

Die Karten offen auf den Tisch legen

Transparenz in der Personalselektion

Swiss Assessment – für zertifizierte Qualität.

Im Zeitalter des Fach- und Führungskräfitemangels kommt dem Image eines Unternehmens ein grosser Stellenwert zu. Neben einem professionellen Internetauftritt muss auch der Erstkontakt mit potenziellen Mitarbeitenden, anlässlich der Personalselektion, höchst professionell sein. Ein von Transparenz, Verbindlichkeit und Qualität gekennzeichnetes Vorgehen hilft dabei, bei den Bewerberinnen und Bewerbern einen guten Eindruck zu hinterlassen.



www.swissassessment.ch

«Die Stellenbeschreibung sprach mich sofort an und ich war überzeugt, dass ich in diesem Job meine bisher erworbenen beruflichen Erfahrungen bestens einbringen könnte. Auch der Internetauftritt des Unternehmens überzeugte mich. Die grosse Enttäuschung erlebte ich dann beim Vorstellungsgespräch: Die Begrüssung durch den Personaler empfand ich als kalt und distanziert und auch während des gesamten nachfolgenden Interviews habe ich mich unwohl gefühlt. Ich kam mir vor wie bei einem Verhör: Der Personaler stellte mir eine Frage nach der anderen und nahm meine Antworten ohne Kommentar und ohne erkennbare Emotionen entgegen. Einige der Fragen empfand ich ausserdem als zu persönlich und bei anderen wiederum konnte ich mir keinen Reim darauf machen, was das mit meiner zukünftigen Tätigkeit zu tun haben sollte. Auf meine Fragen zur zu besetzenden Arbeitsstelle ging er kaum ein: Dies sei Inhalt des zweiten Teils des Vorstellungsgesprächs – wenn ich es überhaupt in die zweite Runde schaffen würde. Es kam schon deshalb nicht so-

weit, weil ich meine Bewerbung am nächsten Tag zurückgezogen habe.» Im Internet lassen sich zahlreiche solcher und ähnlicher Erfahrungsberichte finden, zum Beispiel auf der Seite der Arbeitgeber-Bewertungsplattform <https://www.kununu.com/ch>, welche volle Transparenz am Arbeitsmarkt verspricht. Unprofessionelles Verhalten von Personalverantwortlichen und Linienvorgesetzten erstaunt, müssten diese doch in Zeiten des qualifizierten Führungs- und Fachkräftemangels ein grosses Interesse daran haben, den Selektionsprozess so zu gestalten, dass ihre Unternehmen als attraktive Arbeitgeber in Erscheinung treten. Der richtige Umgang mit Bewerbenden lässt sich heute in zahlreichen «Best Practice» HR-Ratgeber nachlesen. Das Thema ist auch keineswegs neu: die wissenschaftliche Auseinandersetzung damit geht, im deutschen Sprachraum, in die siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts zurück, eine Zeit, in der sich die psychologische Diagnostik in einer ernsthaften Krise befand. Auf Ablehnung stiessen damals wie heute die distanzierte Haltung der Diagnostiker den Kandidatin-

nen und Kandidaten gegenüber, die sich dadurch in der Rolle als «Untersuchungsobjekte» wiederfanden und wiederfinden. Viele Kandidatinnen und Kandidaten fühlten sich durch den Einsatz von intransparenten Testverfahren – wie zum Beispiel dem Rorschach-Test oder dem Lüscher-Farb-Test – abgestempelt und falschverstanden. Damals untersuchte Prof. Dr. Heinz Schuler als einer der ersten das empfundene Unbehagen in der Testsituation. In seinem Konzept zur sozialen Validität beschrieb er vier Massnahmen, welche diesem entgegenwirken sollen: **Information, Partizipation, Transparenz und Urteilkommunikation**. Diese Erkenntnisse integrierte er in das von ihm entwickelte Multimodale Interview (siehe Kasten). Ein detaillierteres Modell der Bewerberreaktionen auf Personalselektionsverfahren wurde dann zehn Jahre später vom Amerikaner Stephen W. Gilliland veröffentlicht. In beiden Ansätzen kommt der Transparenz eine wichtige Rolle zu, insbesondere bei der Information über den Selektionsprozess, bei der Darstellung der zukünftigen Tätigkeit und beim abschliessenden Feedback.



WILHELM
COMPETENCE
IN HR SOLUTIONS.
SINCE 1979.

Passende Stellenbesetzung

Die geeignete Person in der passenden Funktion – damit die Partnerschaft mit Ihren Mitarbeitenden auch auf lange Sicht den grösstmöglichen Nutzen stiftet.

WILHELM Assessments sind dank qualifizierter Beurteilung exakt auf die Anforderungen einer Stelle ausgerichtet.



www.wilhelm.ch

Informiert sein ist alles

Wissenschaftlich gut abgesichert ist der Befund, dass Informationen und Erklärungen zum Selektionsprozess, zu den eingesetzten Testverfahren und zur Entscheidungsfindung dazu beitragen, dass sich die Bewerbenden fairer behandelt und sicherer fühlen. Auch abgewiesene Bewerbende zeigen sich deutlich zufriedener mit dem Selektionsverfahren, wenn sie umfassend informiert werden. In diesen Zusammenhang gehört auch die Forderung, dass die eingesetzten diagnostischen Verfahren derart ausgestaltet sein müssen, dass die Bewerbenden einen klaren Zusammenhang zur Feststellung der gefragten beruflichen Eignung erkennen können – diese also **«augenscheinvalid»** sind – und so verstehen können, zu welchem Zweck diese Verfahren eingesetzt werden.

Ein zweischneidiges Schwert ist jedoch die detaillierte Information darüber, welche Fähigkeiten und Eigenschaften im Interview oder in den Testverfahren erhoben werden: Diese führt zwar zur erwähnten Akzeptanzsteigerung, schmälert jedoch die Aussagekraft des Verfahrens hinsichtlich des Berufserfolges. Forschungsergebnisse belegen, dass Bewerbende, welche rasch und zuverlässig erkennen, welches Verhalten von ihnen verlangt wird, welche also das Testverfahren oder die Interviewfragen «durchschauen», im Bewerbungsverfahren insgesamt besser abschneiden. Martin Kleinmann, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Zürich, prägte dafür den Begriff **ability to identify criteria**, kurz ATIC. In seinen Studien stellte er fest, dass ATIC auch in Zusammenhang mit der (späteren) Berufsleistung steht. Dieser Befund ist

TRANSPARENZ IM VORSTELLUNGSGESPRÄCH: DAS MULTIMODALE INTERVIEW

Das von Prof. Heinz Schuler entwickelte multimodale Interview kombiniert zentrale Ansätze der Eignungsdiagnostik mit den wichtigsten Aspekten des Konzeptes zur sozialen Validität. Es umfasst folgende acht Phasen (siehe auch www.multimodalesinterview.de):

1. Gesprächsbeginn:
Zu Beginn des Gespräches soll mit einer kurzen informellen Unterhaltung das Eis gebrochen, ein persönlicher Kontakt zum Bewerber hergestellt und eine angenehme Gesprächsatmosphäre geschaffen werden. Der Interviewende stellt sich vor und informiert über den weiteren Verlauf.
2. Selbstvorstellung des Bewerbers:
Der Bewerber berichtet über seinen beruflichen und persönlichen Hintergrund.
3. Freie Fragen:
Der Interviewer stellt Fragen, die sich aus der Selbstvorstellung und dem vorgängigen Studium des Lebenslaufes und weiterer Bewerbungsunterlagen ergeben haben.
4. Berufs- und Organisationswahl:
Nun interessieren die Motive für den Job- oder Berufswechsel und die Wahl des Unternehmens. Anhand vorbereiteter Fragen überprüft der Interviewer, inwiefern sich der Bewerber über den Job und die Unternehmen informiert hat und klärt das berufs- und arbeitsspezifische Wissen ab.
5. Biografiebezogene Fragen:
Zur Abklärung der Eigenschaften, Verhaltensweisen und Fähigkeiten, welche anhand der Anforderungsanalyse für die auszuführenden Tätigkeiten abgeleitet wurden, stellt der Interviewer Fragen zu in der Vergangenheit gezeigtem Verhalten. Die Antworten beurteilt er auf verhaltensverankerten Skalen.
6. Realistische Tätigkeitsinformationen:
Der Interviewer informiert den Bewerber mit realistischen, das heisst positiven und negativen Aspekten über das Unternehmen, die Tätigkeit, das Arbeitsteam etc. Damit soll die Entscheidungsfindung des Bewerbers unterstützt werden.
7. Situative Fragen:
Hier wird überprüft, wie sich der Bewerber in erfolgskritischen Situationen, die sich bei der Tätigkeitsausübung ergeben, zu verhalten beabsichtigt. Für die Entwicklung dieser Fragen wird der Einsatz der Critical Incident Technik empfohlen und die Bewertung erfolgt anhand verhaltensverankerter Skalen.
8. Gesprächsabschluss:
Bevor der Interviewer das weitere Vorgehen erklärt und das Interview abschliesst, bietet er dem Bewerber die Möglichkeit, Fragen zu stellen.

leicht nachvollziehbar: *Die Fähigkeit, relevante Anforderungen in Situationen zu erkennen und sein Verhalten danach auszurichten, kann mitverantwortlich für die erfolgreiche Bewältigung von beruflichen Anforderungen sein.*

It takes two to tango

Es liegt wohl in der Natur der Sache, dass Bewerbende ein Vorstellungsgespräch oft als asymmetrische Situation erleben. Es scheint so, als habe die «Gegenseite» die ultimative Entscheidungsmacht und – wie eingangs geschildert – verhalten sich einige Personalverantwortliche auch dementsprechend. Realistisch betrachtet sieht die Sache jedoch etwas anders aus: Jedes Unternehmen ist auf gute Mitarbeitende angewiesen. Und wie der Begriff **«war for talent»** andeutet, besteht – zumindest in gewissen Branchen – ein Wettstreit um gut ausgebildete Arbeitskräfte. Einige Unternehmen haben dies erkannt respektive erkennen müssen und betreiben deshalb **«Employer Branding»**, indem sie sich um einen guten Ruf bemühen, also ihre Arbeitgeber-Marke aktiv pflegen. Denn **Unternehmen wählen nicht nur aus, sondern werden auch ausgewählt**.

Um kostspielige Fehleinstellungen zu vermeiden, liegt es im Interesse der Unternehmen, dass auch die Bewerbenden ihre Entscheidung auf einer soliden Informationsbasis fällen können. Selbstverständlich dürfen die Personalverantwortlichen erwarten, dass sich Bewerbende umfassend im Internet über das Unternehmen informieren. Da detaillierte Informationen zur zu besetzenden Stelle dort jedoch in den meisten Fällen nicht zu finden und die Angaben in der Stellenausschreibung oft auf das Wesentliche reduziert sind, müssen diese den Bewerbenden im Rahmen des Vorstellungsgespräches mitgeteilt werden: Neben einer Beschreibung des Arbeitsinhaltes, der Aufgabenbereiche, der Anforderungen der Tätigkeit und der Merkmale und Ziele der Organisation, sollten die Personalverantwortlichen respektive die Linienvorgesetzten auch über **sozialpsychologische Aspekte** wie den Führungsstil, die Art und Weise der Zusammenarbeit und die Unternehmenskultur informieren.

Dabei müssen auch potenziell negative Aspekte thematisiert werden, zum Beispiel unregelmässige Arbeitszeiten, Reise-tätigkeit, der Kontakt mit schwieriger Kundschaft oder fehlende Karriere-möglichkeiten. Idealerweise können sich die Bewerbenden auch gerade selbst vor Ort ein Bild der Arbeitsumgebung und des Arbeitsteams machen und mit den zukünftigen Kolleginnen und Kollegen sprechen. Aber auch Testverfahren wie Rollenspiele,

Fallstudien oder Arbeitsproben, welche inhaltlich an die Situation in der Unternehmen angepasst sind, liefern Informationen über die Arbeitsstelle. Anhand dieser Informationsgrundlage sollen die Bewerbenden die Möglichkeit haben, selbst entscheiden zu können, ob sie auf diese Stelle passen. Forschungsergebnisse aus den USA belegen, dass realistische Darstellungen des Arbeitsplatzes (**realistic job preview**) die Selbstselektion fördern, was dazu führt, dass einige Bewerbende das Interesse an der Stelle verlieren. Die schlussendlich eingestellten Mitarbeitenden verbleiben jedoch länger in der Organisation und zeigen eine bessere Arbeitsleistung, als Mitarbeitende, denen keine realistischen Tätigkeitsinformationen geboten wurden. **Unglaubliche Darstellungen des Arbeitsplatzes oder der Organisation, sind zudem der von den Bewerbenden am häufigsten genannte Grund für die Wahrnehmung von Unfairness.**

Feedback als Chance

Jede Person, die ein Selektionsverfahren durchlaufen hat, hat ein Anrecht auf ein Feedbackgespräch. **Schuler fordert, dass dabei transparent, offen, wahrhaftig, rücksichtsvoll, unterstützend und nachvollziehbar vorgegangen werden soll.** Dabei kommen dem Feedback zwei Hauptfunktionen zu: Nachvollziehbarkeit der Entscheidung und Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung. So soll am besten der/die Linienvorgesetzte persönlich unterstützt durch den/die Personalverantwortlichen transparent darlegen, wie sie zum Entscheid gelangt sind. Dies ist nur möglich, wenn nachvollziehbare Gesprächs- und Beobachtungsnotizen, sorgfältig ausgefüllte Beurteilungsblätter und ein systematischer Abgleich zwischen den Stellenanforderungen und den Leistungen der Bewerbenden vorliegen. Mit diesen Unterlagen können die Verantwortlichen darlegen, welche konkreten Aussagen und welches Verhalten der Bewerbenden zur entsprechenden Einschätzungen geführt haben und inwiefern sich dies mit dem Anforderungsprofil vereinbaren lässt oder eben nicht. Negative Abweichungen vom Anforderungsprofil sind mit Rücksicht auf das Selbstwertgefühl der Bewerbenden zu erläutern. Diese lassen sich leichter annehmen, wenn man verhaltens- anstelle von eigenschaftsbezogenen Aussagen macht.

Im Feedbackgespräch ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten und Chancen den Bewerbenden Hinweise zur persönlichen Weiterentwicklung mit auf den Weg zu geben. Diese Möglichkeiten und Chancen für die Bewerbenden lassen diese auch bei ablehnendem Entscheid vom Vorstellungsgespräch profitieren. Mittel- und langfristig ist damit auch die Möglichkeit gegeben, dass sich abgewiesene Bewerbende später auf eine andere Stelle im Unternehmen bewerben. Aus Zeitgründen wird immer noch zu oft auf ein detailliertes Feedbackgespräch verzichtet. Dabei vergibt man sich nicht nur die oben aufgeführten Möglichkeiten sondern auch weitere wertvolle Chancen: Forschungsergebnisse belegen, dass sich ein ausführliches und zutreffendes Feedback auf die Wahrnehmung der Fairness der Interaktion mit den Verantwortlichen und der Attraktivität der Organisation auswirkt. Zudem verstärkt es das später im Job gezeigte **Organizational Citizenship Behavior**.

Die Beachtung der Aspekte von Transparenz, Verbindlichkeit und Qualität in einem Personalselektionsprozess liegen im ureigenen Interesse aller Beteiligten: Die Bewerbenden fühlen sich nicht nur fairer behandelt sondern auch gefordert/gefördert und akzeptieren das Vorgehen und den getroffenen Entscheid besser. Die Organisationen ihrerseits präsentieren sich als attraktive Arbeitgeber in einem guten Licht und lassen keinen Zweifel daran, dass sich der (nicht zu vernachlässigende) Aufwand für alle Beteiligten lohnt, wie auch immer der Entscheid ausfällt.

Cartes sur table La transparence dans la sélection du personnel

Swiss Assessment – la qualité certifiée.
A l'ère de la pénurie de spécialistes et de cadres, l'image de l'entreprise gagne en importance. En sus d'une vitrine professionnelle sur Internet, le premier contact avec d'éventuels futurs collaborateurs et collaboratrices lors de la sélection du personnel doit être irréprochable. Une procédure alliant transparence, fiabilité et qualité aide à laisser une bonne impression auprès des candidats.

SWISS assessment

Das Ziel von Swiss Assessment ist die Förderung der Qualität der Management-Diagnostik. Die zertifizierte Mitgliedschaft gilt als anerkanntes Qualitätslabel. Folgende Mitglieder haben das mehrstufige Auditverfahren (SQS/Universität Zürich) erfolgreich durchlaufen und dürfen den Qualitätsstempel verwenden:

- ACT Assessment & Development Centrum GmbH
- adt zurich gmbh
- Avenir Consulting AG
- BENOIT CONSULTING AG
- cedac entwicklung assessment beratung AG
- Convidis AG
- Direction Plus sa
- HR Kompetenzzentrum AG
- IAP Basel – Institut für Angewandte Psychologie
- IAP Zürich – Institut für Angewandte Psychologie
- Militärakademie an der ETH Zürich MILAK
- morciano global AG
- mpw Beratungsteam AG
- Netzwerk Kadertraining GmbH
- Pädagogische Hochschule Zürich
- papilio AG
- Prisma World AG
- SBB CFF FFS
- VICARIO CONSULTING SA
- Wilhelm AG, HR Consulting



Weitere Informationen finden Sie unter www.swissassessment.ch

IAP.BASEL



Ihr Kompetenzzentrum für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie

Assessment & Development Center • Führungsentwicklung •
Change Management • Team- & Einzelcoaching • Berufs-,
Studien- und Laufbahnberatung • Gesundheitsmanagement

IAP Basel

Institut für Angewandte Psychologie
Greifengasse 1 • Postfach • CH – 4005 Basel
Tel. 061 681 23 00 • iapbasel@iapbasel.ch
www.iapbasel.ch

www.abenco.ch

Assessments in
German, French,
Italian, English
and Chinese.



BENOIT 
CONSULTING AG

Assessments für Ost und West

Benoit Consulting arbeitet mit wissenschaftlich gestützten, in der Assessmentpraxis anerkannten, bestens erprobten Tools.

Benoit Consulting 只使用最优秀的评估工具，这些工具通常拥有公认的科学依据且在日常工作中被验证过。

Partner



www.gapiconsult.com



www.eurasiacompetence.com



Wegweisend in
Assessments, Coaching
und Entwicklung

www.mpw.ch

