Interviewer und der Kompetenzbewertung durch die Interviewer bestand, wobei eine hohe Kompetenzwahrnehmung wiederum positiv mit einer

¹ Vgl. Ployhart/Smith 2008, S. 87 ff.; Ployhart et al. 2008, S. 661 ff.; Martin 2001, S. 127 f.; Schaubroeck et al. 1998, S. 870 ff., 878 ff. und 883 f.; Jackson et al. 1991, S. 676 ff. und 685

² Vgl. Hach 2000, S. 152, 172 und 186; Harris 1999, S. 153; Kirsch 1995, S. 159; Adkins et al. 1994, S. 614

³ Vgl. Kleebaum 2007, S. 113; Birkner 2001, S. 81

⁴ Vgl. McCarthy et al. 2010, S. 328 ff.

⁵ Vgl. Posthuma et al. 2002, S. 5 f. und 72; Fox/Spector 2000, S. 215; Iles 1999, S. 68; Rastetter 1996, S. 292; Dipboye 1994, S. 86; Schmitt 1976, S. 87

⁶ Vgl. Posthuma et al. 2002, S. 6; Schäfer 2001, S. 144; Graves/Karren 1996, S. 168; Graves 1993, S. 352 und 357; Webster 1982, S. 115

⁷ Vgl. Menz 1999, S. 93 ff.

⁸ Vgl. Wick 2005, S. 19 ff., 129 ff. und 160 ff.

⁹ Vgl. Chen et al. 2008a, S. 215 ff.

Eignungseinschätzung für die Zielpositionen verbunden war.¹ Den Ähnlichkeitseffekt kann es übrigens auch in umgekehrter Richtung geben. Bewerber finden danach ihnen ähnliche Interviewer bzw. potenzielle Kollegen sympathisch (Kollegen-fit).²

Absolventen: Eine amerikanische Studie, die 118 Interviewer-Bewerber-Paare in realen Campusinterviews erfasste, ergab: Die von den Interviewern wahrgenommene Ähnlichkeit zu den Bewerbern korreliert positiv mit der Wahrnehmung der Stellen- bzw. Organisationspassung der Bewerber seitens der Interviewer. Je weniger die Interviewer eine Ähnlichkeit wahrnehmen, umso negativere Erwartungen hegen sie bezüglich des Bewerberverhaltens und der Stellen- und Organisationspassung der Bewerber.³ In einer britischen Studie, die 38 Hochschulrekruten aus 26 Organisationen sowie 330 Bewerber (Absolventen) einer Universität erfasste, korrelierte die Gesamtbewertung der Bewerber mit $r = .50$ mit der von den Interviewern wahrgenommenen Ähnlichkeit.⁴

Wirkungsweise: Eine positive Bewertung erfolgt nicht absichtlich wegen der Ähnlichkeit. *Graves* und *Powell* fanden in einer Feldstudie durch Befragung von 396 Campusrekruten: Bewerber, die in realen Auswahlinterviews von den Interviewern als ihnen ähnlich wahrgenommen wurden, wurden als lebenswürdiger und daher bezüglich subjektiver Qualifikationskriterien (Ausdrucksfähigkeit, Interesse am Unternehmen, Initiative) besser als nicht ähnliche Bewerber eingestuft. Diese Einschätzung der subjektiven Qualifikation, die signifikant außerdem durch die objektive Qualifikation (Notendurchschnitt) beeinflusst wurde, bestimmte maßgeblich den Interviewerfolg in Form einer Einladung zu einem Folgegespräch.⁵

Wirkungsweise: *García et al.* untersuchten bezüglich Bewerbern und Interviewern die Zusammenhänge zwischen realer und wahrgenommener Ähnlichkeit, zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit und der Passungswahrnehmung (moderiert durch Sympathie bzw. Leistungserwartungen) und schließlich zwischen der Passungswahrnehmung und der Einstellempfehlung. Ausgewertet wurden reale Zweiergespräche, die 114 Interviewer (66,1 % m, Alter Ø 38 Jahre) aus 114 Organisationen mit 114 Bewerbern (68,6 % m, Alter Ø 23 Jahre) im Karrierezentrum einer US-Universität führten. Bei der Ähnlichkeit wurden die demografische Ähnlichkeit und die Ähnlichkeit im Werdegang erfasst. Die Komponente *demografische Ähnlichkeit* umfasste das Geschlecht, die Rasse und das Alter. Die Komponente *Werdegangähnlichkeit* (als human capital similarity bezeichnet) umfasste die Jahre der Ausbildung, das Studienfach, die Jahre der Berufserfahrung und den Notendurchschnitt der Abschlussnote (GPA). Ergebnisse: Erstaunlicherweise gab es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der wirklichen und der wahrgenommenen Ähnlichkeit. Es zeigte sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit und den Moderatorvariablen Sympathie (liking; $r = .56$, $p < .001$) und Leistungserwartungen ($r = .74$, $p < .001$). Aber nur die Moderatorvariable Leistungserwartungen beeinflusste signifikant die Passungswahrnehmung ($r = .71$, $p < .001$), während die Beziehung zwischen der Sympathie und der Passungswahrnehmung sogar leicht negativ ($r = -.10$) war. Die Passungswahrnehmung korrelierte hoch signifikant ($r = .93$, $p < .001$) mit der Einstellempfehlung. Die Studie zeigt also, dass Sympathie aufgrund von Ähnlichkeit nicht so bedeutsam für die Passungswahrnehmung ist, wie frühere Untersuchungen nahelegten. Interviewer entscheiden relativ rational. Zwar beeinflusst die wahrgenommene Ähnlichkeit die Passungswahrnehmung und schließlich die Einstellempfehlung, aber nur unter Berücksichtigung der Leistungserwartungen. Ergänzung: In

¹ Vgl. Howard/Ferris 1996, S. 125 und 128 f. (Hypothese 4)

² Vgl. Teufer 1999, S. 156 f., 191 und 198 f.

³ Vgl. García 2004, S. G 1 ff.

⁴ Vgl. Anderson/Shackleton 1990, S. 68 f.

⁵ Vgl. Graves/Powell 1988, S. 25 und 27

der Studie wurde zwischen Interviewern aus dem Personalbereich und aus Linienbereichen unterschieden (ohne Zahlenangaben). Die Ähnlichkeitswahrnehmung trat insbesondere bei den Personalmanagern auf. Hier regen die Autoren weitere Untersuchungen an.¹

Ähnlichkeit der Einstellungen: In einem Experiment konnten *Peters* und *Terborg* zeigen, dass bei gleicher fachlicher Qualifikation die Bewerber, die ähnliche allgemeine Einstellungen bezüglich Punkten wie Heirat, Umweltzustand, Politik, Lebenssinn, Religion und Besteuerung wie die Entscheider hatten, eine höhere Einstellchance hatten und höhere Einstellgehälter erreichten als die Bewerber, die bei den genannten Themen andere Einstellungen als die Entscheider hatten. Die höhere Einstellchance bei Einstellungsähnlichkeit konnte in dieser Studie auch durch verstärkte Informationen über das Anforderungsprofil für einen erfolgreichen Stelleninhaber nicht nennenswert reduziert werden.² Man kann die Objektivitätsbeeinträchtigung aufgrund des Ähnlichkeitseffektes vielleicht mit Hilfe der Attributionstheorie erklären. Viele Menschen, auch Interviewer, nehmen (oft) fälschlich an, dass die eigenen Meinungen, Erwartungen und Verhaltensweisen von den meisten anderen Menschen geteilt werden (false consensus bias). Wird diese Annahme durch einen Bewerber enttäuscht, kann dies zu negativen Wertungen führen.³

Ähnlichkeit der Arbeitswerte: Eine Untersuchung von *Adkins et al.* auf der Basis von realen Campusinterviews ergab, dass Hochschulrekruter bei Bewerbern zwischen der fachlichen Einsatzfähigkeit (employability) einerseits und der Organisationspassung andererseits unterscheiden. Die Organisationspassung von Bewerbern wird unter anderem durch die Kongruenz von Arbeitswerten geprägt. Die Übereinstimmung zwischen den Arbeitswerten der Bewerber und den *persönlichen Arbeitswerten der Rekruter* (applicant-recruiter work value congruence) korrelierte signifikant mit der Einschätzung der Organisationspassung der Bewerber durch die Rekruter. Als Arbeitswerte wurden dabei Leistungsstreben, Ehrlichkeit, Kooperationsbereitschaft und Fairness betrachtet. Die Übereinstimmung zwischen den Arbeitswerten der Bewerber und den *Arbeitswerten in der Organisation* (wie sie von den Rekrutern abweichend von ihren persönlichen Werten gesehen wurden) korrelierte nicht signifikant mit der Einschätzung der Organisationspassung der Bewerber durch die Rekruter. Mit anderen Worten: Die Einschätzung der Organisationspassung von Bewerbern durch Rekruter wird geprägt von der Übereinstimmung der Arbeitswerte der Bewerber mit den *persönlichen* Arbeitswerten der Rekruter. Die Autoren sprechen von individueller Übereinstimmung (idiosyncratic fit) und vom Ähnlichkeitsfehler (similar-to-me bias). Der unmittelbare Erfolg von Campusinterviews kann durch die Einladung zu einem Zweitinterview am Organisationsstandort gemessen werden. Hier ergab sich, dass diese Einladungen signifikant von der Einschätzung der Einsatzfähigkeit (fachliche Eignung), aber allenfalls marginal von der Einschätzung der Organisationspassung durch die Rekruter beeinflusst werden. Die Forscher vermuten aufgrund dieser Ergebnisse, dass der Einfluss von Arbeitswerten (nur ein Element der Passung neben anderen) und ihrer Kongruenz mit Werten in der Organisation auf Auswahlentscheidungen schwach ist. Sie vermuten weiterhin, dass die Passungsprüfung vielleicht noch nicht beim Campus-Screening, sondern erst in späteren Auswahlstufen Bedeutung erlangt.⁴

Ähnliche Eigenschaften (Zuverlässigkeit/conscientiousness): Eine Studie mit 40 männlichen Psychologiestudenten als Versuchspersonen, die nach Kenntnisnahme des Anforderungsprofils und der Lebensläufe je einen Film von hochstrukturierten Interviews mit einem *sehr zuverlässigen* und mit einem *wenig zuverlässigen* Bewerber für die Stelle eines Wohnheim-

¹ Vgl. García et al. 2008, S. 173 ff.

² Vgl. Peters/Terborg 1975, S. 286 und 289 f.

³ Vgl. Herriot 1989a, S. 99

⁴ Vgl. Adkins et al. 1994, S. 614 ff.

Assistenten (residence don) sahen, ergab zunächst, dass die Versuchspersonen die unterschiedliche Zuverlässigkeit der Bewerber korrekt beurteilten. Allerdings trat ein Ähnlichkeitseffekt nur bei den Versuchspersonen (Beurteilern) auf, die ihrerseits hoch zuverlässig waren. Hoch zuverlässige Beurteiler bewerteten den hoch zuverlässigen Kandidaten betont vorteilhafter bezüglich Kompetenz und Stelleneignung als den wenig zuverlässigen Kandidaten. Aber: Wenig zuverlässige Beurteiler gaben dem wenig zuverlässigen Kandidaten trotz der Ähnlichkeit bei dieser Eigenschaft keine besseren Kompetenz- und Eignungswerte als dem hoch zuverlässigen Kandidaten. Die Autoren schließen daraus, dass der Ähnlichkeitseffekt wirksam ist, dass er aber nicht dazu führt, dass Beurteiler tätigkeitsrelevante Anforderungen (hier: Zuverlässigkeit) vernachlässigen oder übergehen.¹

Alter: Ein Ähnlichkeitseffekt bezüglich des Alters von Interviewern und Interviewten konnte in einer zweijährigen Feldstudie (1.453 Bewerber) zur Auswahl von Aufsehern (custodian job) weder bei konventionell strukturierten Interviews noch bei situativen Interviews festgestellt werden.²

Interviewerunterschiede: Wie zu erwarten ist, gibt es beim Ähnlichkeitseffekt individuelle Unterschiede bei den Entscheidungsträgern. In einer Studie von *Frank* und *Hackman* wurde der Ähnlichkeitseffekt bei der Studienplatzvergabe durch drei College-Interviewer anhand verschiedener Ausprägungen untersucht. Es zeigte sich, dass der Ähnlichkeitseffekt nur bei einem Interviewer stark ausgeprägt war.³ Auch *Dallessio* und *Imada* fanden in einer Feldstudie nur bei drei von fünf Interviewern den Ähnlichkeitseffekt. Möglicherweise ist der Effekt dann besonders ausgeprägt, wenn der Entscheidungsträger und der erfolgreiche Bewerber später zusammenarbeiten müssen oder wenn Bewerber und Entscheidungsträger dem gleichen Level (Rang; beruflicher Entwicklungsstand) angehören.⁴ Da der Ähnlichkeitseffekt bei Entscheidungsträgern in unterschiedlichem Maße auftritt, können Juryinterviews oder serielle Interviews ein Ansatz zum Zurückdrängen des Effekts sein. Außerdem: *McCarthy et al.* zeigen in einer Auswertung, die 19.931 Bewerberpersonen aus verschiedenen Ethnien für Eingangspositionen einer US-Regierungsagentur und 207 Interviewer (58 % m, 37 % w) aus verschiedenen Ethnien erfasste, dass durch hoch strukturierte Interviews Ähnlichkeitseffekte bezüglich Geschlecht und Rasse verringert werden können.⁵

Diversität: Manchmal wird dem Homogenitätsstreben bzw. dem organisationellen Klonen mit der Idee der Diversity bewusst entgegengesteuert. Die Anpassungsfähigkeit, die Innovationsfähigkeit und das Überleben von Organisationen oder Abteilungen sollen dadurch gefördert werden, dass bewusst Mitarbeiter mit anderen Merkmalen, abweichender Ausbildung und ungewöhnlichem Werdegang eingestellt werden.⁶ Allerdings sind die Zusammenhänge zwischen der Heterogenität (Diversity) bzw. der Homogenität von Gruppen und der Gruppenleistung bislang nur teilweise erforscht. So sollen Individuen in homogenen Gruppen effizienter als Individuen in heterogenen Gruppen kooperieren (Peer-Effekt).⁷ Ein besonderes Problem heterogener Gruppen ist die höhere Fluktuation der Gruppenmitglieder bzw. untypischer Gruppenmitglieder.⁸ *Horwitz* und *Horwitz* unterscheiden in ihrer Meta-Analyse, die insgesamt 35 Artikel erfasste, zwischen aufgabenbezogener Diversität (z. B. Ausbildung,

¹ Vgl. *Sears/Rowe* 2003, S. 13 ff. und 19 ff.

² Vgl. *Lin et al.* 1992, S. 368 f.

³ Vgl. *Frank/Hackman* 1975, S. 356 ff.

⁴ Vgl. *Dallessio/Imada* 1984, S. 72 und 75 f.

⁵ Vgl. *McCarthy et al.* 2010, S. 339 ff. und 347 ff.

⁶ Vgl. *Krell* 1999, S. 24; *Köhler-Braun* 1999, S. 188 ff.; *Wood/Payne* 1998, S. 31 und 96; *Kossek/Lobel* 1996, S. 1 ff.; *Cox* 1994; *Adams et al.* 1994, S. 110; *Rosener* 1991; *Schneider* 1987, S. 446

⁷ Vgl. *Franck et al.* 2006, S.

⁸ Vgl. *Jackson* 1992, S. 144 ff. und 163 ff.

Funktionserfahrung, Praxiserfahrung, Dauer der Organisationszugehörigkeit) und bio-demografischer Diversität (z. B. Alter, Geschlecht, Ethnie). Sie fanden einen positiven Einfluss der aufgabenbezogenen Diversität auf die Teamleistung, nicht aber der bio-demografischen Diversität.¹

Der Ähnlichkeitseffekt bezeichnet wohl in der Regel einen Fehler im Prozess der Personalauswahl. Die konkurrierende These, ein gleicher Lebenshintergrund oder ein gleicher Werdegang (demographic similarity) erleichtere die Kommunikation, lasse den Interviewer mehr Informationen gewinnen und reduziere extreme Bewertungen, was im Ergebnis die Validität der Interviewerentscheidung steigern, fand bisher wenig empirische Unterstützung.²

1.1.2 Ähnlichkeit zum idealen Bewerber

Entscheidungsträger nehmen die Personalauswahl teilweise auch nach dem Stereotyp eines idealen Bewerbers vor, wenn ihnen genauere Angaben zur Stelle und zu den Anforderungen fehlen.³ Je mehr ein Bewerber dem Ideal des Entscheidungsträgers nahekkommt, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er positiv beurteilt und akzeptiert wird. Das Stereotyp bzw. der Prototyp des idealen Bewerbers („good/ideal worker“) setzt sich zusammen aus einem *generellen* Teil (kooperativ, vertrauenswürdig, zuverlässig), der allgemein geteilt wird, und einem *speziellen* Teil, der von Entscheider zu Entscheider unterschiedlich ist. Doch selbst wenn sich die Entscheidungsträger hinsichtlich der Art der Anforderungen einig sind, weichen ihre Auffassungen über das Gewicht einzelner Anforderungen voneinander ab. Außerdem sind sie unterschiedlich tolerant, was Abweichungen vom Idealbewerber anbelangt.⁴ Es wird vermutet, dass Interviewer, die nur extrem kleine oder die sehr große Abweichungen vom Ideal dulden, weniger effektiv bei der Personalauswahl sind als Interviewer mit moderater Abweitungstoleranz.⁵ Bei der Orientierung an einem Idealbewerber hängt die objektive Güte der Auswahlentscheidung davon ab, ob und inwieweit das Stereotyp des Entscheidungsträgers die wirklichen Stellenanforderungen abdeckt. Neben dem idealen Bewerber spielen wohl auch der zu erwartende typische Bewerber⁶ oder der typische Stelleninhaber⁷ als Maßstab eine Rolle.

In einer Feldstudie von *Dalessio* und *Imada* wählten fünf Entscheidungsträger in einem realen Auswahlverfahren studentische Bewerber mit einem strukturierten Juryinterview für einen Informationsdienst aus, der Studenten und anderen Interessenten telefonisch Auskünfte verschiedener Art gibt. Drei Wochen nach Abschluss der Auswahl bewertete jeder Entscheidungsträger sowohl den idealen Stelleninhaber für den Informationsdienst (ideal applicant match) als auch sich selbst (self applicant match) bezüglich der erwähnten Punkte. Das Ergebnis: Die abschließende Einstellempfehlung korrelierte bei allen Interviewern signifikant mit ihrem Bild eines idealen Stelleninhabers. Je mehr ein Bewerber dem Idealbild, insbesondere bezüglich der Persönlichkeitsmerkmale, glich, umso vorteilhafter wurde er bewertet. Die Korrelation zwischen der abschließenden Einstellempfehlung und dem Selbstbild der Entscheider war nur bei drei der fünf Interviewer signifikant. Die Autoren schließen daraus, dass

¹ Vgl. Horwitz/Horwitz 2007, S. 987 ff.

² Vgl. Graves 1993, S. 352 und 358

³ Vgl. Guion/Highhouse 2006, S. 308 ff.; Dipboye 2005, S. 123; Wick 2005, S. 32; Posthuma et al. 2002, S. 35; Dipboye 1997, S. 459; Graves/Karren 1996, S. 166 f.; Van Vianen/Van Schie 1995, S. 244 und 250 ff.; Dipboye 1994, S. 82 f. und 86; Graves 1993, S. 353 und 359 f.; Wright 1969, S. 393

⁴ Vgl. DiMilia/Gorodecki 1997, S. 197; Rowe 1984, S. 332 f.; Mayfield/Carlson 1966, S. 48 f.

⁵ Vgl. Graves/Karren 1996, S. 166; Graves 1993, S. 360

⁶ Vgl. London/Hakel 1974, S. 157 ff.

⁷ Vgl. Dipboye 1994, S. 83

die Ähnlichkeit zum Idealbild eines Bewerbers für die Auswahlentscheidung bedeutsamer ist als die Ähnlichkeit zum Selbstbild.¹

1.2 Verhalten und Leistung der Interviewer

1.2.1 Aufmerksamkeit, Notizen und Erinnerung

Zuhören: Wichtig ist ein aufmerksames Zuhören.² Gesprächsstörungen, insbesondere Telefonanrufe mit konfliktärem Inhalt, beeinträchtigen anschließend das konzentrierte Zuhören. Bei Störungen durch Lärm neigen Beurteiler zu extrem negativen Urteilen sowie zu vor-schnellen Urteilen.³ Daher werden oft Vorkehrungen gegen äußere Störungen getroffen.⁴ Bei Interviews ohne Leitfaden leidet das Zuhören, weil der Interviewer als Gesprächsführer während der Antwort des Bewerbers schon die nächste Frage überlegen muss.

Ausmaß und Häufigkeit von Notizen: Ohne eine ausreichende Dokumentation sind Auswahlgespräche ein undurchsichtiges Instrument, dessen Ergebnisse später kaum geprüft werden können.⁵ Die Strukturierung von Interviews durch einen Fragenleitfaden fördert auch das Notieren. Die Genauigkeit des Zuhörens des Interviewers wird gesteigert, wenn er sich auf das Gespräch mit einem Gesprächsleitfaden vorbereitet, sich Notizen macht und, insbesondere zu Beginn des Interviews, Gesprächsstörungen durch Mitarbeiter oder Telefonate fernhält.⁶ Notizen als Erinnerungsstütze sind daher ein regelmäßig empfohlenes oder vorgeschriebenes Element strukturierter Interviews. Dabei kann das Ausmaß des Notierens vom Bepunkten von Antworten über das Notieren von Stichworten bis hin zum Notieren ganzer Antworten reichen.⁷ In einer Befragung von 72 deutschen Versicherungsunternehmen zur Führungskräfteauswahl gaben 86,1 % an, das Auswahlgespräch zu dokumentieren; 88,7 % machen Notizen während des Gesprächs und 11,3 % im Anschluss, 38,5 % setzen für ihre Notizen ein „Schema“ ein und 61,5 % machen freie Notizen.⁸ In einer Befragung von 79 niederländischen Managern (54 % Personalbereich und 46 % andere Bereiche) gaben 88,7 % an, gelegentlich Notizen bzw. kurze Notizen zu machen. 7,5 % der Manager machten keine Notizen und 3,8 % machten zusammenfassende Notizen zu jeder Antwort.⁹ In einer Befragung von 301 kanadischen HR-Professionals gaben 52,8 %, während bzw. nach dem Gespräch summarische Aufzeichnungen zu machen, und 31,9 % gaben an, Antworten wörtlich zu notieren.¹⁰

Wirkung auf Bewerber: In der Untersuchung von *Hyde* wurde es von Bewerbern positiv beurteilt, wenn Interviewer sich Notizen machten.¹¹ Das Notieren wird vielleicht als Zeichen für eine reliable Auswahl gedeutet. Ein plötzliches Notieren kann Bewerber aber verunsichern. Daher sollte ein Interviewer zu Beginn des Vorstellungsgesprächs ankündigen, dass er sich im Laufe des Gesprächs Notizen machen werde. Er kann anfügen, dass die Notizen im

¹ Vgl. Dalessio/Imada 1984, S. 71 f.

² Vgl. Schuler 2002, S. 221; Sarges 1995b, S. 136 und 144 f.

³ Vgl. Eder/Buckley 1988, S. 91; Webster 1982, S. 72; Siegel/Steele 1980, S. 26 und 30

⁴ Vgl. Domke 2009, S. 76; Ryan/Huth 2008, S. 127; Stephan/Westhoff 2002, S. 10; Lochner-Hannen 2002, S. 152 f.

⁵ Vgl. Bozionelos 2005, S. 1611 und 1617 ff.

⁶ Vgl. Kompa 1984, S. 167; Arvey/Campion 1982, S. 295; Webster 1982, S. 97

⁷ Vgl. Gourmelon 2005b, S. 152; Schuler 2002, S. 222; Campion et al. 1997, S. 678

⁸ Vgl. Lochner-Hannen 2002, S. 135 ff.

⁹ Vgl. Van der Zee et al. 2002, S. 179; auch Burnett et al. 1998, S. 377 f.; Jetter 1996, S. 151

¹⁰ Vgl. Simola et al. 2007, S. 36 f.

¹¹ Vgl. Hyde 1998, S. 2467

Interesse des Bewerbers seien und nichts Negatives bedeuteten.¹ Schließlich kann er erklären, er habe nichts dagegen, wenn sich auch der Bewerber bei Bedarf Notizen mache. Noch besser wäre es, dem Bewerber Block und Bleistift zur Verfügung zu stellen.

Durchführungsprobleme: Im Zweiergespräch besteht das Problem, dass das Notieren das Gespräch unterbrechen oder die Aufmerksamkeit des notierenden Interviewers mindern kann. Beim Juryinterview bietet es sich daher an, dass ein Interviewer, der gerade nicht fragt, Stichworte zu einigen Antworten notiert. Es kann auch erwägenswert sein, das Notieren einem speziellen Notizenmacher zu übertragen.² Beim Notieren sind also zwei Wirkungen zu bedenken: Notierte und daher erinnerte Informationen können als Entscheidungshilfe dienen. Das Notieren während eines laufenden Interviews kann aber den Interviewer ablenken und sogar zur Nichtbeachtung mancher Informationen führen.³ Doch wurde diese Störungshypothese in einem Experiment von *Biesanz et al.* nicht bestätigt. Auch variierte die Interviewlänge, gemessen an der Zahl der gestellten Fragen, nicht in Abhängigkeit vom Notieren.⁴

Notizen als Erinnerungsstütze: In einem Laborexperiment von *Schuh* sahen 102 professionelle Interviewer und 128 Linienmanager aus Banken einen Videofilm, der ein zwölfminütiges Einstellungsgespräch zeigte. Bei einem Teil der Versuchspersonen war in den Film nach 3 Minuten und 50 Sekunden zusätzlich eine Szene von 40 Sekunden eingebaut, in der eine Sekretärin das Interview unterbrach, um vom Interviewer eine Unterschrift einzuholen. Außerdem waren die Versuchspersonen in zwei Gruppen unterteilt, die zum Machen bzw. zum Unterlassen von Notizen während der Filmvorführung aufgefordert worden waren. Bei allen Teilnehmern wurde, was vorher nicht angekündigt worden war, nach dem Interview mit einem Test mit 25 Punkten die Akkuratheit des Zuhörens und Erinnerns gemessen, wobei alle Teilnehmer den Test ohne Notizen durchführen mussten. Folgende Ergebnisse traten auf:

Übersicht 1: Prozentsätze akkurat erinnerter Informationen⁵

Bedingungskombinationen	Mit Unterbrechung	Ohne Unterbrechung
Mit Notizen	74 %	79 %
Ohne Notizen	72 %	74 %

Wie deutlich wird, beeinflussen sowohl die frühe Unterbrechung als auch das Notieren die Akkuratheit des Erinnerns. Notizen erhöhen die Genauigkeit des Erinnerns. Eine frühe Unterbrechung mindert sie. Eine spezielle Auswertung der erinnerten Informationen zeigte zudem, dass sich die Untergruppe mit Notizen und die Untergruppe ohne Notizen an Punkte vor der Unterbrechung ungefähr gleich gut erinnerten, dass aber die Untergruppe ohne Notizen nach der Unterbrechung eine signifikant niedrigere Akkuratheit des Erinnerns erreichte. Die beiden Personengruppen, nämlich professionelle Interviewer und Linienmanager, wiesen kein unterschiedliches Erinnern auf.⁶

Notizen und Validität: Alle Handlungen der Interviewer sind letztlich daran zu messen, ob sie zu einer validen Auswahl beitragen oder nicht. Da das Notieren stark mit der Strukturierung

¹ Vgl. Lochner-Hannen 2002, S. 170

² Vgl. Harris/Eder 1999, S. 380 und 383 f.; Wood/Payne 1998, S. 99 und 117; Jetter 1996, S. 98; Dipboye/Gaugler 1993, S. 140

³ Vgl. Burnett et al. 1998, S. 377 f.

⁴ Vgl. Biesanz et al. 1999, S. 2533, 2540 f. und 2545

⁵ Vgl. Übersicht vom Verfasser nach den Angaben von Schuh 1978b, S. 243

⁶ Vgl. Schuh 1980, S. 125 f.

von Interviews verbunden ist, bleibt fraglich, ob Notieren allein eine deutliche Validitätssteigerung bewirkt. Es ist anzumerken: Notizen unterstützen die Erinnerung, verbessern aber nicht zwangsläufig die Informationsverarbeitung und die Urteilsqualität.¹

Mit drei Studien untersuchten *Burnett et al.* die Wirkung des Notierens und des Inhalts der Notizen auf die Validität von simulierten Auswahlinterviews. In den Interviews wurden Managern einige Fragen nach ihrem vergangenen Verhalten in bestimmten Situationen gestellt. Die Gespräche wurden gefilmt und anschließend Versuchspersonen zur Beurteilung der Managementfähigkeiten der Befragten gezeigt. Hinsichtlich der Notizen der Versuchspersonen gab es verschiedene experimentelle Vorgaben. Die Manager-Beurteilungen der Versuchspersonen wurden mit entsprechenden Bewertungen der Vorgesetzten der Manager verglichen. Die Studien lieferten insgesamt folgende Ergebnisse:²

In der ersten Studie wurden die studentischen Versuchspersonen auf die Möglichkeit des Notierens hingewiesen. In diesem Falle bewerten Versuchspersonen mit Notizen die Fähigkeiten der gefilmten Manager valider als Versuchspersonen ohne Notizen. Innerhalb der Gruppe der notierenden Versuchspersonen erreichten diejenigen, die umfangreiche Notizen erstellten, validere Ergebnisse als diejenigen, die nur wenige Notizen anfertigten. Was den Inhalt der Notizen anbelangte, so nahmen insbesondere diejenigen Versuchspersonen valide Bewertungen vor, die detaillierte verhaltensbezogene Notizen machten. Versuchspersonen dagegen, die nur Gesamturteile über die Bewerber (vertrauenswürdig, motiviert, methodisch) oder nur Gesamtangaben über das Bewerberverhalten im Interview (Sprechweise, Blickkontakt) notierten, machten weniger valide Bewertungen.

In der zweiten Studie von *Burnett et al.* wurde 24 Managern, die als Versuchspersonen fungierten, das Notieren nachdrücklich empfohlen, letztlich aber freigestellt. Hier wurde die Validität in Abhängigkeit davon ermittelt, ob die Versuchspersonen zu den gezeigten Interviewfilmen Notizen gemacht hatten oder nicht. Die durchschnittliche Validität der Urteile der Versuchspersonen mit Notizen war höher als die durchschnittliche Validität der Urteile der Versuchspersonen ohne Notizen. Ähnlich wie in der ersten Studie zeigte sich hier eine besondere Zweckdienlichkeit von verhaltensbezogenen Notizen. Versuchspersonen, die umfangreiche verhaltensbezogene Notizen machten, erreichten, gemessen an den Vorgesetztenbeurteilungen, eine Validität von $r = .45$. Interviewer mit nur wenigen verhaltensbezogenen Notizen erreichten nur eine Validität von $r = .26$.

In der dritten Studie von *Burnett et al.* machten die studentischen Versuchspersonen bei den vorgeführten Interviewfilmen anweisungsgemäß entweder keine Notizen (30 Versuchspersonen), allgemeine Notizen (29) oder hauptsächlich verhaltensbezogene Notizen (34). Hier erreichten die Versuchspersonen mit verhaltensbezogenen Notizen validere Bewertungen als die Versuchspersonen mit allgemeinen Notizen, überraschenderweise aber keine valideren Bewertungen als die Versuchspersonen ohne Notizen. Außerdem war in dieser dritten Studie das Notieren von Informationen insgesamt nicht signifikant bezüglich der Validität. Wie in eignungsdiagnostischen Untersuchungen üblich, zeigen sich demnach auch bezüglich des Notierens gemischte Ergebnisse.

In einem Laborexperiment von *Middendorf* und *Macan* sahen 169 Studenten zwei aufgezeichnete Interviews mit einem hochqualifizierten und einem mittelmäßigen Bewerber für die fiktive Position eines Versicherungsagenten. Die Interviews dauerten annähernd zehn Minuten und bestanden aus acht offenen Fragen zur Berufserfahrung und zur Selbsteinschätzung

¹ Vgl. Macan 2009, S. 206; Dipboye 2005, S. 130; Burnett et al. 1998, S. 392; Webster 1982, S. 97 f.

² Vgl. Burnett et al. 1988, S. 375, 382 f., 386 f. und 389 f.

der Bewerber. Die Versuchspersonen waren in drei Gruppen eingeteilt, die (1) in konventioneller Weise Notizen machten, (2) die Frageliste hatten und in die Freiräume unter den Fragen wichtige Stichworte notieren sollten und (3) keine Notizen machten. Hauptergebnisse: Versuchspersonen, die Notizen machen, erinnerten sich an mehr Informationen als die Versuchspersonen, die keine Notizen machten. Versuchspersonen mit verhaltensbezogenen Notizen erinnerten sich besonders akkurat an die Bewerberaussagen. Aber: Versuchspersonen mit Notizen beurteilten den Qualifikationsunterschied zwischen den beiden Bewerbern nicht akkurater als Versuchspersonen ohne Notizen, hätten also keine validere Entscheidung gefällt. Ein Grund hierfür mag die nur zehnminütige Dauer der Interviews sein, die auch Versuchspersonen ohne Notizen genügend Informationen für eine sachgerechte Entscheidung behalten und verarbeiten ließ.¹

Weitere Ergebnisse des vorstehenden Experiments: In der Praxis mag es vorkommen, dass zwar Notizen gemacht, diese vor der abschließenden Entscheidung aber nicht mehr angesehen werden. Im hier vorgestellten Experiment erinnerten die Notizenmacher, die nach einer Wartezeit von 20 Minuten ihre Notizen durchsehen konnten, nicht mehr Aussagen der Bewerber als die Notizenmacher, die ihre Notizen nicht noch einmal durchsehen konnten. Die Forscherinnen erklären die Ergebnisse zum Teil damit, dass die Interviews bzw. die Unterbrechungen jeweils relativ kurz waren.² In der Tat wären angesichts längerer Auswahlprozesse in der Praxis Untersuchungen wünschenswert, bei denen die Wirkungen von Notizen auf Erinnern und Entscheiden nach einigen Tagen oder Wochen untersucht würde. Man kann aufgrund der referierten Ergebnisse aber festhalten, dass die schlechte Empfehlung, in Auswahlgesprächen möglichst viel zu notieren, durch die Forschung nicht gestützt wird. Zur Wirkung von Notizen auf die Urteilsqualität besteht weiterer Forschungsbedarf.³

1.2.2 Erfahrung der Interviewer und Entscheidungsträger

Niedrigere Akzeptanzquoten erfahrener Interviewer: Die Anforderungen, die Entscheidungsträger stellen, und folglich auch ihre Akzeptanzquoten schwanken selbst bei der Besetzung identischer Positionen in ein und derselben Organisation deutlich. *Graves* und *Karren* geben zum Beispiel eine Schwankungsbreite von 6 % bis 56 % bei der Akzeptanzquote an und sprechen daher von einem jeweils einzigartigen Entscheidungsprozess der Interviewer.⁴ Eine niederländische Untersuchung fand bei acht Interviewern hinsichtlich der Einstellempfehlung eine Bandbreite von 46 % bis 80 % der Bewerber.⁵

Mehrere Untersuchungen stützen die These, dass Entscheidungsträger mit mehr Auswahl-erfahrung bzw. mit längerer einschlägiger Berufserfahrung bei der Personalauswahl strenger urteilen als wenig erfahrene Entscheidungsträger.⁶ Dies zeigte sich bei Lebenslaufanalysen⁷, bei Auswahlgesprächen, die 90 Polizeibeamte in Zweier-Jurys mit insgesamt 205 Bewerbern führten⁸, bei der Beurteilung von Bewerbern für die Stellen eines Direktors bzw. eines stellvertretenden Direktors in einer Werbeagentur⁹, bei 96 Führungskräften aus dem unteren und mittleren Management von Industrieunternehmen und von Beratungsunternehmen, die fiktive

¹ Vgl. Middendorf/Macan 2002, 296 ff.

² Vgl. Middendorf/Macan 2002, S. 298 und 301

³ Vgl. Dipboye et al. 2004, S. 303; Huffcutt/Woehr 1999, S. 555 und 557

⁴ Vgl. Graves/Karren 1996, S. 165 ff.; auch Graves 1993, S. 357

⁵ Vgl. Van Dam 2003, S. 50 f.

⁶ Vgl. Posthuma et al. 2002, S. 32

⁷ Vgl. Earl et al. 1998, S. 18

⁸ Vgl. Furnham/Burbeck 1989, S. 398 ff.

⁹ Vgl. Gordon et al. 1988, S. 28 und 31

Bewerber für eine Ingenieurposition auswählten¹, sowie in einem Experiment, in dem 146 Auswahloffiziere der kanadischen Armee 100 fiktive Bewerberbeschreibungen lasen und hinsichtlich einer Einstellung oder Ablehnung bewerteten.² Aus Arbeitgebersicht erscheint es erwägenswert, solche Entscheidungsträger, die sich bei der Personalauswahl nachweislich bewährt haben, beratend auch an solchen Entscheidungen zu beteiligen, die nicht ihren direkten Zuständigkeitsbereich betreffen. Die Urteilsstrenge der erfahrenen Entscheider dürfte viele Ursachen haben. Eine Studie mit 163 erfahrenen Vorgesetzten im Einzelhandel, die 43 fiktive Bewerberprofile bewerteten, ergab zum Beispiel, dass Entscheidungsträger mit mehr Auswählerfahrung (Zahl vorheriger Einstellungen) der Intelligenz sowie der Offenheit für Neuerungen mehr Gewicht bei der Eignungsbewertung beimaßen als Entscheidungsträger mit weniger Auswählerfahrung.³

Gegenbeispiel: *Gehrlein et al.* untersuchten die Validität von 30-minütigen College-Zugangsinterviews. Hier interviewten sechs *erfahrene* Interviewer (admissions officers) insgesamt 843 Studienbewerber. Ferner interviewten 487 vergleichsweise *unerfahrene* Interviewer (Alumni, Fakultätsmitglieder, einige Studenten) insgesamt 1.679 Studienbewerber. Hier trafen, gemessen an den späteren Durchschnittsnoten der akzeptierten Bewerber, überraschenderweise nur die in der Studentenauswahl unerfahrenen Interviewer valide Zulassungsentscheidungen. Die Forscher erklären dieses Ergebnis damit, dass die admission officers weniger Auswahlkriterien bewerteten. Sie vermuten, dass diese durch andere Aufgaben wie Beratung über das Studium an der Informationsgewinnung gehindert wurden.⁴ Erfahrene Interviewer treffen also nur dann validere Auswahlentscheidungen, wenn sie ihre Erfahrung auch wirklich einsetzen können. Dies spricht dafür, durch eine zweckdienliche Zeitplanung durchdachte Entscheidungen zu ermöglichen.

Bevorzugung attraktiver Bewerber: Wenig erfahrene Entscheidungsträger präferieren attraktive Personen. In einer Untersuchung, in der 112 Vorgesetzte (46 m, 66 w) eines Finanzinstituts anhand von vier Lebensläufen mit Bild zwei männliche und zwei weibliche Bewerber, die alle hoch und gleich gut qualifiziert waren, bewerteten, zeigte sich, dass die 37 Entscheidungsträger mit *geringer* Erfahrung (gemessen an der Zahl der von ihnen vorgenommenen Leistungsbeurteilungen) den hoch attraktiven männlichen Bewerber bei einer Einstellungsempfehlung deutlich vor dem unterdurchschnittlich attraktiven Bewerber und der unterdurchschnittlich attraktiven Bewerberin bevorzugten. Auch bei den 37 Entscheidungsträgern mit *mittlerer* Personalerfahrung zeigte sich ein Vorurteil zugunsten des hoch attraktiven Mannes und gegen die unterdurchschnittlich attraktive Frau. Bei den 38 Entscheidungsträgern mit *großer* Personalerfahrung zeigte sich bei der Bewertung kein Vorurteil mehr bezüglich des hoch attraktiven Mannes, wohl aber noch Vorbehalte gegen die unterdurchschnittlich attraktive Bewerberin bezüglich ihrer Karrierechancen. Man kann demnach vermuten, dass das Attraktivitätsvorurteil mit zunehmender Personalerfahrung abnimmt. So wurde bei der außerdem aufzustellenden Rangordnung bezüglich einer Einstellung der hochattraktive männliche Bewerber auf Platz 1 gesetzt von 73 % der Vorgesetzten mit geringer Erfahrung, von 65 % der Vorgesetzten mit mittlerer und von 47 % der Vorgesetzten mit großer Erfahrung. Konstant schlecht wurde die unterdurchschnittlich attraktive Bewerberin beurteilt und eingestuft.⁵

¹ Vgl. Wiener/Schneiderman 1974, S. 701

² Vgl. Rowe 1963, S. 305 f.

³ Vgl. Lievens et al. 2005, S. 463 f.

⁴ Vgl. Gehrlein et al. 1993, S. 465 f.

⁵ Vgl. Marlowe et al. 1996, S. 16 und 18

1.2.3 Mildeeffekte bei Entscheidungsträgern

Weibliche Entscheidungsträger: Einige Studien ergaben, dass Frauen als Entscheidungsträger männliche wie weibliche Bewerber signifikant höher bzw. nachsichtiger bewerten als männliche Entscheidungsträger.¹ Aber: In einer Feldstudie durch *Elliot* wurde die Auswahl von Schulabgängern in der größten irischen Bank für eine Ausbildung in der Bank untersucht. Die hier referierten Ergebnisse basieren auf den Bewertungen, die 22 Interviewer und 16 Interviewerinnen 200 Bewerbern und 200 Bewerberinnen gaben. Zwar bewerteten die Interviewerinnen Bewerber und Bewerberinnen bei einer Reihe von Einzelpunkten (Kleidung, Erscheinung, Interviewverhalten, Intelligenz und persönliche Disposition) vorteilhafter und in diesem Sinne nachsichtiger als die Interviewer, doch beim entscheidenden Punkt, der Gesamtbewertung bezüglich einer Einstellung oder einer Ablehnung, gab es keine Unterschiede zwischen Interviewerinnen und Interviewern.² Es gibt also auch Studien, welche einen Sex-of-rater-Effekt nicht zeigen.³

Doch auch beim Mildeffekt gibt es die bekannten gemischten Ergebnisse. In einer computer-gestützten fiktiven Personalauswahl von *Wick* unterschieden sich bei der Bewertung von drei Bewerberinnen die Eignungsentscheidungen der 18 weiblichen Urteiler insgesamt nicht von denen der 14 männlichen Urteiler.⁴ In einer Untersuchung von *Williams et al.*, in der es um die Wirkung von schwerer und leichter Gewinnbarkeit von Bewerbern ging, bewerteten die männlichen Rekruter (52 % von 184) hypothetische Bewerberinnen und Bewerber anhand von Bewerbungsschreiben und Lebensläufen bezüglich Qualifikation, Erwünschtheit, Einladungswahrscheinlichkeit und Einstellwahrscheinlichkeit positiver als die weiblichen Rekruter.⁵ Auch bei der Bewertung von Empfehlungsschreiben urteilten weibliche Personalmanager strenger als männliche Personalmanager.⁶

Studentische Entscheidungsträger: 30 studentische Versuchspersonen, die weitgehend unerfahren bezüglich der Personalauswahl waren, beurteilten zwölf fiktive Bewerber für die Position eines Abteilungsleiters in einem Warenhaus anhand von Lebensläufen mit Bild auf einer Skala (bester Wert = 9) mit einem Mittelwert von 5,83 nachsichtiger und somit vorteilhafter als 30 professionelle Interviewer aus verschiedenen Unternehmen mit einem Mittelwert von 5,46. Interessant ist allerdings, dass sich bei der von den Probanden außerdem aufzustellenden Bewerberreihenfolge keine signifikanten Unterschiede zwischen erfahrenen und unerfahrenen Entscheidungsträgern ergaben, was zu einer völlig oder weitgehend ergebnisgleichen Auswahlentscheidung führte.⁷

In ihrer Studie mit 234 weiblichen und 231 männlichen studentischen Versuchspersonen zum Attributionsverhalten von Entscheidungsträgern stellten *Belec* und *Rowe* fest, dass Studentinnen häufiger als Studenten vergangene Erfolge eines Bewerbers diesem selbst (Anstrengung, Fähigkeiten, Persönlichkeit) und nicht äußeren Umständen (Glück, Einfluss anderer Personen) zuschrieben.⁸

¹ Vgl. DeNicolis Bragger et al. 2002, S. 222; Chapman/Rowe 2001, S. 290; Rowe 1989, S. 79 und 88; Gordon et al. 1988, S. 28 und 31; Raza/Carpenter 1987, S. 598 f.; Rose/Andiappan 1978, S. 109 und 111; Muchinsky/Harris 1977, S. 99 ff.; London/Poplawski 1976, S. 202 und 204

² Vgl. Elliot 1981, S. 270 f.

³ Vgl. Oliphant/Alexander 1982, S. 838; Arvey 1979, S. 754;

⁴ Vgl. Wick 2005, 110

⁵ Vgl. Williams et al. 1993, S. 188 ff.

⁶ Vgl. Tommasi et al. 1998, S. 13 ff.

⁷ Vgl. Dipboye et al. 1975, S. 40 f.

⁸ Vgl. Belec/Rowe 1983, S. 118

Beurteilerpersönlichkeit: Eine Studie mit 126 Studierenden in Personalmanagementkursen, die nach Gruppenübungen und Diskussionen Peer-Berteilungen vornahmen, zeigte, dass die Beurteilenden, die verträglicher (more agreeable) und die weniger zuverlässig (less conscientious) waren, die mildesten und die am wenigsten akkuraten Bewertungen vornahmen. Sogar der Kursteilnehmer mit der niedrigsten Leistung wurde von den Beurteilern mit hoher Verträglichkeit signifikant milder beurteilt als von den Beurteilern mit niedriger Verträglichkeit.¹

1.2.4 Uneinheitliche Informationsbewertung

Es scheint so zu sein, dass die einzelnen Interviewer im Laufe der Zeit ein Verhalten entwickeln und pflegen, das sie in ihren Gesprächen mit verschiedenen Bewerbern einigermaßen konstant anwenden. Die Intrarater-Reliabilität scheint also zufriedenstellend zu sein.² Interviewer, die Bewerber nach einiger Zeit anhand von Tonbandaufzeichnungen ihrer Gespräche erneut bewerteten, kamen zu annähernd gleichen Ergebnissen wie bei der Erstbewertung.³

Die Interrater-Reliabilität (Übereinstimmung der Beurteiler) ist aber teilweise gering. Verschiedene Entscheidungsträger bewerten und nutzen gleiche Informationen unterschiedlich.⁴ Schon früh wurde gezeigt, dass Personen, die Bewerber in eine Eignungsrangfolge bringen sollen, zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen gelangen.⁵ Eine Meta-Analyse von *Conway et al.*, welche 160 Studien erfasste, ergab eine Interrater-Reliabilität von bis zu $r = .77$, wenn die Versuchspersonen das gleiche Interview sahen, und von $r = .53$, wenn die Versuchspersonen unterschiedliche Interviews mit den gleichen Bewerbern sahen. Diese Differenz kann zum Teil damit erklärt werden, dass sich Bewerber in unterschiedlichen Gesprächen nicht gleich gut präsentieren.⁶

Einfluss von Vorinformationen: Ein erster Grund für die geringe Beurteiler-Übereinstimmung können unterschiedliche Vorinformationen über die Bewerber sein.⁷ Eine Auswertung von 79 realen Auswahlinterviews, die von drei Interviewern innerhalb von acht Monaten in einem großen Energieunternehmen geführt und per Tonband aufgezeichnet worden waren, ergab, dass Vorinformationen aufgrund von Bewerbungsbogen und Testergebnissen zu einem teilweise unterschiedlichen Interviewerverhalten führen.⁸ Daher wird bei der Strukturierung des Interviews teilweise gefordert, Vorinformationen auszuschließen bzw. vor dem Interview anzugleichen. Aber auch bei gleichen Vorinformationen beachten Entscheidungsträger unterschiedliche Anforderungen, gewichten sie gleiche Anforderungen unterschiedlich und interpretieren sie gleiche Informationen im Interview unterschiedlich (scorer disagreement).⁹

Ambivalenz von Informationen: In einer Befragung von amerikanischen Managern aus Lebensversicherungen, die sieben hypothetische Bewerber, die durch jeweils sechs extrem ambivalente Informationen charakterisiert waren, zu bewerten hatten, zeigte sich, dass einige Manager alle sieben als vorteilhaft bewerteten und andere Manager alle sieben als unvor-

¹ Vgl. Bernadin et al. 2009, S. 303 ff.

² Vgl. Mayfield/Carlson 1966, S. 46; bei schriftlichen Unterlagen Carlson/Mayfield 1967, S. 447 f.

³ Vgl. Mayfield 1964, S. 248 f.

⁴ Vgl. Judge et al. 2000, S. 385; Graves/Karren 1999, S. 247 f.

⁵ Vgl. Salgado 2001, S. 4; Hakel et al. 1970b, S. 65; Wagner 1949, S. 24 ff.

⁶ Vgl. Conway et al. 1995, S. 566

⁷ Vgl. Mayfield 1964, S. 239 und 242

⁸ Vgl. Dougherty et al. 1994, S. 661 f.

⁹ Vgl. Wick 2005, S. 31; Schmidt/Zimmerman 2004, S. 554; Graves/Karren 1996, S. 164 ff.; Mayfield 1964, S. 250