

4 Personalmarketing

von Klaus Moser und Jeannette Zempel

Inhaltsübersicht	
1 Einleitung	64
1.1 Warum Personalmarketing?	64
1.2 Personalmarketing als Prozeß	65
2 Potentielle Bewerber	66
2.1 Determinanten der Ausbildungs- und Berufswahl	66
2.2 Erwartungen an eine Organisation	68
2.3 Abschließende Anmerkung	69
3 Die Ansprache von Bewerbern	70
3.1 Bewerbungswege	70
3.2 Methoden zur Ansprache von Bewerbern	71
3.2.1 Interne Bewerberansprache	72
3.2.2 Externe Bewerberansprache	72
4 Entscheidung von Bewerbern	80
4.1 Die Bedeutung von Arbeitsplatzmerkmalen	81
4.2 Reaktionen auf Personalauswahlverfahren	82
4.3 Wie Entscheidungen von Bewerbern zustande kommen	84
Zusammenfassung	84
Weiterführende Literatur	85
Literatur	85

1 Einleitung

Dieses Kapitel befaßt sich mit dem Problem der dauerhaften Gewinnung von Mitarbeitern durch Organisationen mittels Personalmarketing. Worin besteht Personalmarketing überhaupt, und wann ist es erforderlich? Auf diese Fragen wird im folgenden kurz eingegangen. Ferner wird Personalmarketing als Prozeß charakterisiert, der bei der Ansprache potentieller Bewerber beginnt und bis zu Bemühungen um den dauerhaften Verbleib neuer Mitarbeiter in der Organisation reicht. Personalmarketing läßt sich somit als das „Organisieren von Austauschprozessen“ bezeichnen oder auch als „alle Maßnahmen ... die darauf abzielen, Austauschprozesse im Bereiche des internen und externen Arbeitsmarktes herbeizuführen, zu erleichtern und zu erhalten“ (Stafelbach, 1986, S. 126).

Personalmarketing umfaßt damit mehr, als Bewerber anzusprechen oder zu gewinnen. Personalmarketing in dem engen Sinne von „Bewerberansprache“ oder „Personalwerbung“ kann rasch an seine Grenzen stoßen. Es muß durch Aktivitäten zur Erschließung neuer Märkte oder zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen vervollständigt werden. Mögliche Beispiele wären hier die Beschäftigung von ausländischem Personal oder die Einführung von Teilzeitarbeit. Denn Personalmarketing heißt auch, bereits der Organisation angehörende Mitarbeiter dauerhaft zu binden und Fluktuation zu vermeiden (vgl. dazu auch Kapitel 8). Rynes und Barber (1990) unterscheiden drei Attraktionsstrategien zur dauerhaften Gewinnung (Attraktion) von neuen Mitarbeitern: Rekrutierung (Bewerberansprache), Veränderung von Anreizen (Arbeitsplatzmerkmale im weitesten Sinne) sowie Erweiterung des Bewerberpools. Personalmarketing kann sich sowohl an zukünftige als auch an bereits der Organisation zugehörige Organisationsmitglieder richten (externe und interne Bewerberansprache, vgl. Abschnitt 3.2).

Das verstärkte Bemühen um die Gewinnung neuer Organisationsmitglieder gewann vor allem in den 80er Jahren an Bedeutung. Ursächlich waren und sind bis heute die praktischen Bedürfnisse, insbesondere tatsächlicher oder in Zukunft erwarteter Mangel an qualifiziertem Personal von Organisationen.

1.1 Warum Personalmarketing?

Der grundsätzliche Bedarf an Personalmarketing wird zunächst einmal durch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage hinsichtlich der Faktoren Arbeit und Arbeitsplätze bestimmt. Je geringer die (qualifizierte) Nachfrage nach Arbeit bzw. nach Arbeitsplätzen, desto größer ist der Bedarf an Personalmarketing. Des weiteren wird Personalmarketing eher dort in systematischer und kontinuierlicher Art erforderlich sein, wo viele Mitarbeiter beschäftigt sind oder wo ein großer Personalersatzbedarf vorliegt.

Ein dritter Einflußfaktor ist die Konkurrenzsituation der Organisation. Personalmarketing ist für solche Organisationen eher notwendig, die Nachteile gegenüber Konkurrenzorganisationen aufweisen, wie etwa allgemeine Imageprobleme (z. B. unbeliebte Produkte) oder Standortprobleme (geringer Freizeitwert, hohe Mietpreise). Unattraktive Arbeitsbedingungen können selbst in Zeiten von Massenarbeitslosigkeit dazu führen, daß Stellen unbesetzbar sind. Hier sind Personalmarketingaktivitäten zur Veränderung des Bewerberpools (z. B. der Erschließung neuer Märkte; vgl. bspw. die Forderungen nach Vereinfachung der Beschäftigbarkeit von ausländischem Personal) oder der Veränderung der Anreizsituation wie der Umgestaltung der Arbeitsbedingungen einzusetzen (vgl. Rynes & Barber, 1990).

Als vierter Faktor seien schließlich interindividuelle Leistungsunterschiede angesprochen. Der Bedarf an Personalmarketing ist häufig nicht nur dadurch gekennzeichnet, daß eine ausreichende Zahl von Mitarbeitern zu gewinnen ist. Vielmehr besteht die Aufgabe des Personalmarketing bei großen Leistungsunterschieden potentieller Bewerber vor allem darin, möglichst

Personalmarketing

Drei Attraktionsstrategien zur dauerhaften Gewinnung von Mitarbeitern

Verhältnis von Angebot und Nachfrage in Hinsicht auf Arbeitsplätze

Großer Personalersatzbedarf

Konkurrenzsituation

Interindividuelle Leistungsunterschiede

qualifizierte Bewerber zu finden und damit die sich anschließende Personalauswahl zu unterstützen.

Die Beziehung zwischen Personalmarketing und Personalauswahl soll kurz verdeutlicht werden. Eine Funktion des Personalmarketing ist die Veränderung der Zusammensetzung der Bewerber, die im Anschluß Personalauswahlverfahren durchlaufen (vgl. Kapitel 5–7). Personalmarketing ermöglicht nicht nur Personalauswahl, sondern macht eine Auswahl sogar erforderlich, bspw. wenn sich aufgrund einer breitgestreuten Anzeigenkampagne eine hohe Zahl von Bewerbern gemeldet hat. Sind Personalmarketingaktivitäten hingegen quantitativ wenig erfolgreich, führen sie zu wenigen Bewerbungen. In diesem Fall beschränkt sich die Personalauswahl auf die Überprüfung der Alternative, den Arbeitsplatz nicht zu besetzen. Noch enger ist die Beziehung, wenn die gleiche Handlung (z. B. die Sichtung von Bewerbungsunterlagen) sowohl Auswahl- als auch Personalmarketingfunktion hat. Die Funktion der Handlung ergibt sich lediglich daraus, ob noch ein weiterer Auswahlschritt erfolgt (Boudreau & Rynes, 1985). Selbst die Anwendung verschiedener Personalauswahlverfahren hat nicht zuletzt eine Marketingfunktion, denn insbesondere das Vorstellungsgespräch dient auch dem Marketing des Arbeitsplatzes und des Unternehmens.

1.2 Personalmarketing als Prozeß

Strukturieren lassen sich die Fragestellungen, Probleme und Methoden des Personalmarketing anhand des Rekrutierungsprozesses, der aus fünf Phasen besteht (vgl. Abbildung 1): Potentielle Bewerber werden zu tatsächlichen Bewerbern, stellen sich bei der Organisation vor, akzeptieren ein Stellenangebot und verbleiben schließlich in der Organisation.

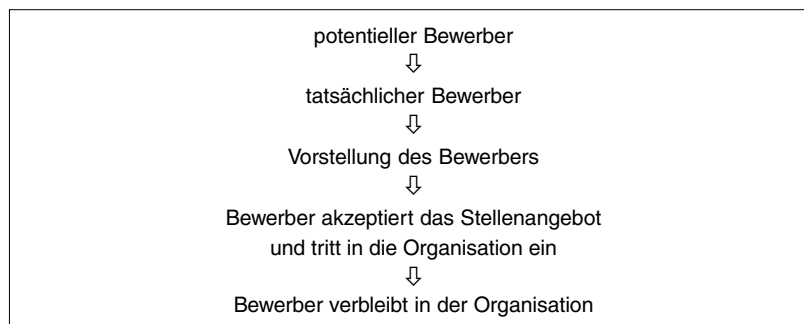


Abbildung 1:
Personalmarketing als Prozeß

Entsprechend diesem Ablaufmodell sind auch die folgenden Abschnitte gegliedert. Abschnitt 2 befaßt sich mit den Fragen, welche Faktoren die Ausbildungs- und Berufswahl beeinflussen und wie die Erwartungen an eine Organisation aussehen. Diese Aspekte bestimmen den Pool potentieller Bewerber. Wie aus potentiellen Bewerbern tatsächliche Bewerber werden können, wird in Abschnitt 3 behandelt. Dabei werden sowohl Maßnahmen des Bewerbers als auch der Organisation angesprochen. Beidseitiges Interesse vorausgesetzt, wird es zu einer persönlichen Vorstellung des Bewerbers in der Organisation kommen, und im Falle eines Angebots an den Bewerber wird sich dieser entscheiden müssen, ob er das Angebot annimmt. In Abschnitt 4 wird auf das Zustandekommen von Entscheidungen eingegangen, insbesondere auf die Bedeutung der Personalauswahlverfahren und von Arbeitsplatzmerkmalen während dieser Phase.

Nach einer beidseitig positiven Entscheidung erfolgt der Eintritt des neu gewonnenen Mitglieds in die Organisation. Neue Mitarbeiter realistisch über Arbeitsplatz und Organisation im Rahmen einer „realistischen Tätigkeitsvorausschau“ vor Eintritt in die Organisation zu informieren, ist ein Beitrag zur antizipatorischen (vorweggenommenen) Sozialisation. Dieser und wei-

Beziehung zwischen Personalmarketing und Personalauswahl

Fünf Phasen des Personalmarketing

tere wichtige Aspekte der Sozialisation wie die Integration in die Arbeitsgruppe, eine erste Orientierung über die eigene berufliche Leistung und das Erlernen der „Organisationskultur“ sind mitbestimmend für den dauerhaften Verbleib in der Organisation (vgl. Kapitel 8).

Merke:

Bisher wurde verdeutlicht, daß Personalmarketing in einem weiten Sinne zu verstehen ist. Es umfaßt neben der Rekrutierung neuer Mitarbeiter auch Veränderungen von Arbeitsplatzmerkmalen und des Bewerberpools (Rynes & Barber, 1990). Personalmarketing wendet sich sowohl nach außen als auch nach innen, also an potentielle Bewerber und die Organisationsmitglieder selbst. Wie intensiv Personalmarketing zu betreiben ist, hängt vom Verhältnis von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt, vom Personalersatzbedarf, der Konkurrenzsituation der Organisation und den Leistungsunterschieden zwischen den Bewerbern ab. Der Prozeß des Personalmarketing läßt sich entsprechend dem zuletzt vorgestellten Modell strukturieren. Es hilft, Teilfragestellungen des Personalmarketing einzuordnen. Entsprechend sind auch die folgenden Abschnitte strukturiert.

Entscheidungskriterien von Bewerbern

Erwartungsenttäuschungen

2 Potentielle Bewerber

Noch bevor sich Organisationen überlegen, auf welchem Weg sie Bewerber ansprechen (vgl. Abschnitt 3), sollten sie sich zunächst die Frage stellen, von welchen Faktoren die Ausbildungs- und Berufswahl überhaupt beeinflußt wird. In diesem Abschnitt sollen einige dieser Faktoren beispielhaft erläutert werden. Es gibt drei Gründe, sich mit dieser Frage zu befassen. Erstens haben Organisationen an dieser Frage Interesse. Wer möglichst qualifizierte und passende Bewerber finden will, stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien sich Bewerber entscheiden. Wer zweitens weiß, was Bewerber erwarten, kann besser verstehen, warum sich neue Mitarbeiter unterschiedlich gut in einer Organisation zurechtfinden. Wenn Erwartungen hoch oder unrealistisch sind, dann ist die Wahrscheinlichkeit von Enttäuschungen groß. Schließlich ist drittens auch für diejenigen, die sich mit Beratungsfragen befassen, interessant, aufgrund welcher Kriterien sich Menschen für einen bestimmten Arbeitsplatz interessieren. Damit sollten die nachfolgenden Ausführungen auch für Beratungskräfte bei den Arbeitsämtern, für Lehrkräfte an Schulen oder für Unternehmensberatungen von Interesse sein.

2.1 Determinanten der Ausbildungs- und Berufswahl

Jedes Jahr werden Hunderttausende von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen in Deutschland neu besetzt. Potentielle Bewerber interessieren sich aber jeweils nur für einen Teil der verschiedenen Arbeitsplätze. Dies liegt nicht nur daran, daß entsprechende qualifikatorische Grundlagen fehlen. Weitere Faktoren sind u.a.:

- die Beschränkung auf bestimmte Bewerbungswege,
- regionale Präferenzen,
- die allgemeine Wirtschaftslage (z. B. Rezession),
- die lokale Wirtschaftsstruktur,
- die Arbeitsmarktlage und Arbeitsmarktpolitik (z. B. öffentliche Förderung der Schaffung von Arbeitsplätzen),
- die Einkommensverhältnisse (Seifert, 1982).

Neben ökonomischen Randbedingungen spielen also auch persönliche Vorstellungen und Wünsche eine Rolle (vgl. Kapitel 8). Ferner muß berücksichtigt werden, inwiefern die entsprechenden Zielgruppen Berufserfahrung aufweisen. Betrachten wir zunächst einmal junge Menschen, die noch keine

Erfahrung haben. Beispielsweise befragten Saterdag und Stegmann (1980) eine große Gruppe von Schülern allgemeinbildender Schulen am Ende der 9. Klasse. In Tabelle 1 wird gezeigt, wie wichtig dieser Gruppe – getrennt nach dem Geschlecht – die Realisierbarkeit verschiedener beruflicher Wertorientierungen ist.

Wie wir sehen, werden die Arbeitsplatzsicherheit und das soziale Klima am Arbeitsplatz als wichtigste gewünschte berufliche Merkmale eingeschätzt. Die Themen „Hilfe“ und „Kontakt“ spielen für junge Frauen eine größere berufliche Rolle, die Themen „Geld“ und „Karriere“ für junge Männer (weitere Ergebnisse zu Geschlechtsunterschieden bei den beruflichen Werthaltungen und Interessen werden in Kapitel 8 berichtet). Auch Untersuchungen in den 80er Jahren ergaben, daß für angehende Auszubildende die Arbeitsplatzsicherheit an erster Stelle stand (Moser, 1992).

Tabelle 1:

Wertorientierungen von Schülern allgemeinbildender Schulen (Saterdag & Stegmann, 1980)

Wertorientierung	Prozentsatz zustimmender Schüler	
	Jungen	Mädchen
einen sicheren Arbeitsplatz haben	87	85
gut mit Vorgesetzten und Kollegen auskommen	75	81
durch Leistung und Weiterbildung vorankommen können	51	44
nicht immer dasselbe tun müssen	40	41
beruflich mit Menschen zu tun haben	24	43
anderen Menschen helfen	25	41
selbständig entscheiden, wie die Arbeit gemacht wird	26	20
recht viel Geld verdienen	28	16
durch den Beruf ein hohes Ansehen bei Freunden und Bekannten haben	9	5
sich bei der Arbeit nicht schmutzig machen	2	3

Anmerkung: Nur die Werte für „sehr wichtig“ wurden berücksichtigt.

Gelten diese Befunde auch für andere Gruppen, die vor der Entscheidung stehen, eine bestimmte Ausbildung oder einen Beruf zu wählen? In den letzten Jahrzehnten zeigte sich, daß bei Abiturienten eine Profilierung der beruflichen Werthierarchie zu erkennen war. Werte wie „Autonomie“, „Kreativität“ oder „soziale Orientierung“ standen an erster Stelle (Sandberger, 1981). Seifert (1982) fand zudem, daß mit steigendem Bildungsniveau die soziale Orientierung bei jüngeren Menschen zunahm. Aber auch bei Abiturienten und Studierenden lassen sich durchaus Teilgruppen finden, denen z. B. die materielle Sicherheit wichtig ist. Beispielsweise spielen die Werte „ökonomische Sicherheit“ und „gute Berufsaussichten“ bei Abiturienten, die kein Hochschulstudium anstreben, eine relativ größere Rolle. Studierende im Bereich der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften nannten materielle Aspekte als bedeutsamer als solche im Bereich der Gesellschafts- und Sprachwissenschaften (Seifert, 1982). Aus den bisher berichteten Ergebnissen wird deutlich, daß Berufsanfänger noch relativ offen und flexibel in der Wahl der Berufsausbildung sind. So gaben beispielsweise über 80 % der Hochschulabsolventen an, sich über mehr als einen Beruf zu informieren. Abiturienten äußerten sich dahin, sich für eine Ausbildung entscheiden zu wollen, mit der im Anschluß verschiedene Tätigkeiten ausgeübt werden können. Seifert (1982) faßt die entsprechenden Ergebnisse wie folgt zusammen:

Berufliche Wertorientierungen von Ausbildungsplatzbewerbern

Arbeitsplatzsicherheit steht bei Auszubildenden an erster Stelle.

Soziale Orientierung mit steigendem Bildungsniveau bedeutsamer

Flexible Haltung bei Jugendlichen typisch

„Im ganzen gesehen kann aufgrund der bisherigen Ergebnisse der Berufswahlforschung als gesichert gelten, daß die überwiegende Mehrheit der jugendlichen Berufswähler eine flexible und nicht auf einen einzigen, gewünschten Beruf fixierte Haltung für sich als adäquat ansieht, ferner daß gleichzeitig die resignative Reduktion des beruflichen Anspruchsniveaus auf einen gerade verfügbaren Ausbildungsplatz oder Arbeitsplatz – unabhängig vom beruflichen Qualifikationsniveau und der Persönlichkeitsangemessenheit des Berufes – weitgehend abgelehnt wird“ (S. 43).

In Hinsicht auf den letztgenannten Aspekt geben wir aber zu bedenken, daß aufgrund des Lehrstellenmangels in den 90er Jahren wiederum eine Senkung des Anspruchsniveaus und eine höhere Kompromißbereitschaft bei der Ausbildungswahl erwartbar sein dürfte.

Wird nun etwas genauer gefragt, welche Beweggründe oder „Motive“ bei der Ausbildungsentscheidung von Abiturienten eine Rolle spielen, so ergibt sich ein teilweise anderes Bild (Sandberger, 1981). Zwar bleibt die gute Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz nicht unbeachtet, ein spezielles Fachinteresse, entsprechende Begabung sowie spezielle Merkmale der Ausbildung (z. B. Vielseitigkeit, Vielfalt der sich eröffnenden beruflichen Möglichkeiten) werden deutlich höher gewichtet. Zudem findet Sandberger (1981) klare Unterschiede zwischen angehenden Studierenden und solchen Abiturienten, die eine Alternative zum Studium wählen:

„Bei der Entscheidung für eine praktische Berufsausbildung oder den Besuch einer berufsbildenden Schule, tendenziell auch bei der Wahl eines Fachhochschulstudiums, spielen Neigung und Eignung eine relativ geringere Rolle als beim Entschluß, an einer wissenschaftlichen Hochschule zu studieren, wogegen die Kürze der Ausbildungszeit, Zulassungsbeschränkungen und nicht zuletzt der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz mehr Gewicht haben“ (S. 118f.).

Auch hier muß die Zukunft zeigen, inwiefern diese Befunde unter veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen Bestand haben.

2.2 Erwartungen an eine Organisation

In wirtschaftlich schwachen Gebieten können Ausbildungs- und Berufswahl mit der Entscheidung für einen Arbeitgeber unmittelbar zusammenhängen. Doch in den meisten Fällen ist die Wahl der Organisation eine neue Frage. Die Entscheidung, sich bei einem ganz bestimmten Arbeitgeber zu bewerben, dürfte von verschiedenen Faktoren abhängen. Exemplarisch seien der Standort der Organisation, das Image sowie weitere spezifische Arbeitsplatzmerkmale genannt.

Wie Posner (1981) und Schwaab (1991) zeigten, unterscheiden sich Erwartungen von potentiellen Bewerbern und den von Organisationsrepräsentanten den Bewerbern zugeschriebenen Erwartungen teilweise erheblich. Schwaab bat potentielle Bewerber bei Kreditinstituten sowie Repräsentanten dieser potentiellen Arbeitgeber, 12 Imagedimensionen auszuwählen, wobei die Repräsentanten potentieller Arbeitgeber (Bankexperten) die Sicht der potentiellen Bewerber einschätzen sollten. Deutliche Diskrepanzen zeigten sich bei der Bedeutung von „Karrierechancen“, die die potentiellen Arbeitgeber überschätzten, sowie beim „guten Betriebsklima“ und der „Harmonie von Arbeit und Privatleben“ – letztere Aspekte wurden von den potentiellen Bewerbern öfter genannt. Wie fraglich die Fähigkeit zur realistischen Einschätzung der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber ist, können auch weitere Ergebnisse der Untersuchung von Schwaab (1991) veranschaulichen. Insgesamt 106 Experten neun verschiedener Kreditinstitute schätzten die Präferenz von Bewerbern für alle Institute ein. In allen neun Fällen zeigte sich, daß die Experten jeweils ihr eigenes Institut als attrakti-

Neigung und Eignung bei Fachhochschulstudium von geringerer Bedeutung als bei Universitätsstudium

Diskrepanz zwischen Erwartungen potentieller Bewerber und den von Organisationsrepräsentanten den Bewerbern zugeschriebenen Erwartungen

ver sahen als die Vertreter der anderen Institute, daß sie ihr eigenes Institut also überschätzten.

Offensichtlich haben verschiedene Organisationen ein unterschiedliches Image oder Erscheinungsbild bei potentiellen neuen Mitarbeitern. Dieses Image kann z. B. dadurch geprägt sein, daß bestimmte Produkte vertrieben werden, daß ein Unternehmen mit bestimmten Skandalen in Verbindung gebracht wird, oder daß es z. B. Sportler sponsort. Aber selbst die bloße Einordnung als ein bestimmter Unternehmenstyp kann schon zu einer ganzen Reihe spezifischer Erwartungen beitragen. Bereits Bergler (1963) fand, daß die meisten Menschen recht stereotype Vorstellungen davon haben, auf welche Merkmale eines Unternehmens alleine aufgrund der Kenntnis des Unternehmenstyps geschlossen werden kann. Wie Moser (1989) zeigen konnte, sind diese stereotypen Vorstellungen über die Jahrzehnte hinweg vergleichsweise stabil geblieben. So ergab sich, daß mit einem „Familienunternehmen“ die Vorstellung von stärkerer persönlicher Bindung, mehr Tradition und einem engeren Verhältnis zum Vorgesetzten einhergeht. Demgegenüber wird eine Aktiengesellschaft als vergleichsweise krisenfester, großzügiger und fortschrittlicher gesehen.

Neben allgemeineren Imagefaktoren ist, wie bereits erwähnt, auch die Attraktivität des Standorts des Unternehmens von Bedeutung. In den 80er Jahren wurde besonders ökologischen Merkmalen von Standorten eine hohe Bedeutung zugesprochen (Müller, Brähler & Dahm, 1987).

In diesem Zusammenhang wird deutlich, daß im Rahmen des Personalmarketing Imagefragen von seiten der Organisation zu berücksichtigen sind. So kann ein Arbeitgeber beispielsweise in einer Art Benchmarking anhand einer Liste von Perzeptionskriterien (vgl. Abbildung 2) Informationen darüber gewinnen, wie potentielle Bewerber die Unternehmung wahrnehmen und einschätzen. Eine solche Imagestudie gibt dem Arbeitgeber Hinweise darauf, wie er am Arbeitsmarkt wahrgenommen wird. So lassen sich Abweichungen zwischen dem Selbstkonzept der Organisation und der Außenwirkung bzw. Fremdwahrnehmung feststellen. Ergeben sich hier Hinweise auf bestimmte Problemkriterien, die nicht dem Selbstkonzept der Organisation entsprechen und somit potentielle Bewerber von einer Bewerbung absehen lassen, bietet sich dann die Möglichkeit, diese Problemaspekte entsprechend dem Selbstkonzept am Arbeitsmarkt zu kommunizieren und so ungünstige Imageeffekte zu reduzieren.

1. Karrierechancen
2. Interessante Tätigkeit
3. Gutes Betriebsklima
4. Aus- und Weiterbildung
5. Verantwortungsvolle Tätigkeit
6. Flexible Arbeitszeiten
7. Vermittlung von Qualifikationen
8. Internationale Ausrichtung
9. Leistungsprinzip wird befürwortet
10. Ermöglicht Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
11. Faire Personalauswahl
12. Fachliche Kompetenz

Abbildung 2:

Imagedimensionen potentieller Arbeitgeber im Rahmen des Personalmarketing (nach Schwaab, 1991)

2.3 Abschließende Anmerkung

Die in diesem Abschnitt berichteten Untersuchungsergebnisse befaßten sich größtenteils mit Schülern oder Studierenden während oder kurz vor Ende der Ausbildung. Dabei handelt es sich sicherlich um eine für das Personalmarketing besonders wichtige Gruppe. Zieht man jedoch beispielsweise die Inhalte von Stellenanzeigen heran, so wird schnell deutlich, daß das Interesse von

Image von Organisationen bei Bewerbern

Attraktivität des Standorts

Imagedimensionen

Organisationen zu einem bedeutenden Teil auf berufserfahrene potentielle Bewerber zielt. Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen von berufserfahrenen potentiellen Bewerbern lassen sich nicht einfach ermitteln. Die wenigen zugänglichen Untersuchungen hierzu sprechen aber eher dafür, daß es sich dabei um ein deutlich von Berufsanfängern abgrenzbares Arbeitsmarktsegment handelt. So berichtet Jochmann (1990), daß als Ziele des Bewerbungsverhaltens von Führungskräften vor allem die Faktoren „erweitertes Aufgaben-/Verantwortungsfeld“, „Gehaltswachstum“ und „beruflicher Aufstieg“ genannt werden. Leider ist über die Erwartungen berufserfahrener Bewerber bisher nur wenig bekannt.

Merke:

In diesem Abschnitt wurden verschiedene Determinanten der Ausbildungs- und Berufswahl angesprochen (vgl. auch Kapitel 8). Wir haben gesehen, daß Unternehmensrepräsentanten Schwierigkeiten haben, die Erwartungen von Bewerbern realistisch einzuschätzen. Weiterhin wurde deutlich, daß die Erwartungen von Berufsanfängern durchaus noch flexibel sind. Es spricht einiges dafür, daß sich diese Erwartungen im Laufe der weiteren beruflichen und organisationalen Sozialisation ändern. Organisationen tun also gut daran, sich einerseits auf die Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse junger Menschen einzustellen. Andererseits können sie aber auch davon ausgehen, daß junge Menschen beeinflussbar sind, noch geformt werden können und zu formen sind, woraus sich natürlich auch ein nicht unbeträchtliches Ausmaß an Verantwortung auf seiten der Organisation ergibt.

3 Die Ansprache von Bewerbern

Bei der Ansprache von Bewerbern gilt es, sich in erster Linie mit zwei Aspekten zu befassen. Zunächst sind die verschiedenen Bewerbungswege und ihre Wirksamkeit zu prüfen. Im weiteren ist zu behandeln, wie verschiedene Wege der Bewerberansprache gestaltbar sind und nach welchen Kriterien sich die Auswahl der Methode der Ansprache richten kann.

3.1 Bewerbungswege

Eine erste naheliegende Möglichkeit, sich zu bewerben, ist die Reaktion auf eine Stellenanzeige. Das Ausmaß der Mediennutzung auf seiten der Bewerber verdeutlichen Nutzerbefragungen, wobei überregionale Tageszeitungen (FAZ, Süddeutsche Zeitung) von Hochschulabsolventen besonders präferiert werden (Müller, Brämer & Dahm, 1987). Die Stellenanzeige ist aber nicht der einzige Weg, über den potentielle Bewerber zu tatsächlichen Bewerbern werden (Moser, 1992). Weitere Bewerbungswege führen über das Arbeitsamt und eine Eigenanzeige; eher informelle Wege sind die Blind- oder Direktbewerbung und vor allem persönliche Empfehlungen von Organisationsmitgliedern. Inzwischen wählen auch Bewerber den Weg über Personalberatungen. Zunehmend nutzen Hochschulabsolventen und Ausbildungsinteressenten auch Messen und speziell sogenannte Rekrutierungs-Messen, um potentielle Arbeitgeber kennenzulernen und sich ihnen zu präsentieren.

Die verschiedenen Wege der Kontaktaufnahme haben für die diversen Bewerbergruppen unterschiedliche Relevanz. Offensichtlich kovariieren die Bewerbungswege mit unterschiedlichen Ausbildungsniveaus, aber auch dem Tätigkeitsbereich und der Gehaltsstufe. Für niedrige Gehaltsstufen oder den Produktionsbereich haben Direktkontakte und der Weg über das Arbeitsamt eine relativ größere Bedeutung (Schönleitner & Ohrhallinger, 1989). Bewerber für Angestelltenberufe nutzen zwar öfter formelle Informationsquellen, doch generell gilt: Persönliche Kontakte und Informationssuche bei Bekann-

ten und Verwandten stehen fast immer am Anfang einer Bewerbungsphase (z.B. Eckstein, 1987).

Informellen Beschaffungswegen wird nicht nur seitens der Bewerber eine hohe Bedeutung zugeordnet (vgl. Schwab, 1982). Für die organisationale Seite weisen Untersuchungen zur Wirksamkeit unterschiedlicher Personalbeschaffungswege auf eine Überlegenheit informeller gegenüber formellen Beschaffungsbemühungen hin (Werbel & Landau, 1996; Williams, Labig & Stone, 1993). Verschiedene Untersuchungen zeigten, daß die Quelle, über die neue Mitarbeiter angeworben wurden, unter anderem einen Einfluß auf spätere Leistung, Absentismus, die Identifikation mit der Organisation (Commitment) und die Einstellung zur Arbeit hat (Moser, 1995). Informelle Beschaffungswege führen laut Powell-Kirnan, Farley und Geisinger (1989) zu geeigneteren Bewerbungen, da zum einen über andere Mitarbeiter eine wirksame Vorauswahl stattfindet und zum anderen die Bewerber mit realistischeren Informationen über die Arbeitstätigkeit konfrontiert werden als bei einer Mitarbeiterrekrutierung mittels formeller Quellen. Ferner sind formelle Beschaffungsbemühungen häufig aber auch Ausdruck dringenden Bedarfs, womit möglicherweise die Bereitschaft einhergeht, die Anforderungen an Bewerber zu senken.

Generelle Aussagen zur Überlegenheit bestimmter Rekrutierungswege lassen sich kaum ableiten. Wie schon oben angesprochen, unterscheidet sich die Bevorzugung bestimmter Wege durch die Bewerber wie auch durch Organisationen in Abhängigkeit von demographischen Charakteristika, dem Niveau der Position und ökonomischen Faktoren. Diese Aspekte müssen bei der Wahl des Weges der Personalrekrutierung und im weiteren auch im Rahmen von zukünftigen Untersuchungen zur Effektivität von Rekrutierungsquellen in Betracht gezogen werden (vgl. Werbel & Landau, 1996).

3.2 Methoden zur Ansprache von Bewerbern

Bevor konkrete Maßnahmen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter zu ergreifen sind, gilt es zunächst, neben arbeitsplatzspezifischen Anforderungen an die Bewerber auch unternehmensspezifische Anforderungen zu ermitteln, da diese Aspekte Konsequenzen für die Personalmarketingstrategie haben. Hier ist das „Niveau“ und damit die Bildungsvoraussetzungen der Personen, die rekrutiert werden sollen, von Bedeutung. So haben Hochschulabsolventen andere Erwartungen an einen Arbeitgeber als Führungskräfte, die seit einigen Jahren Leitungsaufgaben wahrnehmen. Sie unterscheiden sich auch darin, über welche Rekrutierungswege sie erreichbar sind. Bei der Ansprache von Bewerbern gilt es dann, die im Abschnitt 2 besprochenen Erwartungen der (potentiellen) Bewerber zu berücksichtigen. Ferner gibt es unternehmensspezifische Anforderungen, die man sich bei der Auswahl des Rekrutierungsweges ebenfalls vergegenwärtigen sollte:

- Sollen neue Mitarbeiter in die „Kultur“ des Unternehmens passen oder sollen sie diese „Kultur“ gerade verändern;
- welche Karrieremöglichkeiten bestehen bzw. werden geboten;
- werden befristete oder dauerhafte Mitarbeiter gesucht;
- soll die Zusammensetzung der Belegschaft, zum Beispiel hinsichtlich des Qualifikationsniveaus, verändert oder beibehalten werden;
- welchen Stellenwert soll die Rekrutierung im Unternehmen haben, und wie viele eigene Ressourcen sollen zur Verfügung gestellt werden?

Schließlich ist die Frage zu stellen, wie eine angemessene Zahl von Bewerbern gefunden werden kann. Einerseits soll eine fundierte und gründliche Auswahl möglich sein, also eine ausreichend große Zahl qualifizierter Bewerber das Ziel einer Rekrutierungsstrategie sein. Andererseits gilt es, die Zahl der Bewerber auch nach oben zu begrenzen, insbesondere wenn eine große Zahl unzulänglich qualifizierter Bewerber zu erwarten ist. Betrachten wir nun verschiedene Arten der Gewinnung von Mitarbeitern.

Informelle Beschaffungswege

Keine generelle Überlegenheit bestimmter Rekrutierungswege

Unternehmensspezifische Anforderungen

Ermittlung arbeitsplatz- und unternehmensspezifischer Anforderungen

Vorteile interner Bewerberansprache

Nachteile interner Bewerberansprache

Verschiedene externe Rekrutierungswege

3.2.1 Interne Bewerberansprache

Wer an Personalmarketing denkt, der wird zunächst einmal die Ansprache externer Bewerber in Betracht ziehen. Die Möglichkeit einer Besetzung offener Stellen durch bereits in der Organisation arbeitende Menschen sollte allerdings nicht unterschätzt werden.

- Eine interne Bewerberansprache kann unter anderem stattfinden durch:
- vertrauliche Befragung höherer Führungskräfte nach geeigneten Mitarbeitern;
 - interne Stellenausschreibung mittels Anzeigenaushängen an „schwarzen Brettern“ oder Inseraten in Hauszeitungen und Rundschreiben;
 - individuelles Ansprechen von Mitarbeitern;
 - Befragung von Freunden oder Bekannten von in Betracht kommenden Mitarbeitern;
 - Ansprechen ehemaliger Mitarbeiter, die in ein Beschäftigungsverhältnis zurückkehren wollen;
 - Rückkehrangebot an momentan veränderungswillige Mitarbeiter (z. B. an Studierende nach Abschluß ihres Studiums, an schwangere Frauen nach der Erziehungszeit, an Wehr- oder Zivildienstleistende nach Ableistung ihres Dienstes);
 - Ansprechen teilzeitbeschäftigter Mitarbeiter, die eventuell länger arbeiten wollen.

Folgende Vorteile für die Organisation bietet die interne Bewerberansprache:

- interne Mitarbeiter sind mit der Organisation bereits gut vertraut, womit ein Teil des Einarbeitungsaufwands entfällt;
- es existieren Beurteilungsgrundlagen, die über die Möglichkeit der Sichtung von Bewerbungsunterlagen und Referenzen hinausgehen;
- die interne Bewerberansprache dient der Eröffnung wie der Verwirklichung von Karrierechancen;
- die interne Bewerberansprache kann gleichzeitig den Personalabbau in anderen Geschäftsbereichen bewältigen helfen.

Allerdings hat eine interne Rekrutierung auch einige Nachteile. Wird auf interne Informationen über die Bewerber zurückgegriffen, kann die vertrauliche Behandlung der Bewerbung Schwierigkeiten bereiten. Damit besteht die Gefahr von Illoyalitätsgefühlen zwischen Mitarbeiter und (bisherigem) Vorgesetzten. Problematisch kann sich auch der Ablösungsprozeß aus der bisherigen und damit gleichzeitig der Eingliederungsprozeß in die neue Arbeitsgruppe gestalten. Ein weiterer kritischer Faktor kann die mangelnde Akzeptanz sein, die im Falle der Besetzung einer Führungsposition dem bisherigen „Kollegen“ als neuem Vorgesetzten entgegengebracht wird.

3.2.2 Externe Bewerberansprache

Für die externe Bewerberansprache kommen verschiedene Vorgehensweisen in Frage. Neben der Stellenanzeige wird im folgenden die Direktansprache unter Einschaltung von Personalberatern behandelt. Weitere Strategien bilden das Personalmarketing an Schulen und Hochschulen oder der Einsatz von Personalmarketingbroschüren und Anzeigenkampagnen. Die Methoden zur Bewerberansprache müssen auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt werden. Nicht jede Methode ist für jede Zielgruppe gleich gut geeignet.

Stellenanzeigen

Das Schalten von Stellenanzeigen ist der augenfälligste Weg der Personalbeschaffung. Typische Trägermedien sind hier Tages- und Wochenzeitung, Fachpresse und Magazine (Gaugler & Weber, 1988). Eine Organisation kann unter eigenem Namen inserieren oder in unterschiedlichem Ausmaß eine Beratungsfirma für die Insertion selbst wie auch für die weiteren Rekrutierungsschritte (Sichtung der Bewerbungsunterlagen und Auswahl von Bewerber-

bern zum Vorstellungsgespräch) hinzuziehen. Bei Image- und Standortproblemen oder aufgrund mangelnder Bekanntheit inserieren Beratungsfirmen ohne die Nennung des Namens der Organisation. Solche Anzeigen werden als „geschlossene“ oder „verdeckte“ Stellenanzeigen bezeichnet. Dieses Vorgehen hat für die Unternehmensberatung den Vorteil, den Bewerber neugierig zu machen und gleichzeitig eine interessante Information anbieten zu können. Wenn es der Unternehmensberatung gelingt, Interessenten zu einer Bewerbung zu bewegen, dann kann hier die „Foot-in-the-door-Technik“ wirksam werden. Dabei geht man davon aus, daß Bewerber, die bereits zu dem Aufwand einer Bewerbung bereit waren, eine spätere kritische Information weniger stark gewichten, als wenn diese sofort – beispielsweise in der Stellenanzeige – gegeben wird. Ein anderer Grund für eine Stellenanzeige ohne Namensnennung ist oft auch die Wahrung der Anonymität von Firmen mit hohem Bekanntheitsgrad. Zwar ist in Betracht zu ziehen, daß eine Anonymisierung manche Bewerber von einer Bewerbung absehen läßt, für das Unternehmen können aber die Vorteile überwiegen. So kann es günstig sein, eine Suche externer Bewerber außerhalb wie innerhalb des Unternehmens nicht vorzeitig bekannt zu machen. Zwischenformen sind ebenfalls üblich, wobei die Beratungsfirma die Suchanzeige schaltet, ergänzt um den Namen und das Logo der Organisation. Als weitere Möglichkeit bietet sich noch das Aufgeben von Chiffreanzeigen an. Chiffreanzeigen werden aber, soweit hierzu Ergebnisse bekannt sind, von qualifizierten Bewerbern abgelehnt (Eckstein, 1987).

Die Wirkung einer Stellenanzeige ist abhängig von ihrer inhaltlichen Qualität und ihrer formalen Gestaltung. Zur Wirksamkeit bestimmter Aspekte liegen trotz der Verbreitung und des jahrzehntelangen Einsatzes von Stellenanzeigen kaum systematische Untersuchungen vor. Andererseits existieren eine Reihe von Praktikervorschlägen und Checklisten zur Gestaltung von Stellenanzeigen. Abbildung 3 gibt ein Beispiel wieder. Zu den formalen Aspekten kann unter anderem auf die Erkenntnisse aus den Bereichen der Schriftgestaltung (Typographie), der Anzeigengröße oder der Verwendung von Farben verwiesen werden (vgl. dazu Moser, 1990, oder Tangermann, 1986).

Aussagen über das Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> – Branche – Größe – Produkte – Stellung am Markt – Zahl der Mitarbeiter – in welcher Stadt (Gebiet/Bundesland) – Freizeitwert – Weiterbildende Schulen/Einkaufsmöglichkeiten
Aussagen über die Position
<ul style="list-style-type: none"> – Stellenbezeichnung – Aufgabenbereich – Warum wird die Stelle neu besetzt? – Wird die Position neu geschaffen? – Entwicklungsmöglichkeiten oder Aufstiegschancen – Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb – Vollmachten und Verantwortung
Aussagen über das Entgelt
<ul style="list-style-type: none"> – Höhe der Dotierung – Ergebnisbeteiligung – 13. und 14. Monatsgehalt – zusätzliches Urlaubsgeld – Leistungen zur Vermögensbildung – Reisekosten, Trennungsschädigung, Umzugskostenvergütung – Firmenfahrzeug (km-Geld) – betriebliche Altersversorgung – Unfall-/Lebensversicherung – Umsatzbeteiligung/Jahresabschlußprämien – Weihnachtsgeld – Unterstützung bei der Wohnungsbeschaffung

Stellenanzeigen ohne Nennung des Namens des Unternehmens

Inhaltliche Qualität und formale Gestaltung von Stellenanzeigen

Aussagen über die Qualifikation
<ul style="list-style-type: none"> – Alter – Lehre, Fachschule, Abitur, Fachhochschule, Hochschule – Fachrichtung – Spezielle berufliche Erfahrungen – Fremdsprachen – Spezialkenntnisse und besondere Fähigkeiten – Wie lange Erfahrung in bestimmten Stellungen oder Abteilungen? – Wer sind die zukünftigen Gesprächspartner? – Gewünschte persönliche Eigenschaften, Führungseigenschaften und Beherrschung von Führungstechniken
Bewerbungsart, Unterlagen
<ul style="list-style-type: none"> – Kurzbewerbung – Anforderung eines Bewerbungsbogens – Handgeschriebener Lebenslauf – Gehaltswünsche – Frühester Eintrittstermin – Zeugniskopien – Arbeitsproben – Referenzen – Telefonische Kontaktaufnahme

Abbildung 3:

Checkliste für die Formulierung von Stellenanzeigen (Hennecke & Reineke, 1984, S. 86)

Zu den inhaltlichen Aspekten zählen zahlreiche Details, die in der Summe die Kontaktwahrscheinlichkeit und das Qualifikationsniveau der Bewerber bestimmen. Eine Untersuchung von Mason und Belt (1986) verdeutlicht zum Beispiel den Einfluß des Informationsgehalts der Anzeige auf das Qualifikationsniveau der Bewerber. Wie Mason und Belt zeigen konnten, weisen weniger qualifizierte Bewerber bei Stellenanzeigen mit spezifischeren Aussagen eine geringere Bewerbungsbereitschaft auf.

Direktansprache

Unter dem Begriff der Direktansprache wird eine Methode verstanden, bei der potentielle Bewerber durch eine Unternehmensberatung direkt auf dem Arbeitsmarkt identifiziert und individuell meist per Telefon angesprochen werden. Diese Rekrutierungsstrategie ist auch unter dem Begriff „Executive Search“ oder „Head Hunting“ bekannt. Bei dieser Rekrutierungsstrategie wird im Gegensatz zu anderen Methoden aktiv auf potentielle Kandidaten zugegangen. Ein potentieller Kandidat ist aber noch kein potentieller Bewerber. Dies setzt eine Motivationslage zur Veränderung der eigenen Tätigkeit oder Position voraus. Inwieweit diese Motivationslage bei den Kandidaten vorhanden ist, wird im Rahmen der Ansprache geprüft. Inwieweit aber auch durch die Offerte des Personalberaters eine solche erst geweckt wird bzw. werden soll, läßt sich nur vermuten. Die Vorgehensweise der Direktansprache läßt sich in verschiedene Schritte gliedern (Abbildung 4).

1. Erstellung des Anforderungsprofils
2. Definition der Zielgruppe
3. Identifikation potentieller Bewerber
4. Bewerberansprache
5. Bewerbungsgespräch

Abbildung 4:

Schritte der Direktansprache

Zumeist erhält eine Unternehmensberatung von der auftraggebenden Organisation einen Suchauftrag zur Besetzung einer Position. Dabei werden die wesentlichen Informationen des zu suchenden Bewerbers in einem Anforderungsprofil für die zu besetzende Position festgelegt. Im nächsten Schritt

„Executive Search“ oder
„Head Hunting“

werden die anzusprechende Zielgruppe definiert und eine Liste entsprechender Organisationen zusammengestellt, in denen potentielle Kandidaten zu finden sind. Für eine effektive Direktansprache muß im Rahmen der Identifikation zielgenau ein relativ kleiner Kreis von fachlich geeigneten Kandidaten gesucht werden, der dann im Rahmen der Ansprache auf weitere Kriterien wie z. B. Persönlichkeit und Managementfähigkeiten geprüft wird. Ergibt die Ansprache, daß es sich bei dem identifizierten Kandidaten um einen qualifizierten potentiellen Bewerber handelt, soll der Kandidat für die zu besetzende Position interessiert und zu einem Bewerbungsgespräch motiviert werden.

Diese Rekrutierungsstrategie hat in den letzten Jahren zwar deutlich an Bedeutung gewonnen, wie Gaugler und Weber (1988) aus den Ergebnissen einer Befragung von 212 Personal- und Unternehmensberatungen schließen, sie ist aber wesentlich umstrittener als die Suchanzeige. Ca. 30 % der befragten Firmen waren nicht bereit, zu dieser Methode überhaupt Auskünfte zu erteilen. Trotzdem wurde die Direktansprache gegenüber der Suchanzeige in der Bewertung durch die befragten Beratungsfirmen als vergleichbar erfolgreich eingeschätzt. Unter den Aspekten Erreichbarkeit qualifizierter Bewerber, Übersicht über den Bewerbermarkt wie auch teilweise bei den Kosten schätzen die Beratungsfirmen die Direktansprache positiver ein. Zudem zeigten Befragungen von Stellenbewerbern aus den 70er Jahren, daß Führungskräfte der Direktansprache über Unternehmensberater eher positiv gegenüberstehen (Gaugler, 1980).

Leider lassen sich in diesem Bereich kaum systematische empirische Untersuchungen finden. Zu vermuten ist, daß die Umstrittenheit dieser Rekrutierungsstrategie und die höchste Diskretion, die diese Methode erfordert, den wissenschaftlichen Zugang erschweren. Das Vorgehen bei der Identifikation und Direktansprache entspricht einer Art Rasterfahndung nach spezifischem Know-how auf dem Arbeitsmarkt. Diese systematische Suche hat gerade im Zuge der immer stärker werdenden internationalen Orientierung bei Spitzen- und Spezialistenpositionen Vorteile. Als weniger geeignet ist diese Strategie aber bei der Suche nach Generalisten oder bei der Besetzung von Positionen auf unteren Hierarchiestufen einzuschätzen (Sänger, 1995). Die Effektivität dieser Suchstrategie ist in der genauen Kenntnis der Branche und der Personalsituation in dieser Sparte durch die Beratungsfirma begründet. Daher ist das „Executive Search“ für branchenübergreifende Suchprozesse weniger geeignet. Bei der Besetzung von unteren Hierarchiestufen kommt eher ein Kosten-Nutzen-Argument der Beratungsfirma zum Tragen. Wenn man den Angaben der Praktiker folgt, dann kann man auch nach systematischer und gründlicher Identifikation von qualifizierten potentiellen Bewerbern nur bei 10% der Ansprachen mit einem näheren Interesse bei den Kandidaten rechnen (Sänger, 1995), womit diese Methode für untere Hierarchiestufen zu aufwendig ist.

Insgesamt schätzen die Praktiker die Einsatzmöglichkeiten und die Vor- und Nachteile der Direktansprache gegenüber anderen Methoden relativ gleichlautend ein, wobei die Direktansprache in folgenden Fällen zumeist anderen Methoden vorgezogen wird (vgl. Walter, 1995, oder Sänger, 1995):

- bei der Besetzung von Positionen auf der ersten und zweiten Führungsebene,
- bei der Suche nach Spezialisten,
- bei einer sehr engen oder sehr schwierigen Bewerbermarktlage und
- bei Attraktivitätsproblemen der auftraggebenden Firma.

Dies ist insoweit nachvollziehbar, als Führungskräfte auf höheren Positionen und geeignete Spezialisten in der eigenen Organisation gute Karrierechancen haben und nur selten von sich aus aktiv werden. Zur Besetzung von Positionen, bei denen man Nachwuchskräfte, Bewerber von nachgeordneten Hierarchiestufen oder Seiteneinsteiger zu den potentiellen Bewerbern zählt, sind andere Rekrutierungsstrategien zu empfehlen.

Personalmarketing an Schulen und Hochschulen

Solange ausreichend qualifizierte Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung standen, sahen nur wenige Unternehmen die Notwendigkeit,

Direktansprache als Methode umstritten

Voraussetzung: Branchenkenntnis

Einsatzbereiche der Direktansprache

Maßnahmen an Schulen

Beziehungen zu den Schulen oder Hochschulen zu pflegen oder direkt dort zu rekrutieren. Demgegenüber ist die Rekrutierung von Nachwuchskräften über sogenannte „college placement offices“ im anglo-amerikanischen Raum schon seit mehreren Jahrzehnten üblich. Derartige Bemühungen sind bei bundesdeutschen Unternehmen erst seit Mitte der 80er Jahre in Anbetracht eines Mangels an qualifizierten Nachwuchskräften festzustellen. Verschiedene Maßnahmen an Schulen haben vor allem zum Ziel, Schüler und Lehrer über die Unternehmen als potentielle Arbeitgeber zu informieren und mittels der folgenden Maßnahmen positive Kontakte zwischen Schulen und potentiell späteren Arbeitgeber zu entwickeln und aufrecht zu erhalten (Abbildung 5).

- Spenden für Schulpreise
- Förderung und Subventionierung des Schulsports
- Finanzierung von Büchern, technischer Ausstattung oder Computern
- Betriebsbesichtigungen
- Vorträge an Schulen über Ausbildungsmöglichkeiten
- Veranstaltungen von Planspielen
- Gewinnung von Lehrern als Dozenten für das Unternehmen (z. B. Sprachunterricht)
- Berufsfeldpräsentationen

Abbildung 5:

Maßnahmen des Personalmarketing an Schulen und Hochschulen (Moser, 1992)

Des weiteren kommen Maßnahmen in Frage, bei denen Informationen über das eigene Unternehmen, die Ausbildung und die Produkte gegeben werden. In schriftlicher Form ist hier an Presseberichte oder Anzeigen zu denken, persönliche Erfahrung bieten Praktika und „Schnupperwochen“.

Beim Personalmarketing an Hochschulen werden ebenfalls einige der oben aufgezählten Maßnahmen eingesetzt. Schwaab und Schuler (1991) nennen eine Reihe von Möglichkeiten als Ansprachewege für Hochschulabsolventen (Abbildung 6).

Personalmarketing an Hochschulen

- Stellenanzeigen
- Broschüren, die das Unternehmen und die Einstiegsmöglichkeiten darstellen
- Entsenden von Lehrbeauftragten aus der Praxis an Hochschulen
- Annoncen und Firmenpräsentationen in von der Zielgruppe häufig gelesenen Zeitungen und Zeitschriften
- Vorträge und Unternehmenspräsentationen an den Hochschulen
- Präsenz bei an Hochschulen organisierten Firmenkontaktgesprächen
- Angebot von Praktikumsplätzen an Studenten
- Angebot von Ferienjobs bzw. studienbegleitenden Teilzeitbeschäftigungen
- Kontakte zu Lehrstuhlinhabern und deren Assistenten
- Kooperation mit studentischen Vereinen
- Unterstützung von Diplomanden und Doktoranden

Abbildung 6:

Ansprachewege an Hochschulen (Schwaab & Schuler, 1991)

Als weitere Wege der Ansprache von Hochschulabsolventen seien die Präsenz auf Messen und die Veranstaltung von Unternehmensplanspielen genannt. Messen dienen neben der Imagebildung und der Präsenz per se auch der direkten Akquisition von Bewerbern. Planspiele sind eine aufwendige, aber auch sehr attraktive Methode zur Gewinnung von Hochschulabsolventen als Bewerber.

Personalmarketingbroschüren und Imageanzeigen

Personalmarketingbroschüren oder die immer öfter anzutreffenden Imageanzeigen dienen der Information des Bewerbermarktes, ohne daß unbedingt eine bestimmte Bewerbergruppe angesprochen oder ein spezifischer Arbeitsplatz genannt wird. In Wort und Bild wird für das Unternehmen geworben. Broschüren enthalten im allgemeinen die in Abbildung 7 wiedergegebenen Informationen und Elemente.

- gegenwärtiger Stand und Zukunft des Unternehmens
- Art der verfügbaren Arbeitsplätze
- Beschäftigungsbedingungen (z. B. Bezahlung, Urlaubsregelung, Sozialleistungen)
- Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen
- Besonderheiten der Organisation, die sie von Konkurrenten abheben (z. B. Umweltengagement, internationale Ausrichtung)

Abbildung 7:

Informationen in Imageanzeigen

Die Übersendung einer Bewerberbroschüre wird von Bewerbern positiv bewertet, auch wenn die Frage, welchen „definitiven“ Effekt Bewerberbroschüren haben, bisher nur schwer beantwortet werden kann. So fanden Herriot und Rothwell (1981), daß die Bewerbungsbereitschaft nach Zusendung einer Bewerberbroschüre zunahm, sich aber keine Effekte auf die inhaltlichen Einstellungen zu den Organisationen feststellen ließen.

Imageanzeigen dienen im allgemeinen einer positiven Beeinflussung des Bewerbermarktes, der informierende Aspekt tritt hier im Vergleich zur Broschüre mehr in den Hintergrund. (Ähnliches gilt für den Einsatz von Videos, in denen z. B. die Erfahrungen neuer Mitarbeiter dargestellt werden.) In Kombination mit solchen Imageanzeigen werden in Anlehnung an die Absatzwerbung auch im Bereich der Personalwerbung inzwischen verschiedene Maßnahmen z. B. im Rahmen eines „integrierten Mediaplans“ eingesetzt (Anzeigenkampagne, Presseaktionen, regionale Aktivitäten, Herausgabe von Informationsprospekten und Handbüchern etc.). Wirksamkeit, finanzieller Aufwand und die Logistik sämtlicher Maßnahmen sind genau abzuwägen, aufeinander abzustimmen und die Ansprache der Bewerber entsprechend zeitlich und räumlich zu planen.

Personalmarketing via World Wide Web

Hinzu kommt in jüngster Zeit das World Wide Web als Anspruchsweg (insbesondere im Hochschulbereich), welcher sich schon seit einigen Jahren im Berufsbereich der EDV einer gewissen Verbreitung erfreut. Einige Organisationen sammeln hier erste Erfahrungen durch Stellenausschreibungen in „Elektronischen Stellenmärkten“, durch Unternehmensdarstellungen ähnlich der Firmenpräsentationen in zielgruppenspezifischen Printmedien auf organisationseigenen Servern bzw. Homepages oder mittels Stellenanzeigen via E-mail, die ein Pendant zur klassischen Stellenanzeige bilden. Hierbei handelt es sich häufig nur um eine gekürzte Fassung einer Stellenanzeige, die ebenfalls in den Printmedien erscheint. Die elektronische Rekrutierung hat für Unternehmen gegenüber den eher klassischen Methoden verschiedene Vor- und Nachteile.

Vorteil der „online-Rekrutierung“ sind die relativ günstige überregionale Anwerbemöglichkeit neuer Mitarbeiter und die schnelle Auswahl geeigneter Mitarbeiter aus anonymisierten elektronischen Bewerbungen nach verschiedenen Kriterien (Qualifikation, berufliche Kenntnisse, Berufsabschlüsse etc.; vgl. dazu Brauer, 1996, oder Vornefeld, 1997). Die Unternehmen sind nicht mehr an regionale Zielgruppen gebunden, und vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung der Stellenmärkte ist damit auch ein weltweiter Anspruchsweg vorhanden. Die Schnelligkeit ergibt sich zum einen aus der schnellen Aktualisierbarkeit von Stellenausschreibungsseiten auf dem firmeneigenen Server und den ebenfalls schnell aktualisierbaren Infor-

Imageanzeigen

Vorteile der Personalwerbung mittels WWW

mationen in elektronischen Stellenmärkten, die von Unternehmen der Printmedienindustrie und verschiedensten Personalvermittlern bis hin zum Arbeitsamt selber angeboten werden. Neben den elektronischen Stellenmärkten verteilen diese Anbieter inzwischen auch gekürzte Stellenanzeigen via E-mail, die teilweise schon vor dem Erscheinungstermin der Stellenanzeige in den Printmedien veröffentlicht werden. Auf der Bewerberseite ergibt sich eine weitere Möglichkeit der Beschleunigung des Rekrutierungsprozesses durch Kurzbewerbungen via E-mail, wobei dieses Vorgehen sicher noch keine Alternative zur klassischen Bewerbungsmappe ist, aber die Chance für eine wesentlich schnellere Vorauswahl für die Einladung zum Bewerbungsgespräch bietet. In Anbetracht der geringen Kosten von „online-Stellenanzeigen“ kann dieser neue Weg vor allem für kleinere Unternehmen interessant sein, denen überregionale Stellenanzeigen in den Printmedien häufig zu teuer sind.

Das World Wide Web bietet ferner noch eine Alternative zu Imagebrochüren und Personalmarketinganzeigen, da eine kostengünstigere, vollständigere und informativere Selbstdarstellung möglich ist (z. B. durch einen Link von der Stellenanzeige zur Webseite des Unternehmens mit Darstellungen des Arbeitsplatzes, Erläuterung der Firmenphilosophie, u.U. ergänzt durch Fotos, Audio- und Videoeinspielungen). Abbildung 8 zeigt beispielhaft zwei Seiten aus dem WWW, die von einem Printmedien-Unternehmen angeboten werden. Diese Seiten illustrieren einige Möglichkeiten, die das WWW als neues Medium für den Bereich Personalmarketing bieten kann. Eine Datenbank vorhandener Stellenanzeigen kann nach beliebiger Aktualität abgesucht werden. Der Zugang zu weiteren Stellenmärkten im WWW, die sich an spezifische Zielgruppen (internationale Stellen, Stellen für AkademikerInnen, Stellen im EDV- und Multimedia-Bereich) wenden, wird ge-

The image contains two screenshots of job recruitment websites. The left screenshot is titled 'DIE ZEIT Stellenmarkt' and shows a search interface with a search bar, a 'Suche' button, and a sidebar with navigation links like 'Standard-Suchformular', 'Erweitertes Suchformular', 'WebRing', 'Stellenanzeigen per E-Mail', 'Information', 'Aboformular', 'Stellengesuch in DIE ZEIT', 'Empfehlungsformular', and 'Stellenmärkte im WWW'. The main content area includes a search section with a search bar, a 'Suche starten' button, and a 'Suchergebnisse' section. The right screenshot is titled 'Willkommen bei JOBINTERACTIVE - Deutschland' and shows a search interface with a search bar, a 'Suche' button, and a sidebar with navigation links like 'JOBSUCHEN', 'STELLENGESUCH AUFGEBEN', 'JOBS PER EMAIL', and 'FIRMENPROFILE'. The main content area includes a search section with a search bar, a 'Suche' button, and a 'Job-Ticker' section listing various job openings.

Abbildung 8:

Rekrutierungsseiten im World Wide Web, <http://www.jobs.zeit.de> und <http://www.jobinteractive.com/> vom 21.03.2000

boten. Zudem ist es möglich, sich Stellenanzeigen nach individuell zugeschnittenem Suchprofil via E-mail schon vor dem Erscheinungstermin in den Printmedien zuschicken zu lassen. Ferner ist der Zugang zu einem Job-Forum möglich, in dem Bewerber eigene Stellengesuche aufgeben können. Diese Stellengesuche bieten den Bewerbern die Möglichkeit einer individuellen Selbstdarstellung und den personalsuchenden Unternehmen einen schnellen Überblick über potentielle Bewerber sowie einen Weg der unverzüglichen und direkten Kontaktaufnahme.

Deutliche Nachteile gegenüber klassischen Stellenanzeigen sind aber ebenfalls zu beachten. So gibt es bisher aufgrund der fehlenden Diskretion noch deutliche Sicherheitsprobleme. Jeder Nutzer, der einen Zugang zu einem entsprechenden Server hat, hat Zugriff auf die „online-Bewerbung“ und die mitgesandten Unterlagen. Ferner ist dieser Rekrutierungsweg bisher nur in einzelnen Branchen praktikabel, wobei speziell in sozialen Berufsfeldern hier wenig Aktivitäten zu finden sind. Zusätzliche Probleme des Mediums ergeben sich aufgrund des aktuellen Entwicklungsstands. Die technischen Voraussetzungen sind bisher auf der Bewerberseite häufig unzureichend, um beispielsweise derartig aufwendige Dateien von Stellenanzeigen oder Unternehmensdarstellungen zu lesen. Der Umfang der privaten Stellenmärkte und firmeneigenen Rekrutierungen ist bisher noch zu gering, als daß dieser Weg von den Bewerbern bisher als eine wirkliche Alternative zu konventionellen Stellenanzeigen empfunden wird. Zum anderen schrecken die mangelnde Aktualität, die fehlende Übersichtlichkeit der Struktur vieler Stellenmärkte und unseriöse Angebote (Kettenbriefe) viele Bewerber auch ab. Abbildung 9 faßt Vor- und Nachteile der Nutzung des WWW nochmals zusammen.

Die Schwächen, die der Bewährung dieser Rekrutierungsmöglichkeit im Wege stehen, sind also noch recht gravierend (Stand: Ende der 90er Jahre). Aktuell ist dieses Medium vor allem zur Auswahl innovativer Bewerber geeignet, da eine Bewerbung über das World Wide Web noch nicht üblicher Standard ist. Lohnend dürfte eine Personalrekrutierung via „Internet“ sicherlich in Branchen und Nischen sein, wo derartige EDV-Kenntnisse auch Teil des Anforderungsprofils sind wie z. B. in der Datenverarbeitung, Werbung, Public Relations, Medizin und Pharmazie. Inwieweit sich dieser Rekrutierungsweg etablieren kann, muß sich erst noch zeigen.

Vorteile
<ul style="list-style-type: none"> • überregionale Suche, weltweiter Zugriff • Schnelligkeit • geringe Kosten der Personalrekrutierung • kostengünstige und vollständige Selbstdarstellung der Organisation
Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheitsprobleme, mangelnde Diskretion • wenige Angebote in sozialen Berufsfeldern • Bewerber verfügen nicht über notwendige technische Voraussetzungen

Abbildung 9:

Vor- und Nachteile des Personalmarketing via World Wide Web

Merke:
<p>Je nach Zielgruppe sind verschiedene Bewerbungswege denkbar, wobei deren Wirksamkeit erst in Ansätzen bekannt ist. Prinzipiell läßt sich aber feststellen, daß Bewerbungswege, die mehr Eigeninitiative erfordern, später zu weniger Fluktuation und in der Tendenz zu stärkerer Identifikation („Commitment“) des neuen Mitarbeiters mit der Organisation führen (vgl. Moser, 1995 sowie Kapitel 8).</p>

Nachteile der Personalwerbung mittels WWW

Rekrutierung über das WWW branchenabhängig

4 Entscheidung von Bewerbern

Aus der Sicht des Individuums sind bis zum Eintritt in eine Organisation verschiedene Entscheidungen zu treffen. Der erste Schritt ist zunächst einmal die Teilnahme am Arbeitsmarkt. Wer sich zu einer weiteren Ausbildung entschließt, beispielsweise nach dem Abitur ein Studium zu beginnen oder den Beruf zu wechseln und sich umschulen zu lassen, entscheidet sich für eine vorläufige Nichtteilnahme am Arbeitsmarkt. (Andere Beispiele für den Verzicht auf die Teilnahme am Arbeitsmarkt sind die Verlängerung des Familien- bzw. Erziehungsurlaubs, der Verbleib im elterlichen Haus nach der Schulzeit oder die Frühpensionierung.)

Wenn die Entscheidung gefallen ist, am Arbeitsmarkt teilzunehmen, dann kommen zahlreiche Möglichkeiten in Frage, wie der Weg zum neuen Arbeitgeber gefunden werden kann. Der einzelne befindet sich im Stadium eines potentiellen Bewerbers und kann nun auf der Grundlage der in Abschnitt 2 besprochenen Determinanten der Ausbildungs- und Berufswahl und der Erwartungen an eine Organisation und mittels der verschiedenen unter Abschnitt 3.1 beschriebenen Methoden zu einem tatsächlichen Bewerber werden.

Kommt es zu einer näheren Kontaktaufnahme zwischen Organisation und Individuum in Form einer Bewerbung, dann folgt eine Reihe weiterer Entscheidungen, so z. B. die Bewerbung bis zu einer Entscheidung der Organisation aufrechtzuerhalten, die Einladung zu einem oder auch mehreren aufeinanderfolgenden Personalauswahlverfahren (vgl. Kapitel 5–7) anzunehmen, ein Stellenangebot zu akzeptieren, dann schließlich auch in die Organisation einzutreten und dort zumindest mittelfristig zu bleiben. Zu ergänzen bleibt, daß an jeder Stelle dieses Prozesses auch Entscheidungen der Organisation stehen. Aber im folgenden wird der Schwerpunkt der Ausführungen auf der Seite des Individuums liegen.

Daß in diesem Kapitel auf die Phasen der Aufrechterhaltung einer Bewerbung bzw. der gegebenen Zusage nicht ausführlicher eingegangen wird, ist nicht deren Bedeutungslosigkeit, sondern primär dem bisherigen Mangel an konkreten Untersuchungen zuzuschreiben. Schuler und Moser (1993) berichten beispielsweise über eine Untersuchung, wonach die Geschwindigkeit der Bewerbungsbearbeitung oder Reaktion auf die Übersendung der Bewerbungsunterlagen ein von den neuen Mitarbeitern (Jungingenieuren) als wichtig benannter positiver Faktor in der Entscheidung für die Organisation war. Die Relevanz der schnellen Reaktion läßt sich daran demonstrieren, daß einige Bewerber bereits bis zu zehn konkurrierende Stellenangebote hatten und daß die Bedenkzeit für eine Entscheidung höchstens vier Wochen betrug. Rynes, Bretz und Gerhart (1991) fanden negative Effekte von verzögerten Bewerbungsbearbeitungen vor allem bei männlichen Studierenden mit besseren Noten und größerem Erfolg bei der Arbeitsplatzsuche.

Die wenigen empirischen Belege zum Effekt einer langen Bearbeitungsdauer sind aber keineswegs eindeutig (Rynes & Barber, 1990). Beispielsweise könnte eine lange Bearbeitungsdauer auch den Effekt haben, daß weniger qualifizierte Bewerber mit größerer Wahrscheinlichkeit ein alternatives Stellenangebot annehmen, um quasi „abgesichert“ zu sein. Dieser Effekt setzt allerdings eine hohe Attraktivität der ursprünglichen Stelle in den Augen der qualifizierten Bewerber voraus.

Die Relevanz der Phase nach Zusage der Stelle durch den Bewerber mag durch eine Studie von Ivancevich und Donnelly (1971) angedeutet werden. Sie fanden, daß 12,5% der Manager, die einem Unternehmen zugesagt hatten, ihre Zusage wieder zurückzogen. Aufgrund persönlicher Telefongespräche nach der Zusage konnte der Wert für eine vergleichbare Gruppe auf 2,6% gesenkt werden.

In den nächsten Abschnitten soll nun auf zwei Variablengruppen näher eingegangen werden, welche die eigentliche Phase des „Entscheidens“ zusätzlich beeinflussen: auf Arbeitsplatz- und Organisationsmerkmale sowie auf die Auswahlprozedur. Die erstgenannten Aspekte wurden zwar bereits in Abschnitt 2

Geschwindigkeit der Bewerbungsbearbeitung beeinflusst Einschätzung potentieller Arbeitgeber.

Telefongespräche verhindern Absagen.

behandelt, dort ging es aber primär um die Frage der Auswirkung auf die Attraktivität der Organisation und die prinzipielle Bewerbungsbereitschaft. Da ein gewisser Zusammenhang zwischen Bewerbungsbereitschaft, tatsächlicher Bewerbung und der Bereitschaft, ein Stellenangebot zu akzeptieren, besteht, sind inhaltliche Überschneidungen nicht vermeidbar.

4.1 Die Bedeutung von Arbeitsplatzmerkmalen

Was ist Menschen wichtig, wenn sie sich für einen Arbeitsplatz zu entscheiden haben? Eine Möglichkeit, diese Frage zu beantworten, besteht darin, sich über die verschiedenen grundlegenden menschlichen Bedürfnisse Gedanken zu machen. So postulierte Maslow (1943) eine Bedürfnispyramide, derzufolge physiologische und Sicherheitsmotive auf der unteren Stufe menschlicher Bedürfnisse stehen, soziale und Anerkennungsmotive in der Mitte und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung an oberster Stelle. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde die These populär, daß Geld bzw. hohes Einkommen primär zur Befriedigung der Motive auf den unteren Stufen diene, daß es aber ansonsten unwichtig sei. Da nun aber nicht wenige Menschen in den Industrieländern kein Problem damit haben, die „einfacheren“ Bedürfnisse zu befriedigen, sei der Stellenwert eines hohen Einkommens vernachlässigbar. Bei näherem Betrachten zeigt sich allerdings, daß ein hohes Einkommen nicht nur für die Befriedigung von physiologischen, sondern auch von Sicherheits-, Anerkennungs- und Autonomiebedürfnissen wichtig ist (Lawler, 1971). Lediglich zur Befriedigung von sozialen und Selbstverwirklichungsbedürfnissen kann ein hohes Einkommen nach Lawler vergleichsweise weniger beitragen. Im Kontext einer Industriegesellschaft sind also im weiteren vor allem solche Arbeitsplatzmerkmale zu beachten, denen potentielle Bewerber hohe Bedeutung zumessen und die sich nicht durch hohes Einkommen sicherstellen lassen. Lawler kommt zum Ergebnis, daß neben der Bezahlung die Arbeitsplatzsicherheit, die Interessantheit der Tätigkeit, die Karrieremöglichkeiten sowie die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit wichtig sind. Ein weiterer oft genannter Faktor, der ebenfalls nur bedingt durch hohes Einkommen beeinflussbar ist, ist das „Arbeitsklima“.

Aus Sicht von Organisationen stellt sich die Frage, in welchem Verhältnis die Höhe der Bezahlung zu anderen Arbeitsplatzmerkmalen steht. Muß also beispielsweise die Höhe der Bezahlung zunehmen, wenn andere Arbeitsplatzmerkmale schlechter sind? Und kann auf hohe Bezahlung dann verzichtet werden, wenn Arbeitsplätze ansonsten attraktiv sind? Für beide Annahmen gibt es Belege.

Schwoerer und Rosen (1989) untersuchten die Wirkung unterschiedlicher Kombinationen von Bezahlung und Sicherheit des Arbeitsplatzes auf das wahrgenommene Image des Unternehmens und die Bereitschaft, sich zu bewerben. Die Bezahlung war entweder durchschnittlich oder deutlich überdurchschnittlich. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes wurde entweder als willkürliche Kündbarkeit („employment-at-will“; vgl. Koys, Briggs & Grenig, 1987) oder als zu begründende Kündbarkeit („due process“) des Arbeitsverhältnisses beschrieben. Bessere Bezahlung und ein sicherer Arbeitsplatz führten zu einer besseren Beurteilung des Unternehmens. Willkürliche Kündbarkeit führte zwar im Falle durchschnittlicher Bezahlung zur geringsten Bewerbungsbereitschaft. Bei deutlich überdurchschnittlicher Bezahlung war die Bewerbungsbereitschaft trotz der jederzeit kündbaren Stellung größer.

Dennoch herrschen insgesamt Zweifel, ob die Bezahlung für Erwerbbarkeit ebenso frei gestaltbar ist wie sonstige Arbeitsplatz- oder Organisationsmerkmale. Zum einen ist an rechtliche und gewerkschaftliche Beschränkungen zu denken. Der entscheidende Einwand stammt zum anderen von Reynolds (1951), der behauptete, daß arbeitsplatzlose Arbeitssuchende die Attraktivität alternativer Arbeitsplatzangebote nur selten in einer kompensatorischen Art und Weise bewerten. Vielmehr würden sie sogenannte minimal akzeptable Standards formulieren, die vor allem die Bezahlung – und evtl. noch die Art der Arbeit – betreffen. Würden diese minimal akzeptablen Stan-

Einkommen

Arbeitsplatzsicherheit, Interessantheit der Tätigkeit, Karrieremöglichkeiten, Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und Arbeitsklima als einkommensunabhängige Faktoren

Minimal akzeptable Standards

dards erfüllt, dann würden sie den ersten angebotenen Arbeitsplatz akzeptieren. Umgekehrt bedeutet dies aber auch, daß eine Arbeitstätigkeit noch so attraktiv sein kann und dennoch nicht angenommen wird, wenn sie nicht minimale Standards hinsichtlich der Bezahlung erfüllt.

Eine weitere Besonderheit der Bedeutung der Bezahlung ergibt sich aus der Marktkonstellation. So stellten Rynes, Schwab und Heneman (1983) fest, daß die Bedeutung der Bezahlung mit der Schwankungsbreite der Bezahlung zwischen verschiedenen Angeboten variiert. Die Spannweite der Bezahlung kann in verschiedenen Branchen stark variieren. Im Bereich des Öffentlichen Dienstes besteht ein geringerer Spielraum als bei verkäuferischen Tätigkeiten, in denen bekanntermaßen die Bezahlung extrem unterschiedlich sein kann.

4.2 Reaktionen auf Personalauswahlverfahren**Einstellungsinterview als Auswahlverfahren beliebt**

Das Einstellungsinterview (vgl. Kapitel 7) ist das beliebteste Auswahlverfahren, aber auch andere Verfahren, die einen augenscheinlichen Bezug zum Arbeitsplatz aufweisen, werden vergleichsweise gut akzeptiert. Fruhner, Schuler, Funke und Moser (1991) fanden folgende Reihenfolge, als potentielle Bewerber (angehende Hochschulabsolventen) gefragt wurden, mit welchem Verfahren sie ausgewählt werden wollten: (1) Vorstellungsgespräch, (2) Arbeitsprobe, (3) Praktikumsleistung, (4) Zeugnisnoten, (5) psychologischer Test, (6) Lebenslauf, (7) Schriftproben und (8) Losverfahren. Psychologische Testverfahren scheinen also weniger gut abzuschneiden, wobei allerdings andere Untersuchungen zeigten, daß die Ablehnung sich stärker auf Persönlichkeitstests und weniger auf kognitive oder Intelligenztests bezieht (Schuler, 1990; vgl. aber Rosse, Miller & Stecher, 1994). Das Ergebnis von Fruhner et al. (1991), wonach arbeitsprobenartige Verfahren bevorzugt werden, zeigte sich ähnlich bei Kravitz, Stinson und Chaver (1996), Smither, Reilly, Millsap, Pearlman und Stoffey (1993) sowie Macan, Avedon, Paese und Smith (1994), wobei letztgenannte fanden, daß Assessment Center (vgl. Kapitel 6) positiver beurteilt wurden als kognitive Fähigkeitstests. Die Skepsis gegenüber Schriftproben findet sich auch in Befragungen von Praktikern aus dem Personalbereich (Schuler, Frier & Kauffmann, 1993). Um so mehr muß es überraschen, daß graphologische Analysen insbesondere bei der Personalauswahl für Führungspositionen sich auf Organisationsseite immer noch einer gewissen Beliebtheit erfreuen.

Arbeitsprobenartige Verfahren von Bewerbern präferiert

Fruhner et al. (1991) fanden zudem, daß diejenigen Befragten, die noch keine Erfahrungen mit den jeweiligen Verfahren hatten, diese als weniger positiv beurteilten (vgl. auch Kravitz et al., 1996). Dies mag nicht zuletzt Ausdruck von Vorurteilen sein, die durch die Presse geschürt wurden. Jedenfalls liegt die Empfehlung nahe, Bewerber über die zum Einsatz kommenden Verfahren in angemessenem Umfang zu informieren.

Inzwischen ist zwar schon einiges über die Akzeptanz verschiedener Verfahren bekannt, schwieriger wird es aber, wenn nach präziseren Erklärungen dafür gefragt wird. Dies hängt damit zusammen, daß sich die Verfahren in mehreren Aspekten unterscheiden. So fanden Fruhner et al. (1991), daß das Interview in der Einschätzung potentieller Bewerber im Vergleich zu psychologischen Testverfahren mehr Möglichkeiten bietet, das eigene Ergebnis zu beeinflussen, die eigenen Fähigkeiten besser erfaßt, mehr Informationen über den späteren Arbeitsplatz vermittelt, transparenter ist und sich weniger belastend auswirkt.

Akzeptanz von computerunterstütztem Testen

Millstein (1987) verglich Reaktionen auf Fragebogen, persönliche Interviews und computerunterstützte Interviews. Der Fragebogen wurde am wenigsten positiv, die Computerbefragung als am angenehmsten beurteilt. Die auch im deutschsprachigen Raum hohe Akzeptanz computerunterstützten Testens kann mehrere Ursachen haben. Zum einen haben die befragten Personen bei Computertests im Vergleich zu Tests, die mit Papier und Bleistift durchgeführt werden, ein gewisses Kontrollerleben, zum anderen könnte die Erfahrung im Umgang mit dem Computer bei relativ jungen Personengrup-

Kontrollerleben

pen zu positiveren Einschätzungen wie auch zu einem höheren Kontrollerleben beitragen.

Die Wirkung der Ankündigung der Anwendung bestimmter Personalauswahlmethoden läßt sich nur bedingt einschätzen. Insbesondere Informationen darüber, ob die Anwendung bestimmter Verfahren sogar zum Verzicht auf eine Bewerbung führt, sind bisher nur in indirekter Form vorhanden. Nach Schätzung von Psychologen liegt der Anteil von Bewerbern, der lieber auf eine Bewerbung verzichtet, als sich einem psychologischen Test auszusetzen, bei ca. 2 Prozent (Poortinga, Coetsier, Meuris, Miller, Samsonowitz, Seiseddos & Schlegel, 1982). Verlässliche Daten über die Reaktion tatsächlicher Bewerber liegen allerdings nicht vor. Fruhner et al. (1991) befragten mehrere hundert Studierende. Während nur 45 % nochmals freiwillig an einem psychologischen Test teilnehmen würden, lautete der Wert für das Vorstellungsgespräch 84,3 %. Ob dies allerdings bedeutet, daß die anderen lieber auf eine Vorstellung verzichten, oder ob dies lediglich bedeutet, daß die Anwendung psychologischer Tests ein weniger positives Licht auf ein Unternehmen wirft, bleibt weiterhin fraglich. Umgekehrt wird auch die Ankündigung des Einsatzes eines Assessment Centers im Gegensatz zum Beginn der 80er Jahre heutzutage kaum noch ein Grund für Bewerber sein, sich alleine schon deshalb bei einem Unternehmen vorstellen zu wollen. Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß es tendenziell positive Zusammenhänge zwischen der Wahrnehmung der Personalauswahlverfahren und der Bereitschaft, ein Stellenangebot anzunehmen, gibt (Macan et al., 1994).

Interviews (vgl. Kapitel 7) sind neben dem Studium der Bewerbungsunterlagen die am häufigsten verwendeten Methoden zur Personalauswahl (Schuler et al., 1993). Sie sind zugleich der Ort, an dem die wechselseitigen Erwartungen unmittelbar ausgehandelt werden können. Aus der Sicht der Organisation hat das Interview unter anderem die Funktionen, Organisation und Arbeitsplatz sowie gegebenenfalls zukünftige Vorgesetzte und Kollegen kennenzulernen. Einstellungsinterviews sind oft die einzige Möglichkeit für Bewerber, die Übereinstimmung oder „Passung“ zwischen den eigenen Vorstellungen und den Merkmalen der Organisation zu überprüfen (z. B. Cable & Judge, 1996). Von welchen Faktoren wird die Wirkung eines Interviewers beeinflusst? Rynes, Heneman und Schwab (1980) kommen zu folgenden Ergebnissen: Positivere Eindrücke entstehen dann bei Bewerbern, wenn die Interviewer verbal geschickt sind, einen kontinuierlichen Interviewverlauf herstellen und eine vom Interviewten als angenehm empfundene Persönlichkeit haben. Interviewer sollten etwas älter als die Bewerber (aber nicht zu alt) sein und möglichst verantwortungsvolle Positionen in der Organisation innehaben (Rogers & Sincoff, 1978). Negativ wahrgenommen wird vor allem solches Interviewerverhalten, das Streß erzeugt und das eine Dominanz der Interviewer ausdrückt.

Vergleicht man verschiedene Interviewtypen, dann scheint ein Mittelweg angemessen. Bewerber mögen weder sehr unstrukturierte Interviews (Hilgert & Eason, 1968) noch sehr hoch strukturierte Interviews (z. B. Latham & Finnegan, 1993). Unstrukturierte Interviews werden dann bzw. deshalb nicht gemocht, weil sie oft in private Bereiche abgleiten, den Eindruck vermitteln, daß der Interviewer schlecht vorbereitet – beispielsweise die Bewerbungsunterlagen nicht kennt – und insgesamt unerfahren ist. Hochstrukturierte Interviews gelten vermutlich deshalb als unangenehm, weil sie dem Bewerber wenige Möglichkeiten zur Einflußnahme geben.

Zum Abschluß soll gefragt werden, wie groß der Einfluß des Interviewers tatsächlich ist. Nach Taylor und Bergmann (1987) sind Qualität und Beschaffenheit der Anwerbungsaktivitäten (also z. B. das Interviewerverhalten) von Unternehmen allenfalls in der ersten Phase des Rekrutierungsprozesses von neuen Mitarbeitern von Bedeutung. In den nachfolgenden Phasen werden Arbeitsplatzmerkmale, wie z. B. Standort oder Bezahlung, bedeutsamer. Zwar finden sich Argumente für ein stärkeres Gewicht des Interviewerverhaltens bei Schmitt und Coyle (1976), oder Herriot (1989). Aber die überwiegende Mehrzahl anderer Untersuchungen legt den Schluß nahe, daß die Bedeutung des Interviewerverhaltens möglicherweise überschätzt wird (Ry-

Gewünschtes Interviewerverhalten

Teilstrukturierung von Interviews

Stellenwert des Interviewerverhaltens

nes & Barber, 1990). Bei dieser Aussage ist allerdings zu berücksichtigen, daß bei ansonsten homogenen Organisationen das Interviewerverhalten oft das einzig prägnante Merkmal ist, durch das bei Bewerbern unterschiedliche Eindrücke entstehen.

4.3 Wie Entscheidungen von Bewerbern zustande kommen

Bis heute weiß man wenig darüber, wie die Entscheidung für eine bestimmte Organisation, also für die Annahme eines Arbeitsplatzangebots, zustande kommt. Naheliegender könnte es zunächst sein, sogenannte Erwartungs-Wert-Modelle heranzuziehen (z. B. Vroom, 1966; Kapitel 13). Danach entscheiden sich Menschen für diejenigen Alternativen, die ein positives Ergebnis erwarten lassen und die einen hohen persönlichen Wert haben. Empirisch sind diese Modellannahmen aber nicht besonders gut bestätigt (Van Eerde & Thierry, 1996). Exemplarisch sei die Untersuchung von Rynes und Lawler (1983) vorgestellt. Diese Autoren legten ihren Versuchspersonen jeweils 72 Arbeitsplatzalternativen vor. Die Arbeitsplätze unterschieden sich in einer Reihe von objektiven und subjektiven Aspekten (z. B. an welchem Ort sie sich befanden; Größe des Ortes, an dem sich der Arbeitsplatz befand; im Anspruchsniveau der Tätigkeit; hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit, einen Arbeitsplatz auch wirklich angeboten zu bekommen im Falle einer positiven Entscheidung der Versuchsperson für ein Vorstellungsgespräch). Rynes und Lawler (1983) fanden nun sehr verschiedene Strategien. Während einige Versuchspersonen ihre Entscheidung lediglich danach ausrichteten, ob die Merkmale der Arbeitsplätze ihren Vorstellungen entsprachen, berücksichtigten die meisten anderen auch die Chance, ein Arbeitsplatzangebot zu erhalten. Einige berücksichtigten aber vor allem die Kosten, die mit Vorstellungsgesprächen in großer Entfernung verbunden sein würden, bei ihrer Entscheidung. Die Ergebnisse verdeutlichen, daß nicht einmal alle Aspekte bei der Entscheidungsfindung Berücksichtigung finden und damit die erwähnten Erwartungs-Wert-Modelle das tatsächliche Entscheidungsverhalten nur unvollständig abzubilden scheinen. Neuere Ansätze haben daher versucht, die Entscheidungen von Bewerbern unter Zuhilfenahme des Konzepts der subjektiven Passung von Person und Organisation zu erklären (z. B. Cable & Judge, 1996), das heißt der Annahme, daß sich Bewerber für solche Organisationen entscheiden, deren wahrgenommene Merkmale dem Selbstbild am ähnlichsten sind.

Erwartungs-Wert-Modelle

Verschiedene Entscheidungsstrategien von Bewerbern

Subjektive Passung

Zusammenfassung

Zusammenfassung

Im Rahmen des Personalmarketing sind verschiedene Fragestellungen zu behandeln. Zum einen gilt es zu präzisieren, was Personalmarketing ist. Zudem läßt sich festhalten, daß entsprechende Maßnahmen selbst in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit von Bedeutung sind. Im weiteren müssen Überlegungen angestellt werden, welche Aspekte Bewerbern an einem neuen Arbeitsplatz wichtig sein könnten. Während über Berufsanfänger schon einiges bekannt ist, weiß man allerdings bis heute über Berufserfahrene nur sehr wenig. Dann gilt es, sich mit der Vielfalt möglicher Methoden zur Gewinnung von neuen Mitarbeitern („Ansprachewege“) zu befassen. Dabei gewinnt auch das Feld der Direktsuche für den Bereich der Personalpsychologie zunehmend an Bedeutung, wobei hier die Verbreitung in deutlicher Diskrepanz zur empirischen Erforschung der Wirkung dieser Methode steht. Schließlich ist relevant, welche Faktoren die Entscheidung von Bewerbern für bestimmte Arbeitsgebiete beeinflussen, wobei neben dem Einkommen auch Aspekten wie Arbeitsplatzsicherheit oder Arbeitsklima Bedeutung zukommt. Einen gewissen Stellenwert hat

in diesem Zusammenhang auch die Gestaltung des Personalauswahlprozesses. Damit ist die Basis für ein tieferes Verständnis in die Notwendigkeit von Personalmarketing gelegt, Erwartungen und Entscheidungskriterien von Bewerbern können besser verstanden werden. Anhand einer Betrachtung der verschiedenen Rekrutierungsmethoden und ihrer Vor- und Nachteile läßt sich eine effektive Strategie zur Durchführung einer Personalmarketingmaßnahme entwickeln.

Weiterführende Literatur

- Moser, K., Stehle W. & Schuler, H. (Hrsg.). (1993). *Personalmarketing*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rastetter, D. (1996). *Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche*. Stuttgart: Enke.
- Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks: Sage.

Literatur

- Bergler, R. (1963). *Psychologie des Marken- und Firmenbildes*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Boudreau, J.W. & Rynes, S.L. (1985). The role of recruitment in staffing utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70, 354-366.
- Brauer, K. (1996). Auffahrt zum Job. Elektronische Stellenbörse. *c' t*, 8, 276-277.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Eckstein, B. (1987). Job search and recruitment advertising study for engineers and computer professionals. *Journal of Professional Services Marketing*, 3, 137-216.
- Fruhner, R., Schuler, H., Funke, U. & Moser, K. (1991). Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, 170-178.
- Gaugler, E. (1980). Personalberatung bei der Beschaffung von Führungspositionen. *Personal*, 7, 262-267.
- Gaugler, E. & Weber, B. (1988). *Die Personalberatung: Aufgaben – Leistungsangebot – Arbeitsweise – Kosten*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Hennecke, J. & Reineke, W. (1984). *Management der Personalsuche*. München: Langen-Müller/Herbig.
- Herriot, P. (1989). Selection as a social process. In M. Smith & I. Robertson (Eds.), *Advances in selection and assessment* (pp.171-188). Chichester: Wiley.
- Herriot, P. & Rothwell, C. (1981). Organizational choice and decision theory: Effects of employers' literature and selection interview. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 17-31.
- Hilgert, L. & Eason, L. (1968). How students weigh recruiters. *Journal of College Placement*, 28, 99-102.
- Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.M. (1971). Job offers acceptance behavior and reinforcement. *Journal of Applied Psychology*, 55, 119-122.
- Jochmann, W. (1990). *Berufliche Veränderung von Führungskräften: Untersuchung zu den zugrundeliegenden Entscheidungs- und Motivationsprozessen*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Koys, D.J., Briggs, S. & Grenig, J. (1987). State court disparity on employment-at-will. *Personnel Psychology*, 40, 565-577.
- Kravitz, D.A., Stinson, V. & Chavez, T.L. (1996). Evaluations of tests used for making selection and promotion decisions. *International Journal of Selection and Assessment*, 4, 24-35.

Weiterführende Literatur

Literatur

Fortsetzung Literatur

- Latham, G.P. & Finnegan, B.J. (1993). The perceived practicality of unstructured, patterned and situational interviews. In H. Schuler, J.L. Farr & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 41-56). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Lawler, E.E.III (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Macan, T.H., Avedon, M.J., Paese, M. & Smith, D.E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology, 47*, 715-738.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*, 370-396.
- Mason, N.A. & Belt, J.A. (1986). Effectiveness of specificity in recruitment advertising. *Journal of Management, 12*, 425-432.
- Millstein, S. G. (1987). Acceptability and reliability of sensitive information collected via computer interview. *Educational and Psychological Measurement, 47*, 523-533.
- Moser, K. (1989). *Das Image zweier Unternehmensformen* (Unveröff. Manuskript). Hohenheim: Universität, Institut für Sozialwissenschaften, Fg. Psychologie.
- Moser, K. (1990). *Werbepsychologie*. München: Psychologie Verlags Union.
- Moser, K. (1992). *Personalmarketing. Eine Einführung*. München: Quintessenz.
- Moser, K. (1995). Vergleich unterschiedlicher Wege der Gewinnung neuer Mitarbeiter. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39*, 105-114.
- Müller, W., Brämer, H.J. & Dahm, G. (1987). *Die Attraktivität des Wirtschaftsraumes Mannheim-Ludwigshafen*. Mannheim: Universität, Lehrstuhl für Methoden der empirischen Sozialforschung.
- Poortinga, Y.H., Coetsier, P., Meuris, G., Miller, K.M., Samsonowitz, V., Seisdedos, N. & Schlegel, E. (1982). A survey of attitudes towards tests among psychologists in six Western European countries. *International Review of Applied Psychology, 31*, 7-34.
- Posner, B.Z. (1981). Comparing recruiter, student, and faculty perceptions of important applicant and job characteristics. *Personnel Psychology, 34*, 329-339.
- Powell Kirnan, J., Farley, J.A. & Geisinger, K.F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology, 42*, 293-308.
- Reynolds, L.G. (1951). *The structure of labor markets*. New York: Harper & Bros.
- Rogers, D. & Sincoff, M. (1978). Favorable impression characteristics of the recruitment interviewer. *Personnel Psychology, 31*, 495-504.
- Rosse, J.G., Miller, J.L. & Stecher, M.D. (1994). A field study of job applicants' reactions to personality and cognitive ability testing. *Journal of Applied Psychology, 79*, 987-992.
- Rynes, S.L. & Barber, A.E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review, 15*, 286-310.
- Rynes, S.L., Bretz, R.D. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology, 44*, 487-521.
- Rynes, S.L., Heneman, H.G. & Schwab, D.P. (1980). Individual reactions to organizational recruiting: A review. *Personnel Psychology, 33*, 529-542.
- Rynes, S.L. & Lawler, J. (1983). A policy capturing investigation of the role of expectancies in decisions to pursue job alternatives. *Journal of Applied Psychology, 68*, 620-631.
- Rynes, S.L., Schwab, D.T. & Heneman, H.G. (1983). The role of pay and market variability in job applicant decisions. *Organizational Behavior and Human Performance, 31*, 353-364.
- Sandberger, J.V. (1981). Motive der Ausbildungsentscheidung. In H. Peisert (Hrsg.), *Abiturienten und Ausbildungswahl* (S. 103-120). Weinheim: Beltz.
- Sänger, K. (1995). Schwerpunkte einer psychologisch orientierten Personalberatung. In W. Jochmann (Hrsg.), *Personalberatung intern* (S. 84-87). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Saterdag, H. & Stegmann, H. (1980). *Jugendliche beim Übergang vom Bildungsin in das Beschäftigungssystem*. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 41, Nürnberg.

- Schmitt, N. & Coyle, B.W. (1976). Applicant decisions in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, 61, 184-192.
- Schönleitner, E. & Ohrhallinger, G. (1989). Investition in human resources: Strategisches Personalmarketing vs. Wachstumsbremse Personal. *Der Markt*, 28, 105-114.
- Schuler, H. (1990). Personalauswahl aus der Sicht der Bewerber. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 184-191.
- Schuler, H., Frier, D. & Kauffmann, M. (1993). *Personalauswahl im europäischen Vergleich*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. & Moser, K. (1993). Entscheidung von Bewerbern. In K. Moser, W. Stehle & H. Schuler (Hrsg.), *Personalmarketing* (S. 51-75). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schwaab, M.O. (1991). *Die Attraktivität deutscher Kreditinstitute bei Hochschulabsolventen: Eine empirische Untersuchung zum Personalmarketing*. Stuttgart: Schäffer.
- Schwaab, M.O. & Schuler, H. (1991). Die Attraktivität der deutschen Kreditinstitute bei Hochschulabsolventen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, 105-114.
- Schwab, D.P. (1982). Organizational recruiting and the decision to participate. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Personnel management: New perspectives* (pp. 103-128). Boston: Allyn & Bacon.
- Schwoerer, C. & Rosen, B. (1989). Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 653-656.
- Seifert, K.H. (1982). *Die Bedeutung der Beschäftigungsaussichten im Rahmen des Berufswahlprozesses*. Nürnberg: Beitr AG67.
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Pearlman, K. & Stoffey, R.W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 46, 49-76.
- Staffelbach, B. (1986). Personal-Marketing. In E. Rührli & H.P. Wehrli (Hrsg.), *Strategisches Marketing und Management* (S. 124-143). Bern: Haupt.
- Tangermann, K. (1986). *Die Stellenanzeige: Text, Gestaltung, Marketing*. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine.
- Taylor, M.S. & Bergmann, T.J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40, 261-278.
- Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.
- Vornefeld, B. (1997). Berufschancen für internetkundige Psychologen. In B. Batinic (Hrsg.), *Internet für Psychologen* (S. 459-480). Göttingen: Hogrefe.
- Vroom, V.H. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 212-225.
- Walter, W. (1995). Effektives Personalmarketing durch Direktansprache. In W. Jochmann (Hrsg.), *Personalberatung intern* (S. 71-81). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Werbel, J.D. & Landau, J. (1996). The effectiveness of different recruitment sources: A mediating variable analysis. *Journal of Applied Psychology*, 26, 1337-1350.
- Williams, C.R., Labig, C.E. & Stone, T.H. (1993). Recruitment sources and post-hire outcomes for job applicants and newhire: A test of two hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 78, 163-172.

Fortsetzung Literatur