

Bergische Universität Wuppertal
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Schumpeter School of Business and Economics
Master of Science Wirtschaftswissenschaft

Master-Thesis

Akzeptanzschätzung von Assessment-Centern aus Bewerberpersicht bei
Studenten: Dauer des Bewerbungsprozesses, "Verträglichkeit" als
Persönlichkeitseigenschaft, demografische Aspekte sowie Ergebnis des
Auswahlverfahrens als potentielle Einflussfaktoren

Erstgutachter: Prof. Dr. Rainer Wieland
Zweitgutachter: Prof. Dr. Michael Fallgatter
Datum der Abgabe: 02.04.2015

Elisa Huber
1255579
Dellwig 2a
45549 Sprockhövel
1255579@uni-wuppertal.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Theorie.....	4
2.1 Zweck, Methoden und Bedeutung der Personalauswahl.....	4
2.2 Methoden, Ablauf und Trends der Personalauswahl in Deutschland.....	8
2.3 Problemstellungen der Personalauswahl.....	10
2.4 Das Assessment-Center als Personalauswahlverfahren.....	11
2.4.1 Entstehung und Geschichte.....	11
2.4.2 Verbreitung und Nutzung.....	12
2.4.3 Aufbau und Ablauf.....	14
2.4.4 Abgrenzung zum Developmental Assessment-Center.....	16
2.4.5 Vor- und Nachteile.....	17
3. Gegenstand der Untersuchung.....	20
3.1 Forschungsstand Auswahlverfahren allgemein.....	20
3.2 Forschungsstand Assessment-Center und Hypothesenableitung.....	27
4. Methodik der Untersuchung.....	34
4.1 Zusammensetzung der Stichprobe.....	34
4.2 Untersuchungsaufbau und –durchführung.....	36
4.3 Messung.....	37
4.3.1 Abhängige Variable.....	37
4.3.2 Unabhängige Variablen.....	39
5. Ergebnisse.....	46
6. Diskussion.....	51
6.1 Interpretation.....	51
6.2 Limitationen.....	58
6.3 Zusammenfassung.....	62
7. Literatur- und Quellenverzeichnis.....	63
8. Anhang.....	71
9. Tabellenverzeichnis.....	74
10. Abbildungsverzeichnis.....	83
Eigenständigkeitserklärung	

1 Einleitung

Aus der Sicht von Unternehmen ist es selbstverständlich, im Rahmen des Auswahlprozesses Kandidaten¹ zu testen und zu filtern, um schlussendlich den am besten geeigneten Bewerber einstellen zu können (Dincher & Mosters, 2011; Jetter, 2003; Thornton & Krause, 2009). Nicht nur vor dem Hintergrund des beispielhaft genannten Fachkräftemangels ist es jedoch mindestens genauso wichtig, wie die Bewerber das Verfahren erleben und wahrnehmen. Schließlich entscheidet sich nicht nur das Unternehmen für einen Kandidaten, sondern auch dieser muss sich für ein Unternehmen entscheiden (Bartram, 2004). Für Firmen gilt es, dies zu beachten, da Kandidaten sich oftmals zeitgleich bei mehreren Unternehmen bewerben und an verschiedenen Auswahlverfahren teilnehmen. Nur weil ein Unternehmen sich im Anschluss an ein Verfahren für einen Bewerber entscheidet, bedeutet es nicht gleich, dass der Kandidat tatsächlich eingestellt wird. Der Bewerber hat sich möglicherweise für die Mitarbeit in einer anderen Firma entschieden. Daher ist es nicht nur für den Kandidaten wichtig, sich im Rahmen des Prozesses als besonders geeignet darzustellen, um letztendlich die Stelle zu erhalten. Auch das Unternehmen sollte sich bestmöglich präsentieren, sofern es einen bestimmten Kandidaten für sich gewinnen möchte. Vom Auftreten des Unternehmens während des Verfahrens schließt ein Kandidat auf wichtige Aspekte des täglichen Geschehens in eben diesem (Macan, Avedon, Paese & Smith, 1994; Smither, Reilly, Millsap, Pearlman & Stoffey, 1993).

Die Verfasserin dieser Studie hat in der Vergangenheit selbst des Öfteren an verschiedenen Auswahlverfahren teilgenommen und befindet sich nun in den letzten Zügen ihres Studiums, worauf alsbald der Einstieg in das Berufsleben folgen soll. Gemäß ihrer Spezialisierungen während des Bachelor- und Master-Studiums ist es ihr Wunsch, im personalwirtschaftlichen Bereich die ersten Schritte ihres Arbeitslebens zu gehen. In dieser Hinsicht ist es für sie besonders interessant zu erfahren, wie Studenten beziehungsweise Berufseinsteiger etwaige Auswahlverfahren bewerten. Für Studenten ist ein Auswahlprozess oftmals der erste Kontakt zur Arbeitswelt, sei es, dass sie sich für ein Praktikum oder eine Werksstudentenstelle während ihres Studiums oder für eine Festanstellung nach Abschluss des Studiums bewerben. Vor dem Hintergrund des *War for Talents*, welcher sich auf den Konkurrenzkampf zwischen Unternehmen um die besten Absolventen bezieht (Jetter, 2003; Lorenz & Rohrschneider, 2009) spielen junge Universitätsabgänger als potentielle Arbeitnehmer für Unternehmen eine äußerst bedeutende Rolle. Da das Assessment-Center ein immer beliebteres Auswahlmittel mit Tendenz zu steigender Nutzung darstellt und es häufig zur Auswahl von Trainees genutzt wird, liegt der Fokus der Studie auf der intensiveren Betrachtung dieses Auswahlverfahrens (Obermann, 2013).

¹ Anmerkung: Aus Gründen der Vereinfachung wird im Folgenden ausschließlich die männliche Form verwendet; es sind aber stets beide Geschlechter gemeint, sofern es sich nicht um spezifische Einzelpersonen handelt.

Eine reine Untersuchung der Akzeptanz von verschiedensten Auswahlverfahren und dem Assessment-Center im Besonderen beantwortet jedoch nicht die Frage, welche Faktoren möglicherweise die Akzeptanzeinschätzung von Bewerbern beeinflusst haben könnten. Viele verschiedene Aspekte spielen dabei potentiell eine entscheidende Rolle. Diese Faktoren können beispielsweise in den Eigenschaften der Persönlichkeit von Bewerbern und Merkmalen der Tätigkeit oder des Verfahrens sowie dem Unternehmen liegen. Weitere Umstände, wie das Resultat der Auswahl, Erfahrung des Bewerbers oder die individuelle Wahrnehmung, können eine Einschätzung beeinflussen (u. a. Bauer, Maertz, Dolen & Campion, 1998; Becker, Höft, Holzenkamp & Spinath, 2011; Breaugh & Starke, 2000; Gilliland & Steiner, 2001; Ones & Viswesvaran, 2001; Ployhart & Ryan, 1998). Die vorliegende Arbeit konzentriert sich dabei im Wesentlichen auf folgende mögliche Einflussfaktoren: (a) Dauer des Bewerbungsprozesses, an dem die befragten Berufseinsteiger teilgenommen haben; (b) die Verträglichkeit einer Person als eine mit der Akzeptanz in Verbindung stehende Persönlichkeitseigenschaft; (c) demografische Aspekte, zu denen Alter und Geschlecht der Bewerber zählen; und (d) das abschließende Ergebnis des Auswahlverfahrens.

Im Verlauf der Arbeit soll zunächst sowohl ein Überblick über die Relevanz der Personalauswahl für Unternehmen gegeben, als auch aktuelle Herausforderungen dieser Disziplin beschrieben werden. Anschließend wird die bisherige Forschung zum Thema Akzeptanzeinschätzung von Auswahlverfahren im Allgemeinen und dem Assessment-Center im Besonderen aus der Sicht von Bewerbern präsentiert und diskutiert. Aus den Empfehlungen und deutlich gewordenen Forschungslücken bisheriger Studien werden nachfolgend die Fragestellungen der Arbeit definiert und die Untersuchungsplanung und –durchführung erläutert. Abschließend werden die Ergebnisse dargestellt und hinsichtlich der Fragestellung interpretiert und diskutiert.

2 Theorie

Die Personalauswahl ist als eine Funktion der Personalbeschaffung zu verstehen, welche wiederum eine der personalwirtschaftlichen Grundaufgaben darstellt. Die Beschaffung dient dabei der Bedarfsdeckung von Personal bei Fluktuation und zur Expansion; sie ist also zu einem Großteil abhängig von Phasen der aktuellen Wirtschaftslage (Dincher & Mosters, 2011; Jetter, 2003). In der Definition des Begriffs *Recruitment*, dessen Bestandteil in jedem Fall ein Auswahlverfahren und oftmals ein Assessment-Center ist, lässt sich die Relevanz von jedweden Auswahlverfahren für das Unternehmen erkennen. Nach Breaugh und Starke (2000) beinhaltet *Recruitment* im Sinne von Personalbeschaffung alle Praktiken und Aktivitäten, die ein Unternehmen ausführt, um vorrangig potentielle Mitarbeiter zu identifizieren und anzuwerben. Da die Ressource Mensch essentiell für die internationale Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg eines Unternehmens ist, muss im Rahmen der Auswahl der bestmögliche Kandidat identifiziert werden. Für Unternehmen zählen nicht nur die fachlichen, sondern mittlerweile verstärkt die sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und deren Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation (Jetter, 2003). Vor diesem Hintergrund dient ein Überblick über Sinn und Zweck, Bedeutung und Formen der Personalauswahl als Einstieg in die Thematik.

2.1 Zweck, Methoden und Bedeutung der Personalauswahl

Da nicht jeder Bewerber gleichermaßen für eine Position geeignet ist, ist es die Aufgabe der Personalauswahl, denjenigen unter ihnen zu finden, der diese optimal ausfüllen kann (Jetter, 2003). Das zentrale Element hierbei ist die Überprüfung der Eignung von Kandidaten, unter der man die Relation von Anforderungen der Stelle zu den Eigenschaften, Kompetenzen und Fähigkeiten des Bewerbers versteht (Dincher & Mosters, 2011). Die Veränderungen am Arbeitsmarkt in den letzten Jahrzehnten führten zu einer Verknappung des Angebotes von Fachkräften und letztendlich dazu, dass hochqualifizierte Mitarbeiter nun sowohl rar als auch begehrt sind (Jetter, 2003). Im Zusammenhang damit steht die wachsende Bedeutung von Auswahlverfahren, da sie den ersten Kontakt zwischen Bewerbern und Unternehmen darstellen. Für das Unternehmen ist die Personalauswahl hilfreich für die Entscheidung, wen es in die Organisation hinein holen und wen es innerhalb der Organisation (be-) fördern möchte (Thornton & Krause, 2009). Verfahren zur Personalauswahl sollten also in einer Art und Weise designt werden, die es den Verantwortlichen möglich macht, die Fähigkeiten der Kandidaten auf zuvor bestimmten, für die offene Position benötigten, Attributen zu bewerten (Robertson & Smith, 2001).

Doch Auswahlverfahren müssen nicht nur in diesem Sinne funktionieren, sondern auch von Kandidatenseite akzeptiert werden. Schließlich entscheiden sich Personen, wenn sie die Wahl haben, oftmals lieber für die offensichtlich angenehmere, für sie vorteilhaftere Alternative. Da

Firmen nicht nur intern Stellen besetzen können, findet ein Großteil der Auswahlverfahren für externe Bewerber statt und sind daher gewissermaßen öffentlich. Die Wahrnehmung des Verfahrens durch externe Kandidaten wird womöglich an Personen in deren Umfeld weitergegeben, die sich wiederum unter Umständen eine Meinung zu dem Unternehmen bilden. Daher beeinflusst das Empfinden der Kandidaten auch das Image des Unternehmens, vor allem das als Arbeitgeber (Bartram, 2004).

Unter Berufseignungsdiagnostik, die Hauptbestandteil eines jeden Auswahlprozesses ist, versteht man die Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren, die dem Zweck eignungsbezogener Erfolgsprognosen und als Entscheidungshilfe dienen. Sie umfasst die Anforderungsermittlung und deren Abgleich mit den Interessen und Bedürfnissen einer Person. Zu den diagnostischen Prinzipien, die es für ein aussagekräftiges und erfolgreiches Verfahren zu beachten gilt, zählen die Merkmalerfassung durch psychologische Tests, die Simulation relevanten Verhaltens und der biografische Ansatz, das heißt, dem Rückschluss von vergangenem auf zukünftiges Verhalten (Schuler & Höft, 2006). Wie Lorenz und Rohrschneider (2009) treffend bemerkten, ist erfolgreiche Personalauswahl somit keinesfalls ein Glücksfall, sondern resultiert aus professioneller und effizienter Vorgehensweise. Die hierfür angewandten Auswahltools in westlichen Kulturen sind traditionell Bewerbungsunterlagen/-formulare, Wissens-, Fähigkeits- und Persönlichkeitstests, Interviews und verschiedenste, aus Assessment-Centern bekannte, Übungen (Bartram, 2004). Dazu zählen beispielsweise Postkorb Übungen, Gruppendiskussionen, Fallstudien und Präsentationen.

Wichtig für die Wahl, Vorbereitung und den Einsatz einer Methode sind neben der Durchführbarkeit und Eignung für die jeweilige Position deren Gütekriterien. Das Ausmaß an Objektivität, Reliabilität und Validität gibt Auskunft über die Aussagekraft einer Methode. Ein Verfahren ist umso aussagekräftiger, je besser die Vorhersage beruflichen Erfolgs anhand der Korrelation zwischen Messwerten der Leistung während des Verfahrens und der Leistung in der späteren Position getroffen werden kann (Jetter, 2003). Die Gütekriterien geben dabei Auskunft über verschiedene, unabdingbare Voraussetzungen eines Verfahrens. Objektivität beschreibt die Unabhängigkeit eines Verfahrens vom jeweiligen Anwender und gilt daher als schwierig umzusetzen. Gerade wenn Assessoren oder Interviewer involviert sind, ist eine hundertprozentige Objektivität kaum zu garantieren. Reliabilität bezieht sich auf die Zuverlässigkeit einer Methode, was bedeutet, dass eine wiederholte Messung mit derselben Methode zu gleichem Ergebnis führen sollte. Schließlich bezieht sich Validität auf die Gültigkeit eines Verfahrens. Das verwendete Auswahlinstrument muss tatsächlich das Kriterium abbilden, das es messen soll. Nur wenn die genannten Gütekriterien zu Genüge erfüllt sind, ermöglicht ein Auswahlverfahren die Trennung der „Spreu vom Weizen“ (Dincher & Mosters, 2011). Die Ergebnisse einiger Meta-Analysen führten zu einem allgemeinen Vertrauen in die Validität vieler Auswahlmethoden (Robertson & Smith, 2001). Dieser Aspekt wird unter 3.1 und 3.2 noch einmal detaillierter aufgegriffen. Zusätzlich nennen

Dincher und Mosters (2011) Praktikabilität und Akzeptanz als notwendige Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz eines Auswahlverfahrens. Bei der Praktikabilität, das heißt der problemlosen Entwicklung und Durchführung eines Verfahrens, spielen organisatorische und wirtschaftliche Überlegungen eine große Rolle. Das Verhältnis von Aufwand für ein Verfahren und dessen Ergebnis sollte sich so darstellen, als dass der Wert der Aufwendungen immer geringer ist als dessen Nutzen. Die Akzeptanz, ebenfalls unter 3.1 und 3.2 ausführlich betrachtet, beschreibt die Haltung der Bewerber gegenüber dem Auswahlverfahren. Kandidaten sind nicht nur das Objekt betrieblicher Entscheidungen, sondern müssen als handelnde Subjekte respektiert werden.

Einige Studien hatten in den vergangenen Jahren aktuelle Veränderungen, Trends und Herausforderungen der Personalauswahl zum Gegenstand gemacht. Die wichtigsten Erkenntnisse sollen hier beispielhaft anhand der Untersuchung von Lievens, van Dam und Anderson (2002) präsentiert werden. Die Autoren betrachteten die bis dato vorgekommenen Veränderungen für die Personalauswahl und nannten die zunehmend schwierigere Definition von Stellen und deren Anforderungen, die Teamarbeit in unterschiedlichen Projekten und den damit verbundenen veränderten Anforderungen an Bewerberkompetenzen sowie die Transformation des Auswahlprozesses hin zu einer Verhandlung zwischen zwei Parteien als wichtigste Aspekte. Zudem identifizierten sie vier nachfolgend vorgestellte Herausforderungen, zu denen sie ebenfalls Handlungs- und Forschungsvorschläge lieferten. Wie bereits oben angedeutet, ist eine dieser Herausforderungen der bis heute andauernde Arbeits- beziehungsweise Fachkräftemangel in vielen Industrienationen. Ihrer Argumentation nach profitierte die traditionelle Personalauswahl jahrelang von einem Arbeitskräfteüberschuss und entsprechende Maßnahmen wurden in der Annahme durchgeführt, dass Unternehmen sich die Bewerber einfach aussuchen könnten. Aufgrund des heutigen Mangels drängt sich immer stärker die Frage auf, wie neue Mitarbeiter gewonnen und vor allem dauerhaft gebunden werden können. Viele Firmen haben mittlerweile das Prinzip der organisationalen Attraktivität verinnerlicht und versuchen, sich als Arbeitgebermarke mit gutem Ruf zu etablieren und darzustellen. Eine wichtige Rolle hierbei spielt das Personalmarketing, bekannt auch unter der Bezeichnung *Employer Branding*. Es übernimmt und überträgt den Ansatz des klassischen Marketing, den Kandidaten als Kunden anzusehen und zu behandeln und fokussiert seine Aktivitäten auf Verbesserung des Images als Arbeitgebermarke, den Umgang mit Bewerbern während des Auswahlprozesses und die Nutzung weiterer Marketingprinzipien. Die steigende Relevanz von Personalmarketing wird ebenfalls in zahlreichen Stellenausschreibungen für den Human Resources-Marketing Bereich auf einschlägigen Jobportalen bestätigt.

Als Zweites betrachteten Lievens et al. (2002) die Herausforderung des technologischen Fortschritts, der auch heute noch voran schreitet. Immer mehr Unternehmen nutzen Informationstechnologie wie Multimedia und Internet nicht mehr nur für die Stellenausschreibung und Annahme von Bewerbungen, sondern integrieren diese in die Methoden der Auswahl.

Beispielsweise werden erste Tests bereits online durchgeführt oder Interviews im Rahmen von Videokonferenzen abgehalten. Da Bewerber diesem Fortschritt durchaus positiv gegenüber eingestellt sind, sollten Unternehmen ihre Kompetenzen in diesem Bereich auch zukünftig weiter ausbauen. Nachfolgend wurde die Wahrnehmung der Kandidaten als Herausforderung für Unternehmen bezüglich deren Umgang mit Bewerbern genannt. Da dieser Aspekt der Hauptgegenstand der vorliegenden Studie ist, wird nur kurz und oberflächlich auf bisherige Erkenntnisse eingegangen. Obwohl in diesem Bereich schon einiges Wissenswertes erforscht wurde, muss mindestens ebenso viel Zeit und Mühe in zukünftige Forschung investiert werden. Auch Robertson und Smith (2001) konstatieren den nachgewiesenen Einfluss der Wahrnehmung von Kandidaten auf deren Motivation, Leistung und Ehrlichkeit, fordern aber tiefer greifende Forschung. Laut Chan und Schmitt (2004) ist ebenfalls weitere Forschung zu den Dimensionen von Bewerberreaktionen und deren Veränderung über den Zeitablauf notwendig sowie die Betrachtung von Determinanten der Wahrnehmung, insbesondere Charakteristika und Persönlichkeit von Kandidaten. Diese Forderung wird dadurch unterstützt, dass die Literatur zu bisheriger Forschung zum Teil sehr veraltet ist und erst neuerdings das Thema wieder erhöhte Aufmerksamkeit erfährt.

Als Letztes nannten Lievens et al. (2002) die Herausforderung, Forschung zum Thema Akzeptanz verstärkt von der Sichtweise eines konstruktorientierten Ansatzes zu betreiben. In der Vergangenheit lag der Fokus stark auf der prognostischen Validität von Verfahren. Es wurden jene Auswahlinstrumente benutzt, die immer schon verwendet worden waren und Methoden, die als sehr valide gelten, vernachlässigt. Deshalb fokussiert sich heutige Forschung zu Personalauswahlverfahren mehr und mehr auf das Konstrukt eines Verfahrens. Fragen, wie ob und warum ein Verfahren funktioniert und welche Konstrukte mit seiner Hilfe überhaupt gemessen werden, sollen hierbei beantwortet werden. Die Relevanz dieses Ansatzes wird zukünftig weiter zunehmen und sich auf alle Methoden beziehen, die der Auswahl dienen. Dies liegt begründet in der Notwendigkeit, das Kriterium, welches man vorhersagen möchte, noch besser zu verstehen. Diese Ansicht vertreten ebenfalls Chan und Schmitt (2004). Die zuvor genannten Herausforderungen und Trends der Personalauswahl, denen Unternehmen begegnen, lassen sich zusammenhängend zu übergreifenden Aussagen über die aktuelle Forschung formulieren. Zunächst führt die Forschung weg vom traditionellen Ansatz des prädiktiven Paradigmas hin zur Erkundung breiterer und vielseitigerer Fragestellungen. Zudem sollte weiterhin theoriegeleitete Forschung betrieben werden, da die Diskrepanz zwischen dieser und der Praxis groß ist. Die Studien zu den genannten Trends sind ungleichmäßig verteilt und orientieren sich nicht an den Empfehlungen oder Forderungen von Anwendern. Eine bessere Zusammenarbeit und Abstimmung von Theorie und Praxis würde zu einer höheren Gerechtigkeit für Bewerber und größerem Nutzen für Unternehmen führen (Lievens et al., 2002).

2.2 Methoden, Ablauf und Trends der Personalauswahl in Deutschland

Da sich die vorliegende Arbeit auf eine Untersuchung deutscher Studenten bezieht, soll folgend auf die in Deutschland gängigen Auswahlverfahren eingegangen sowie die bereits genannten Trends hinsichtlich ihrer Relevanz für deutsche Praktiken der Auswahl beleuchtet werden. Bewerbungsunterlagen markieren zumeist nur den ersten Schritt eines Auswahlverfahrens, da deren inhaltliche und formale Kriterien zunächst der Vorauswahl von Kandidaten dienen (Jetter, 2003). Bei Unterlagen, die beispielsweise nicht durch standardisierte Online Fragebögen eingereicht werden, wird es jedoch zunehmend schwierig, Qualifikationen anhand einer gemeinsamen Basis zu vergleichen. Deshalb greifen viele Unternehmen mittlerweile auf eine standardisierte Erfassung von Lebenslaufdaten zurück (Dincher & Mostes, 2011). Schuler, Hell, Trapmann, Schaar und Boramir (2007) befragten im Rahmen ihrer Studie deutsche Firmen zu Auswahlpraktiken und fanden heraus, dass nahezu alle der Befragten Bewerbungsunterlagen als ersten Schritt des Auswahlprozesses anfordern, erhalten und auswerten und diese für alle Zielgruppen und Positionen relevant sind. Das seit über 20 Jahren am häufigsten genutzte Auswahlinstrument ist laut ihrer Erhebung das Interview oder Vorstellungsgespräch, was mittlerweile verstärkt in strukturierter Art und Weise durchgeführt wird, um einen besseren Vergleich zu ermöglichen. Als prognostisch valide gelten demnach auch lediglich die strukturierten Gespräche, wenngleich jegliche Formen von Interviews sowohl auf Unternehmens- als auch auf Bewerberseite beliebt sind (Jetter, 2003). Das Interview als Folgeschritt nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen dient zumeist der Schließung von Informationslücken, dem Sammeln erster Eindrücke und zur Klärung der Motivation (Dincher & Mosters, 2011).

Persönlichkeits- und psychologische Tests sind bislang weder bei Unternehmen, noch bei Bewerbern sonderlich beliebt, gelten jedoch als sehr valide. Deren Einsatz wird angesichts der vermehrten Nachfrage nach den überfachlichen Kompetenzen der Bewerber allerdings künftig zunehmen. Auch Wissens-, Fähigkeits- und Intelligenztests werden mittlerweile häufiger, zumeist aber im Rahmen von Berufsanfänger- und Auszubildenden-Auswahl angewendet (Dincher & Mosters, 2011; Jetter, 2003; Schuler et al., 2007). In der Umfrage von Schuler et al. (2007) nannte mehr als die Hälfte der befragten Organisationen außerdem Referenzen beziehungsweise Empfehlungen und Personalfragebögen als Maßnahmen für die Bewerberauslese. Dabei wurden Referenzen jedoch hauptsächlich für die Auswahl von Fach- und Führungskräften verwendet. Die allgemein als gering valide angesehene Methode der Graphologie (Dincher & Mosters, 2011), bei der die Persönlichkeit eines Individuums anhand seiner Handschrift abzulesen sein soll, findet zumindest in Deutschland kaum noch Verwendung (Schuler et al., 2007). In Deutschland gibt es darüber hinaus eine Norm des Deutschen Instituts für Normung (DIN-Norm 33430), die Anforderungen und Standards an Auswahlverfahren und deren Einsatz bei berufsbezogener Eignungsbeurteilung beschreibt. Sie dient bislang lediglich als Empfehlung, hat jedoch das Ziel,

Transparenz und Qualität von Verfahren zu verbessern und damit eine höhere Sicherheit für Bewerber, fair beurteilt zu werden, zu schaffen (Lorenz & Rohrschneider, 2009).

Laut Lorenz und Rohrschneider (2009) beginnen deutsche Unternehmen vor dem eigentlichen Auswahlprozess mit der Personalbedarfsmeldung der jeweiligen Abteilung, auf die die interne oder externe Freigabe der Stellenbesetzung erfolgt. Anschließend wird die detaillierte Anforderungsanalyse, die in der eigentlichen Ausschreibung der Position mündet, durchgeführt. Auf diese folgen dann die eingehenden Bewerbungen, welche erfasst und geprüft werden müssen, woraufhin einige Kandidaten bereits eine Absage erhalten oder eine Einladung zum ersten Schritt des Auswahlverfahrens bekommen. Nach dem Durchlaufen eines oder mehrerer Schritte der Auswahl durch oben genannte Methoden erfolgt die Entscheidung des Unternehmens für einen Kandidaten und dessen Entscheidung für das Unternehmen. Der Prozess ist jedoch erst abgeschlossen, wenn der neue Mitarbeiter umfassend und sorgfältig eingearbeitet wurde, damit dieser sich schnell integrieren und seine Aufgaben selbständig erledigen kann.

Zusammenfassend lassen sich die oben angesprochenen aktuellen Trends in der Personalauswahl auch im deutschsprachigen Raum feststellen. Dincher und Mosters (2011) konstatieren ebenfalls das gesteigerte Interesse am Empfinden der Bewerber und beobachten einen Wandel weg vom Fokus auf die Quantität von Verfahren hin zu verstärkter Arbeit an erhöhter Qualität, da sich die von Firmen zunehmend geforderten überfachlichen Kompetenzen nur durch intensive Beschäftigung mit der gesamten Persönlichkeit eines Kandidaten feststellen lassen. Jetter (2003) und Lorenz und Rohrschneider (2009) sprechen die demografischen Veränderungen der Gesellschaft an, die viele Herausforderungen mit sich bringen. Das Durchschnittsalter von Arbeitskräften steigt, weswegen es dringend neuer Regelungen für die Bewahrung und Weitergabe des *Know How* von Älteren bedarf. Die *Generation Y* der heute 20- bis 30-Jährigen hat wiederum veränderte Vorstellungen und Erwartungen an eine Position und den Arbeitgeber (Stichwort *Work-Life-Balance*) und ist viel mobiler als Mitglieder früherer Generationen. Gleichzeitig führt die Verknappung von Arbeitskräften zum sogenannten *War for Talents*, weswegen Unternehmen einerseits bereits im eigenen Unternehmen Talente erkennen und fördern sollten, andererseits durch Campus Recruiting frühzeitig und langfristig Kontakte zu vielversprechenden Kandidaten knüpfen müssen. Lorenz und Rohrschneider (2009) sowie Schuler et al. (2007) nennen ebenfalls den verstärkten Einsatz von Online Bewertungsmethoden als Zukunfts- beziehungsweise bereits Gegenwartstrend. Auch wird es zukünftig vermehrt Assessment-Center geben, zumindest in den Unternehmen, die es sich aufgrund des hohen Zeitaufwandes und der Kosten leisten können (Jetter, 2003; Schuler et al., 2007).

2.3 Problemstellungen der Personalauswahl

Die Relevanz der Personalauswahl für den Unternehmenserfolg wurde bereits durch obige Ausführungen deutlich. Doch leider gibt es in diesem Bereich auch einige Problematiken, die zum Teil schwerwiegende Konsequenzen nach sich ziehen können. Ein wichtiger, bereits angedeuteter und im weiteren Verlauf der Arbeit ausführlich behandelter Aspekt der Personalauswahl umfasst die Berücksichtigung der Kandidatenseite. Die nur schwer erfass- und steuerbare Wahrnehmung von Bewerbern impliziert bereits eine große Schwierigkeit, die mit der Durchführung von Auswahlmethoden einhergeht. Doch auch auf Unternehmensseite gibt es zahlreiche Gelegenheiten, Fehler zu machen. Die „falsche“ Art der Beschaffungskanäle oder die Auswahl anhand der „falschen“ Methode sind Fehlerquellen, die man nicht unterschätzen sollte (Sutherland & Wöcke, 2011). Speziell für den deutschsprachigen Raum nennt Kuncel (2008) beispielsweise die extensive Nutzung unstrukturierter Interviews, aufgrund von langjährig gefestigten Präferenzen und fehlendem Wissen über die Güte dieses Verfahrens, als Problem. Es geht mit der Auffassung, menschliche Beurteilung sei wichtiger als die mechanische oder statistische Bewertung einher, und führt dazu, dass die Auswahl eines Kandidaten möglicherweise im Nachhinein die falsche Entscheidung darstellt.

Das Ergebnis solcher Fehler ist dann zumeist die Einstellung eines Kandidaten, der sich als ungeeignet für die Position entpuppt. Die daraus resultierenden Konsequenzen können, je nach Größe der Firma und dem Grad der Verantwortung des fälschlicherweise als geeignet angesehenen Mitarbeiters, fatal sein. Es existieren verschiedene Befunde zu den Folgekosten einer falschen Einstellung. Mitunter zählen die aufgewendete Zeit, Opportunitätskosten für verschiedene Lösungsansätze, administrative Kosten und die Einarbeitung dazu. Schätzungen gehen von einer Summe aus, die dem 1,5 fachen des Jahresgrundgehältes der Stelle entspricht (Lorenz & Rohrschneider, 2009; Sutherland & Wöcke, 2011). Derzeit existieren nur wenige Untersuchungen, die sich mit den Determinanten und weiteren Auswirkungen von Auswahlfehlern beschäftigen. Sutherland und Wöcke (2011) führten eine Befragung von Managern in Südafrika durch, deren Erkenntnisse sich bedingt auf die Situation von und den Umgang mit Fehlbesetzungen in Unternehmen anderer Nationen übertragen lassen. Laut den Ergebnissen dieser Befragung wird zumeist nach einem bis sechs Monaten gemerkt, dass ein Fehler bei der Auswahl begangen wurde, der jedoch zu fast Hundertprozent dem Kandidaten und nicht den Verantwortlichen des Unternehmens zugeschrieben wird. Anzeichen dafür, dass der Bewerber möglicherweise doch nicht die richtige Wahl war, sind dabei nicht ausreichende Leistung, Nichtvorhandensein von erwarteten Einstellungen und Fähigkeiten und das Umgehen von Verantwortung. Die potentiellen Behebungsmaßnahmen sind, wie eingangs erwähnt, kostspielig und garantieren nicht zwangsläufig Erfolg. So gab ein Großteil der von Sutherland und Wöcke (2011) befragten Manager an, dass der Fehler nicht behoben werden konnte und der Mitarbeiter das Unternehmen verließ. Angesichts konkreter Auswirkungen wie Zeitkosten des Managements,

Unzufriedenheit von Kunden, sinkende Moral bei anderen Mitarbeitern und unerwartete Trainingszeit und –kosten wird deutlich, dass Unternehmen in zweierlei Hinsicht ihre Auswahlverfahren bestmöglich planen, durchführen und evaluieren sollten. Zum Einen, damit Kandidaten mit einer positiven Einstellung, egal ob sie gewählt oder abgelehnt wurden, aus dem Verfahren herausgehen können. Zum Anderen, damit das Unternehmen selbst sicher sein kann, mit seiner Auswahl den richtigen Kandidaten für die offene Position gefunden zu haben und dadurch den Unternehmenserfolg sichern kann.

2.4 Das Assessment-Center als Personalauswahlverfahren

2.4.1 Entstehung und Geschichte

Die Bezeichnung des Verfahrens leitet sich hauptsächlich aus der Bedeutung von *assessment* (Feststellung, Abschätzung, Bewertung) und *to assess* (bewerten, beurteilen, einschätzen) ab (Focus Online, 2004; Lang, 2008). War der Name *Assessment-Center* für dieses Verfahren jahrzehntelang geläufig, so schwindet diese Bezeichnung in der jüngeren Zeit immer mehr und wird den Bedürfnissen und der Außenwirkung des anwendenden Unternehmens entsprechend zunehmend angepasst und verändert (Obermann, 2013). Seinen Ursprung hatte dieses Verfahren zu Anfang des 20. Jahrhunderts in Deutschland, wo es der Personalauswahl für Positionen in der Wehrmacht diente (Assessment-Center Academy, n. d.; Lang, 2008; Obermann, 2013; Sarges, 2001). Ziel des Einsatzes dieser Art von Auswahl war das Verhindern des Durchlaufens der Offiziersauswahl lediglich aufgrund der adeligen Abstammung des Kandidaten. Auch Nichtadlige sollten die Chance auf eine Karriere beim Militär erhalten (Lang, 2008; Sarges, 2001). Während des Zweiten Weltkrieges wurde das Verfahren in den Vereinigten Staaten zunächst für die Rekrutierung von Geheimdienstlern angewandt (Obermann, 2013) und in der darauf folgenden Zeit in die Wirtschaft übernommen (Assessment-Center Academy, n. d.; Lang, 2008; Obermann, 2013; Sarges, 2001). In der Folge benutzte es das amerikanische Unternehmen AT&T 1956 erstmals für die Auswahl von Nachwuchsführungskräften. Zusätzlich gab der Konzern in diesem Zusammenhang eine Studie in Auftrag, die den Werdegang der ausgewählten Führungskräfte begleiten und untersuchen sollte. In deren Verlauf konnte ein moderater Zusammenhang ($r = .46$) zwischen der Beurteilung eines gewählten Kandidaten während des Assessment-Centers und seinem späteren beruflichen Erfolg nachweisen. Diese Bestätigung der prognostischen Validität löste einen wahren Hype um dieses Verfahren aus. Deswegen wird es seit den späten sechziger Jahren in Deutschland und England und vermehrt im restlichen Europa verwendet (Assessment-Center Academy, n. d.; Sarges, 2001).

2.4.2 Verbreitung und Nutzung

Das Assessment-Center als multiple Verfahrenstechnik, die mehrere eignungsdiagnostische Instrumente und leistungsrelevante Elemente enthält, wurde früher ausschließlich zur Identifikation von Führungskräften genutzt (Schuler, 1987). Seit längerer Zeit ist das Assessment-Center aber nun bereits weit verbreitet und wird auch zur Auswahl für andere Berufsgruppen mit verschiedenen Berufs- und Bildungsabschlüssen genutzt (Assessment-Center Academy, n. d.; Becker et al., 2011; Macan, Avedon, Paese & Smith, 1994; Sarges, 2001; Shackleton & Newell, 1994). Sehr häufig dient das Instrument der Auswahl von Trainees beziehungsweise Hochschulabsolventen, wodurch es gleichzeitig eine Funktion des Personalmarketings erfüllt (Obermann, 2013). In ihrer Studie fanden Höft und Obermann (2010, S. 8) heraus, dass die Mehrheit (66,5%) der befragten 171 Unternehmen es jedoch immer noch hauptsächlich für die Rekrutierung von Führungskräften verwendet, gefolgt von Trainees, Auszubildenden und Fachkräften. In Deutschland wird bereits seit längerem eine Zunahme der Anwendung beobachtet, die sich über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg vollzieht. Demnach stieg der Anteil der durchgeführten Assessment-Center seit 1993 stetig um 18,6% (Schuler et al., 2007, S. 63). Bezüglich der Größe der anwendenden Firmen gibt es geteilte Ergebnisse. In einigen Studien konnte nachgewiesen werden, dass Assessment-Center häufiger bis ausschließlich von großen Unternehmen durchgeführt wurden und kleinere dieses Verfahren, zumeist aufgrund von hohen Kosten, kaum anwendeten. Bei Unternehmen mittlerer Größe hingegen ist die Tendenz zur vermehrter Anwendung steigend (Bartram, 2004; Dincher & Mosters, 2011). Autoren anderer Studien wiederum fanden keine signifikanten Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen bei der Ausübung dieses Verfahrens. So hatten in der Studie von Höft und Obermann (2010, S. 6) 22,8% der anwendenden Unternehmen eine Mitarbeiterzahl von bis zu 500 und 28,1% der Firmen waren größer als 20.000 Mitarbeiter.

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung von Höft und Obermann (2010) betraf den Zweck der Anwendung. Demnach wurden Assessment-Center extern zumeist für die Personalauswahl, intern hauptsächlich für die Potentialanalyse und die Personalentwicklung genutzt. Ein letzter wichtiger Punkt betrifft Ergebnisse bezüglich der unterschiedlichen Formate des Verfahrens, wonach Unternehmen verstärkt vollständig eigenständig Assessment-Center entwickeln und weniger bereits vorgegebene Strukturen lediglich ihren Bedürfnissen anpassen. Unterdessen ist nicht ganz klar, wie viele Unternehmen in Deutschland das Assessment-Center im Rahmen der Personalauswahl nun wirklich nutzen. Ein Grund hierfür ist die oben genannte Abwendung vom klassischen Center hin zu immer individuelleren, auf die Bedürfnisse der Unternehmen und der zu besetzenden Stelle abgestimmten, Anforderungen (Focus Online, 2004). Vor allem in der Dienstleistungsbranche ist das Verfahren beliebt, da die Tests schwerpunktmäßig auf die Kommunikations- und Teamfähigkeit von Bewerbern abzielen (Assessment-Center Academy, n. d.). Obermann (2013, S. 19) gibt an, in Deutschland würden etwa 90% der Konzerne und etwa 56

% der kleinen Unternehmen ein Assessment-Center oder dem Verfahren ähnliches Prozedere anwenden, wobei 55 % der Firmen die Auffassung teilte, dass die Tendenz steige.

Auch international lässt sich der Trend der zunehmenden Anzahl an Unternehmen erkennen, die Assessment-Center anwenden. Dies geschieht auch über die unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen hinweg. Einige sich daraus ergebene Problematiken greifen die Autoren der *International Task Force on Assessment-Center Guidelines* (2009) auf. Mit den Veränderungen der letzten Jahrzehnte trat die Herausforderung auf, ein standardisiertes Assessment-Center über Länder- und Kulturgrenzen hinweg zu konzipieren und gleichzeitig seine Validität und Akzeptanz nicht zu verringern. Des Weiteren stellt die vermehrte Nutzung neuer Technologien die Anwender vor die Schwierigkeit, dessen Validität nicht zu gefährden. Nicht zuletzt gilt es, zwischen dem Assessment-Center und seiner Methodik zu unterscheiden. Verfahren, die Teile der Methodik verwenden, dürfen nicht automatisch als Assessment-Center tituliert werden. Auch zu beachten sind die methodologischen Unterschiede von Assessment-Centern für unterschiedliche Zwecke. Um diesen aktuellen Herausforderungen entgegenzuwirken, haben es sich die Autoren der *International Task Force on Assessment-Center Guidelines* (2009) zur Aufgabe gemacht, entsprechende Richtlinien zu veröffentlichen, um den Anwendern die Konzipierung und Durchführung zu erleichtern. Das Gremium begann damit im Jahr 1979 und erneuert und ergänzt sie seitdem in regelmäßigen Abständen. In den Vereinigten Staaten hält sich laut einer Untersuchung von Eurich, Krause, Cigularov und Thornton (2009) der Großteil der Unternehmen an diese Richtlinien. Diese Tendenz wird jedoch zum Teil durch den Trend der Straffung von Assessment-Centern konterkariert. Einige Unternehmen verzichten auf die vorherige Jobanalyse, das Training der Assessoren oder das Geben von Feedback, um Zeit und Kosten einzusparen. Da die Richtlinien nicht verpflichtend sind, ist es schwer, dieses Vorgehen zu verhindern.

Für Deutschland hat der Arbeitskreis Assessment-Center e. V. (2004) neun Qualitätsstandards zur Gestaltung und Ausführung der einzelnen (vorbereitenden) Schritte eines Assessment-Centers veröffentlicht. Die Intention des Arbeitskreises war und ist es, Methoden der Personalauswahl- und -entwicklung zu erarbeiten und zu verbessern und einen Erfahrungsaustausch über die Durchführung von Assessment-Centern im Rahmen von Fachtagungen und Kongressen zu ermöglichen. Die Ziele der Qualitätsstandards sind eine zeitgemäße Grundlage für die Praxis zu bieten, die Güte von Angeboten für die betriebliche Praxis zu prüfen, Transparenz und Klarheit für Entscheider und Anwender zu schaffen und die Akzeptanz für dieses Verfahren zu steigern. Jedoch sind die Standards nicht verpflichtend zu beachten und anzuwenden, sondern dienen lediglich als Leitfaden. Zu den Standards, die die Vorbereitung betreffen, gehören die (1) Klärung und Kommunikation von Zielen und Rahmenbedingungen sowie Konsequenzen für die Teilnehmer; die (2) Eignungsbeurteilung auf Grundlage der exakten Analyse der konkreten Anforderungen; und die (3) Arbeitssimulation als Pflichtbestandteil, da eine

realistische Beobachtung und Beurteilung von Verhalten nur im situativen Kontext möglich ist. Die Standards der Organisation und Durchführung sind die (4) systematische Verhaltensbeobachtung als Grundlage für die Eignungsdiagnose; das (5) Treffen von Entscheidungen durch das Unternehmen gut repräsentierende Beobachter; die (6) Vorauswahl und vorherige Information der Kandidaten; sowie die (7) sorgfältige Planung und Moderation für einen transparenten und zielgerichteten Ablauf. Abschließend gilt es auch Standards für den Abschluss eines Assessment-Centers zu befolgen. Wichtig vor allem ist das (8) Recht eines jeden Kandidaten auf individuelles Feedback, um ihm bei der eigenen Entwicklung zu unterstützen und die Transparenz des Verfahrens zu steigern. Eine (9) regelmäßige Qualitätsüberprüfung ist erforderlich, um die empirischen Zusammenhänge zu sichern und das Verfahren stetig zu verbessern. Deutlich wird, dass neben der eigentlichen Durchführung eines Assessment-Centers dessen intensive Vor- und Nachbereitung erfolgskritisch ist (Höft & Funke, 2006).

2.4.3 Aufbau und Ablauf

Das übergeordnete Ziel der Anwendung eines Assessment-Centers liegt auf der Durchführung von Übungen und Simulationen von Verhalten auf denjenigen Dimensionen, die für die zu besetzende Stelle relevant sind (Siegfried, 2006). Die Erfahrung und Beurteilung ist diagnostischer Natur, wobei der Fokus auf der generellen Leistung eines Kandidaten liegt (Rupp, Snyder, Mitchell Gibbons & Thornton, 2006). Der Einsatz dieses Verfahrens dient, neben der vorrangigen internen und externen Personalauswahl, unter anderem der Laufbahnplanung, Ausbildungsberatung, Trainingsbedarfsanalyse, Teamentwicklung, Berufsberatung oder Arbeitsplatzgestaltung (Schuler, 1987). Doch nicht nur durch den Einsatzzweck bedingt kann die Gestaltung von Assessment-Centern stark variieren. Aus den unterschiedlichen Branchen und auch Kulturkreisen, denen die anwendenden Unternehmen angehören, ergeben sich substantielle Unterschiede in Design, Aufbau und Durchführung dieses Verfahrens. Die Gründe hierfür liegen unter anderem in gesetzlichen Regulierungen, dem nationalen Bildungssystem, Arbeitsmarkt und der wirtschaftlichen Gesamtsituation (Becker et al., 2011). Daraus folgen wiederum unterschiedliche Human Resources Management- und Rekrutierungsstrukturen (Shackleton & Newell, 1994), wobei fraglich ist, ob diese Unterschiede angesichts der Globalisierung und wachsender Arbeitermobilität als gravierend anzusehen sind. Fest steht, dass die Definition von Land zu Land variieren kann und verschiedene Bestandteile genutzt werden (Shackleton & Newell, 1994).

Grundsätzlich verfolgt man mit diesem Verfahren einen ganzheitlichen Ansatz (Assessment-Center Academy, n. d.), bei dem die Bewertung der überfachlichen Fähigkeiten im Vordergrund steht (Obermann, 2013). Zählten früher noch um die 20 Aufgaben zu einem Assessment-Center, so werden heute durchschnittlich sechs, mindestens aber drei und maximal

acht verschiedene Aufgabentypen verwendet (Assessment-Center Academy, n. d.; Focus Online, 2004). In Deutschland sieht die Verwendung von Übungen, laut einer Studie von Höft und Obermann (2010, S. 10), wie folgt aus: Während die Verwendung von Präsentationen seit mehreren Jahren mit über 60% konstant hoch ist, lässt sich eine Zunahme von Fallstudien und Interviews sowie Rückgang von Rollenspielen und Gruppendiskussionen beobachten. Die Einschätzung der Leistung der Teilnehmer während der Bewältigung der Aufgaben wird sorgfältig durch unabhängige trainierte Beobachter anhand von Skalen vorgenommen, wofür Beobachtungen und Eindrücke gesammelt werden. Die Beurteilung erfolgt sodann auf und anhand derjenigen Dimensionen, die für das Unternehmen und die Erfüllung der Stellenanforderungen wichtig und aussagekräftig sind (Schuler, 1987).

Der Erfolg eines jeden Verfahrens ist zunächst zu einem Großteil abhängig von der sorgfältigen Vorauswahl von Bewerbern. Bevor man ein teures Assessment-Center durchführt, sollte man möglicherweise geeignete Kandidaten vorab identifizieren und ungeeignete eliminieren. Dadurch wird auch das Risiko von Auswahlfehlern verringert. Bei interner Auswahl ist es mit Hilfe der Vorauswahl umso wichtiger, die Enttäuschung der Bewerber gering zu halten, um ihre Motivation nicht zu gefährden (Benit, Mojzisch & Soellner, 2014). Obwohl Benit et al. (2014) sich in ihrer Studie auf die interne Anwendung des Assessment-Centers und der damit verbundenen Vorauswahl fokussierten, lassen sich die Ergebnisse doch in Teilen auch auf die externe Auswahl übertragen. So wird das Interview gleichermaßen häufig verwendet, die Beurteilung anhand des Lebenslaufs wird eher für die externe und Beurteilungen für die interne Auswahl benutzt (Benit et al., 2014; Höft & Funke, 2006). Aktuell investieren Unternehmen jedoch noch verhältnismäßig wenig in die Vorauswahl und falls sie es tun, werden ungeeignete Methoden angewendet. Die Ergebnisse von Benit et al. (2014) zeigten außerdem eine Diskrepanz zwischen theoretischen Erkenntnissen und der praktischen Anwendung von Methoden der Vorauswahl. Beispielsweise wurden einige Methoden von Unternehmen als sehr valide angesehen, jedoch von ihnen nicht praktisch angewendet. Umgekehrt nutzten sie Verfahren, die sie selbst als nicht valide einstufen. Generell wendeten mehr große als kleine Firmen Verfahren der Vorauswahl an.

Der grundsätzliche Ablauf eines Assessment-Centers soll im Folgenden anhand eines Praxisbeispiels beschrieben werden. Durch die Werkstudententätigkeit der Verfasserin im Recruiting einer international operierenden Unternehmensberatung kann sie hier aus eigener Erfahrung berichten. Typischerweise wird zunächst eine Vorauswahl der Bewerber anhand des Lebenslaufs oder einem ersten Interview getroffen, worauf nach positiver Ersteinschätzung die Einladung zu einer Veranstaltung vor Ort, dem Assessment-Center, erfolgt. Diese Veranstaltung beginnt zumeist zwischen 08:30 und 10:00 Uhr mit einer Vorstellungsrunde. Oftmals erfolgt diese mithilfe diverser Gegenstände, die in der Mitte eines Tisches verteilt liegen. Die Kandidaten werden aufgefordert, sich in wenigen Sätzen unter Zuhilfenahme eines solchen Gegenstands vorzustellen. Diese Dinge können beispielsweise eine Postkarte, Schraubenzieher oder ein

Stadtplan sein. Im Anschluss an die Vorstellung folgt häufig ein erster Test, abhängig von der zu besetzenden Position. Dieser kann beispielsweise technischer oder sprachlicher Natur sein und dauert etwa 30 Minuten. Daraufhin findet eine Gruppenübung in Form einer Gruppendiskussion oder der gemeinsamen Bewältigung eines gestellten Problems statt. Hierfür werden die Teilnehmer je nach Anzahl in eine oder mehrere Gruppen eingeteilt. Für die Bearbeitung ist eine Zeit zwischen 20 und 30 Minuten veranschlagt. Nicht selten wird nachfolgend die Präsentation der Ergebnisse gefordert. Nach einer kurzen Pause wird mit der individuellen Bearbeitung eines Postkorbs fortgefahren, dessen Lösung gegebenenfalls noch einmal einzeln zu präsentieren ist. Bei einer Postkorbübung werden die Kandidaten mit verschiedenen, mehr oder weniger wichtigen und zeitkritischen Aufgaben konfrontiert, die sie in eine Rangfolge bringen müssen. Dies nimmt in etwa weitere 30 Minuten in Anspruch. Während der folgenden Mittagspause fällen die Beobachter eine erste Entscheidung, weswegen einige Kandidaten schon vor dem Nachmittagsteil aufgrund ihrer nicht überzeugenden Leistung vom Vormittag eine Absage erhalten. Zu diesem Zeitpunkt erhalten sie bereits detailliertes individuelles Feedback. Auf diejenigen Bewerber, die den ersten Teil erfolgreich bestanden haben, warten nun mehrere Einzelinterviews im Rotationsverfahren von 15 bis 20 Minuten mit den Beobachtern. Zwischen 15:30 und 17:00 Uhr endet das Assessment-Center mit einer gemeinsamen Verabschiedung. Die Beobachter setzen sich nun noch einmal zusammen, um zu einer gemeinsamen Entscheidung zu gelangen. Die Kandidaten werden üblicherweise innerhalb von zwei Tagen über das abschließende Ergebnis informiert, wobei die abgelehnten Teilnehmer wiederum eine Begründung für die Entscheidung erwarten können.

2.4.4 Abgrenzung zum Developmental Assessment-Center

Es bedarf einer klaren Abgrenzung zwischen Assessment-Centern zur Personalauswahl und denen zur Personalentwicklung, um etwaige Missverständnisse zu vermeiden. Laut Thornton und Krause (2009) nutzen kleinere Unternehmen Assessment-Center eher für die Auswahl, während es großen Unternehmen auch oft dem Zweck der Entwicklungsentscheidung dient. Die ursprüngliche Idee des Assessment-Centers, das Treffen einer Ja- oder Nein-Entscheidung, wird im Rahmen der internen Personalentwicklung kaum verfolgt. Hier dient es als Grundlage für Feedback und die damit gewünschte einhergehende Entwicklung des Mitarbeiters (Siegfried, 2006). Die Verwendung eines Standard-Assessment-Centers ist jedoch nicht empfehlenswert für diesen Zweck. Die hierfür zu bewertenden Dimensionen und Kompetenzen unterscheiden sich deutlich zu denen, die der Auswahlentscheidung dienen. In der Auswahl-situation wird geprüft, ob ein Kandidat ein gewisses Repertoire an Fähigkeiten und Verhalten vorweist, die zwingend für die zu besetzende Position gegeben sein müssen. Für die Entwicklung spielt es zwar auch eine Rolle zu erörtern, was der Teilnehmer an Eigenschaften und Verhalten mitbringt, jedoch muss er dies nicht zu einem bestimmten Grad oder Niveau tun. Die untersuchten Dimensionen zur Entwicklung

beziehen sich auf solche, bei denen eine Verbesserung möglich ist, was bedeutet, dass sich die Fähigkeiten verändern können müssen. Beispielhaft zu nennen sind Motivation und interpersonale Kompetenzen als kaum oder schwierig zu entwickelnde Eigenschaften, wohingegen nonverbale Fähigkeiten als einfach zu verbessern gelten. Ein Developmental Assessment-Center, wie man solche der Personalentwicklung dienenden Verfahren nennt, erfüllt dadurch nicht nur eine einzige Funktion, wie das „normale“ Assessment-Center, sondern beinhaltet sowohl die Beurteilung als auch die Entwicklung der Teilnehmer. Auf Erfahrung beruhendes Lernen, Selbstreflexion und Leistungsverbesserung sind die zentralen Ziele, die unter anderem durch mehrmaliges, detailliertes und verhaltensbasiertes Feedback während des Verfahrens erreicht werden sollen (Rupp et al., 2006; Siegfried, 2006).

Die Abgrenzung ist auch deshalb wichtig, da Thornton und Krause (2009) in ihrer Untersuchung nicht wenige Gemeinsamkeiten von Assessment-Centern zur Auswahl und zur Entwicklung fanden. Beide Formen werden zumeist individuell auf das Unternehmen zugeschnitten, es werden Personal- und Linien-Manager als Assessoren beschäftigt und Kandidaten werden vorab informiert und erhalten Feedback. Es sind Feinheiten, die den Unterschied ausmachen und sich zumeist, wie oben beschrieben, auf die Dimensionen beziehungsweise Kompetenzen, die die Teilnehmer zeigen sollen und die Rolle der Assessoren, die entweder Beurteiler oder Moderator sind, beziehen.

2.4.5 Vor- und Nachteile

Laut Schuler (1987) zählt ein gut konzipiertes Assessment-Center zu den besten Verfahren zur Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern, da es reichhaltige Informationen über die stellenbezogenen Fähigkeiten von Bewerbern liefert. Der ausschlaggebende Faktor hierfür ist sicherlich der Inhalt dieses Verfahrens. Tätigkeitssimulationen, Gruppendiskussionen, Präsentationen, Rollenspiele, Einzel- und Gruppeninterviews, Selbstvorstellung, Fähigkeits- und Leistungstests, biografische Fragebögen und Lockerungsübungen liefern in ihrer kombinierten Anwendung vielschichtige und aussagekräftige Informationen über die Teilnehmer (Schuler, 1987). Aufgrund von hoher Ehrlichkeit, kriteriumbezogener Validität und den geringen Unterschieden zwischen den Subgruppen wird die Popularität des Verfahrens noch gesteigert und deren Nutzung nimmt weiter zu (Meriac, Hoffman, Woehr & Fleisher, 2008). Bei einem zuvor definierten zugrunde liegenden Kompetenzmodell zur Vermeidung von Beurteilungsfehlern durch Einschränkung des Interpretationsspielraums, lässt sich die Validität des Verfahrens noch erhöhen (Lang, 2008). Positiv hervorzuheben sind neben der bereits zuvor genannten hohen prognostischen Validität die relativ hohe Objektivität durch die direkte Vergleichbarkeit der Kandidaten und deren Beurteilung durch mehrere rotierende Assessoren (Focus Online, 2004; Lang, 2008). Wie ebenfalls bereits erwähnt, hat dieses Verfahren den zusätzlichen Vorteil einer Personalmarketingmaßnahme,

während derer sich das Unternehmen besonders positiv präsentieren kann (Sarges, 2001). Des Weiteren sind die Ergebnisse durch die Transparenz auch für die Kandidaten nachvollziehbar (Lang, 2008) und durch das intensive Kennenlernen sowie das individuelle Feedback hat es nach Meinung von Obermann (2013) einen großen Vorteil gegenüber einem normalen Interview. Die Vorteile des Assessment-Centers tragen zu der positiven Einstellung ihm gegenüber bei, sowohl auf Anwender-, als auch auf Teilnehmerseite (Sarges, 2001). Besonders bewerberfreundliche Assessment-Center zeichnen sich dabei durch Transparenz, Erholungsphasen, Feedback, die Möglichkeit zur Vorbereitung und einen geringen Stressfaktor aus (Focus Online, 2004).

Trotz der genannten Vorteile, die in der Anwendung eines Assessment-Center sowohl auf Unternehmens-, als auch auf Kandidatenseite zu finden sind, lassen sich sicherlich einige Kritikpunkte finden. Besonders Hesse und Schrader (1994, S. 20, 50, 167, 175) taten ihre Zweifel gegenüber dem Nutzen von Assessment-Centern kund. So bezeichnen sie diese beispielsweise als „infantile Allmachtsphantasie von Personalauslesern“, „aufgebläht und angeblich wissenschaftlich abgesichert“ oder „Zirkus“ und sind davon überzeugt, dass „erlaubt und verlangt wird, was dem Arbeitgeber ein- und gefällt“. Hierfür geben sie auch zahlreiche Negativbeispiele aus der Praxis. Des Weiteren sind sie der Ansicht, dass die Aufgaben, insbesondere von Führungskräften, viel zu vielschichtig und komplex seien, als dass sie mit Hilfe eines Assessment-Centers abgebildet werden könnten (Hesse & Schrader, 1994). Auch in einem Artikel von Focus Online (2004) wird kritisch angemerkt, die Kriterien für den späteren Erfolg seien nicht eindeutig definier- und messbar. Dincher und Mosters (2011) beklagen, dass sich nur Vielredner durchsetzen und die Bewerber durch häufige Teilnahme Lerneffekte erzielen würden. Außerdem sei es nicht möglich, langfristige Aussagen aus dem Abschneiden eines Teilnehmers abzuleiten.

Eine Aufteilung in methodische und ideologische Kritik nimmt Sarges (2001) vor. Zur ersteren Kategorie zählt er zum einen die zwar hohe, aber praktisch nicht unbedingt bedeutsame prognostische Validität des Verfahrens, da der Großteil der Varianz nicht geklärt sein. Zum anderen sei im Rahmen der Konstruktvalidität nicht eindeutig, welche psychologischen Merkmale überhaupt erfasst werden. Der zweiten Kategorie zugehörig nennt er hauptsächlich die Diskrepanz zwischen der mangelnden Prognose des Verfahrens bei gleichzeitiger Popularität bei Firmen. Abstreiten lässt sich sicher nicht, dass die Teilnahme an einem Assessment-Center mit einer psychischen und physischen Belastung für den Kandidaten einhergeht. Schließlich sind innerhalb kürzester Zeit viele Prüfungen zu absolvieren und die Anwesenheit anderer Kandidaten setzt möglicherweise den ein oder anderen unter Druck. Die permanente Beobachtung ohne Ruhepausen entspricht dabei keinesfalls der Realität des Arbeitsalltags (Focus Online, 2004) und auch die Übungen sind nicht immer so praxisnah wie gerne behauptet (Lang, 2008). Ebenfalls kritisch zu hinterfragen ist der Aspekt der Kosten-Nutzen-Abwägung, da das Verfahren als kostenintensiv und zeitaufwendig gilt (Focus Online, 2004; Lang, 2008).

Angemerkt werden muss jedoch auch, dass die Aussagen von den Autoren Hesse und Schrader bereits vor 20 Jahren getätigt wurden und das Verfahren seitdem einige Veränderungen und vor allem Verbesserungen durchlaufen hat. Beispielsweise kam Schuler bereits 1987 zu dem Schluss, dass das Assessment-Center gemessen an seinem Modell der sozialen Validität, welches später noch ausführlicher erläutert werden wird, als sehr fortschrittlich anzusehen ist (S. 18). Auch merkte er 1993 an, dass ein hohes Interesse am Wohlbefinden der Kandidaten bestünde und ein Bewusstsein von den Einflüssen der Auswahl-situation auf den Kandidaten und seine Entscheidungen und sein Verhalten vorherrsche. Zudem wurden seine hohe Augenscheinvalidität und positive Wahrnehmung bereits 1994 von Macan et al. bewiesen. Des Weiteren sind Meriac et al. (2008) überzeugt, dass die verschiedenen Dimensionen des Assessment-Centers die Leistung *on the job* treffend vorhersagen können.

3 Gegenstand der Untersuchung

Der vorgeschaltete Theorieteil sollte zunächst einen allgemeinen Überblick über das weitgefächerte Feld der Personalauswahl verschaffen und somit hinsichtlich der Relevanz des Einsatzes von Auswahlmethoden sensibilisieren. Wie bereits mehrfach angedeutet, soll es nun im Folgenden um eine nähere Betrachtung der Kandidatenwahrnehmung von Auswahlverfahren gehen. Zuerst soll daher aufgezeigt werden, wie unterschiedliche Verfahren von Bewerbern wahrgenommen werden und was diese Rezeption möglicherweise beeinflusst. Nachfolgend wird speziell die Methode des Assessment-Centers betrachtet und aktuelle Erkenntnisse zu dessen Akzeptanzeinschätzung auf Kandidatenseite präsentiert. Daraus ergeben sich alsdann zu schließende Wissenslücken, von denen einige im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgegriffen, hypothetisch formuliert und untersucht werden.

3.1 Forschungsstand Auswahlverfahren allgemein

Bezüglich der bisher in vielen Studien untersuchten Auswahltools wurden außer dem Assessment-Center zumeist kognitive Fähigkeitstests, Persönlichkeitsinventare, Tätigkeitssimulationen, Arbeitsproben und Interviews betrachtet (u.a. Hausknecht, Day & Thomas, 2004; Kohn & Dipboye, 1998; Kravitz, Stinson & Chavez, 1996; Smither et al., 1993). Im Folgenden sollen die Ergebnisse mehrerer Studien bezüglich der Validität der geläufigsten Verfahren kritisch betrachtet und damit einhergehend Nutzen- und Anwendungsüberlegungen präsentiert werden. Außerdem werden Erkenntnisse zu den in dieser Arbeit untersuchten Einflussfaktoren Dauer, Auswahlentscheidung, Persönlichkeitseigenschaften und demografische Aspekte in Verbindung mit der Akzeptanzeinschätzung verschiedener Verfahren dargestellt.

Validitätsüberlegungen

Die allgemeine Validität stellt einen wichtigen Faktor für den Erfolg eines Verfahrens dar. Ein Problem hierbei ist jedoch das möglicherweise auftretende „Gerechtigkeits-Dilemma“: hoch valide Verfahren werden von den Kandidaten eventuell nicht akzeptiert. Andersherum könnten sie Tests präferieren, die als kaum valide gelten. Dies stellt die Unternehmen vor die Herausforderung, ein valides sowie faires, beziehungsweise akzeptiertes, Verfahren zu konzipieren und zu nutzen (Kravitz et al., 1996; Smither et al., 1993). In jüngeren Untersuchungen wurde diese Problematik jedoch als unbegründet zurückgewiesen, da ein Großteil der als unfair bewerteten Verfahren ohnehin kaum valide ist (Marcus, 2003). Deutlich wird hierdurch jedoch erneut, dass das Unternehmen die Wahl für ein Auswahlverfahren nicht ausschließlich im Hinblick auf den eigenen Nutzen treffen kann, sondern immer die Wahrnehmung des Kandidaten beachten sollte. Smither et al. (1993) fanden durch die Ergebnisse ihrer Untersuchung Unterstützung für die Vermutung, dass die Augenscheinvalidität eines Auswahlverfahrens in Beziehung zu der Attraktivität des

Unternehmens steht. Eine Meta-Analyse bestätigte ebenfalls, dass die Augenschein- und wahrgenommene prädiktive Validität starke Prädiktoren der Wahrnehmung sind (Hausknecht et al., 2004). Es wird daher nicht nur deutlich, dass die Akzeptanzeinschätzung von Auswahlverfahren aus Bewerbersicht essentiell für den Erfolg und das Ansehen eines Unternehmens ist, sondern auch, dass diese in engem Zusammenhang mit der tatsächlichen und wahrgenommenen Validität eines Verfahrens steht. Beispielhaft sollen einige Erkenntnisse zu der Validität unterschiedlicher Verfahren genannt werden. Schuler und Höft (2006, S. 110) präsentierten Werte für die kriteriumsbezogene Validität einiger Auswahlverfahren. Arbeitsproben ($r = .54$), strukturierte Einstellungsgespräche ($r = .51$) und Fachkenntnistests ($r = .48$) übertreffen dabei die Validitätswerte von Gewissenhaftigkeitstests ($r = .31$), Interessentests ($r = .10$) und Graphologie ($r = .02$). In ihrer Arbeit geben Höft und Funke (2006, S. 153, 159, 161) die Validitätswerte von computergestützten Szenarios zwischen $r = .30$ und $.40$, von Rollenspielen zwischen $.24$ und $.39$ und von Gruppendiskussionen über $.20$ an.

Akzeptanzeinschätzung

Die Aufmerksamkeit von Unternehmen liegt schon seit längerem darauf, Auswahlverfahren und deren Elemente sorgfältig und erfolgsgenerierend zu designen (Breugh & Starke, 2000). Doch nicht nur die Konzeption an sich ist ausschlaggebend für die erfolgreiche Personalbeschaffung. Viel wichtiger für Arbeitgeber sind die Reaktionen auf solche Auswahlverfahren, da sie die Attraktivität des Unternehmens, ethische und legale Aspekte und die Gültigkeit und Nutzen von Auswahlverfahren beeinflussen (Smither et al., 1993). Fairness und Gerechtigkeit gelten dabei als zentrale Aspekte der (Akzeptanz-) Einschätzung von Auswahlprozessen (Gilliland & Steiner, 2001). Der Stellenbezug eines Verfahrens sowie dessen Augenscheinvalidität wurden ebenfalls oft als ausschlaggebend für die Akzeptanzbewertung genannt. Besonders positiv bewertet wurden demnach Interviews, insbesondere solche ohne Strukturierung, da unter anderem der Stellenbezug des Verfahrens als sehr hoch eingeschätzt wurde (Hausknecht et al., 2004; Kohn & Dipboye, 1998; Kravitz et al., 1996; Smither et al., 1993). Aus demselben Grund sind Tätigkeitssimulationen ebenso positiv angesehen (Hausknecht et al., 2004; Kravitz et al., 1996; Smither et al., 1993). Kognitive Fähigkeitstests werden zwar als Verfahren mit hohem Stellenbezug angesehen, jedoch ist deren Augenscheinvalidität eher gering. Persönlichkeits- oder biografische Inventare hingegen besitzen ein hohes Maß an Augenscheinvalidität bei geringem Stellenbezug (Smither et al., 1993). Weitere, am Rande betrachtete Verfahren, die kaum valide sind und auch von Kandidaten negativ bewertet wurden, sind graphologische Tests und die Nutzung von Astrologie (Marcus, 2003; Shackleton & Newell, 1994).

Eine positive Wahrnehmung führt allgemein zu einem vorteilhaften Bild des Unternehmens (Chambers, 2002; Hausknecht et al., 2004). Zu den Auswirkungen negativer Wahrnehmungen gehören beispielsweise wirtschaftliche Verluste, wenn der ausgewählte Bewerber das Angebot ausschlägt (Macan et al., 1994). Weitere Bereiche, auf die sich die jeweiligen positiven oder negativen Reaktionen von Bewerbern auswirken könnten, sind die Motivation, Teil des Unternehmens zu werden; fleißige Mitarbeit; Bereitschaft, das Unternehmen an Dritte weiter zu empfehlen; die Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen; und die Validität des Auswahlverfahrens an sich (Kravitz et al., 1996). Als *Spillover-Effekte* werden dabei solche Auswirkungen bezeichnet, die die Kaufentscheidung des Produktes eines Unternehmens und die Kommunikation gegenüber anderen potentiellen Bewerbern und Kunden betreffen (Smither et al., 1993). In seiner Studie fokussierte sich Chambers (2002) ausschließlich auf konkrete Folgen von Kandidatenreaktionen auf Auswahlverfahren. Er fasste die Ergebnisse vergangener Studien zu der Wahrnehmung von Prozessen und deren Zusammenhang mit konkreten Folgen zusammen. Demnach besteht, wie bereits oben genannt, ein positiver Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Fairness und dem Unternehmenseindruck. Weiterhin konnte aus den Ergebnissen vergangener Studien ein allgemein positiver Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Augenscheinvalidität und Verhaltensintentionen nachgewiesen werden. Beispielsweise haben Bewerber, die mit dem Verfahren zufrieden sind, eher die Intention, das Jobangebot anzunehmen, sich bei Absage erneut zu bewerben, das Unternehmen weiter zu empfehlen und Produkte des Unternehmens zu kaufen.

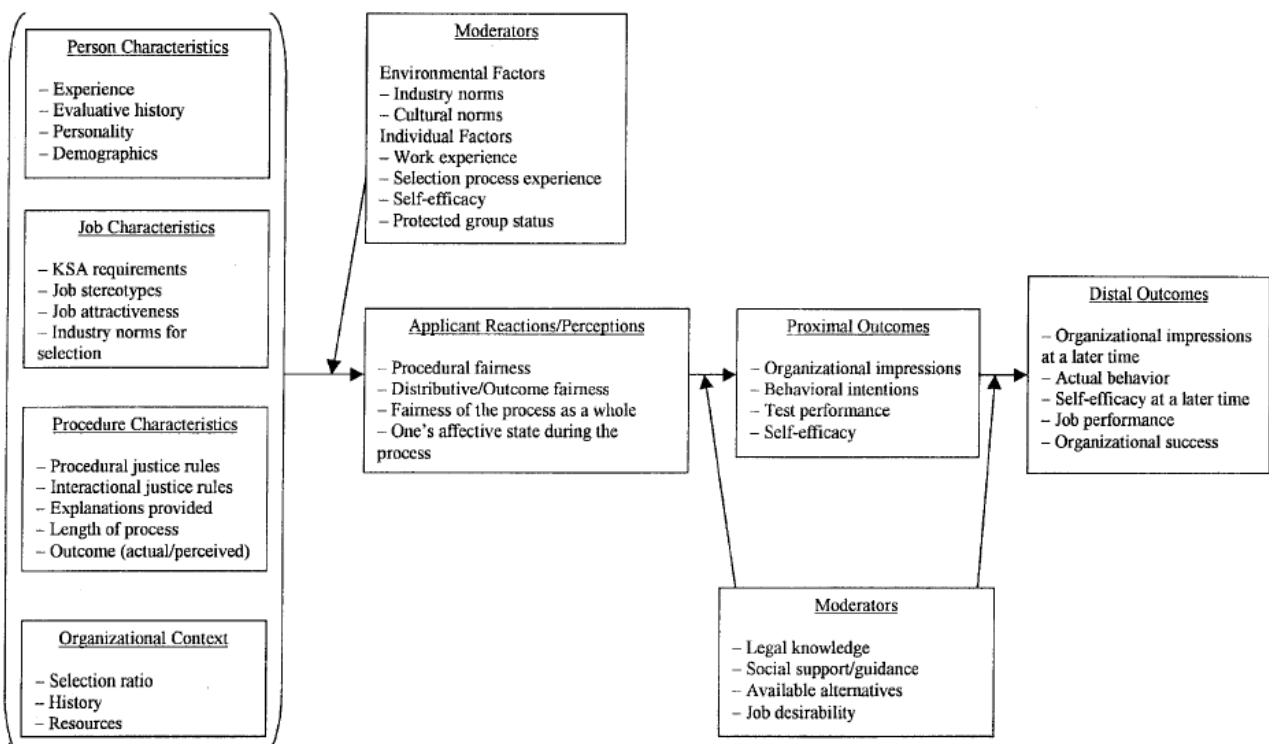
Auch besteht ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung und dem tatsächlichen Verhalten von Bewerbern. Die Wahrnehmung des Prozesses als unfair führt beispielsweise zu einem Ausstieg aus dem laufenden Verfahren, eine positive Wahrnehmung führt nach Einstellung des Kandidaten zu verstärktem organisationalem Engagement. Gerade der letztgenannte Bezug zu tatsächlichem Handeln der Kandidaten im Anschluss an ihre Teilnahmen am Auswahlprozess verdeutlicht den enormen Einfluss der Kandidatenwahrnehmung auf den Erfolg eines Unternehmens, auch wenn es bis dato keine konkreten Zahlen dazu gibt. Auch dürfen bei diesen Überlegungen mögliche Moderatoren nicht unberücksichtigt bleiben. So können verfügbare Alternativen, die soziale Unterstützung der Kandidaten oder die Attraktivität der Stelle ebenfalls Verhaltensintentionen und tatsächliches Handeln beeinflussen (Chambers, 2002).

Um diese Akzeptanz-Zusammenhänge besser greifen und darstellen zu können, wurden drei maßgebliche Theorien entwickelt. Das von Schuler (1987, 1993) entworfene Modell der „Sozialen Validität“ beschreibt vier Bestimmungsgrößen für akzeptable eignungsdiagnostische Verfahren, die wiederum die Reaktionen von Kandidaten beeinflussen. Hierzu zählen erstens die gegebenen Informationen über Charakteristika des Unternehmens und der Position; zweitens die Möglichkeit zur Partizipation an der Entwicklung und Verwendung von Auswahlinstrumenten; drittens die Transparenz in der Durchführung und des Ergebnisses; und viertens rücksichtsvolles,

verständliches und nachvollziehbares Feedback (auch: Marcus, 2003; Smither et al., 1993). Einen anderen Ansatz verfolgte Gilliland (1993), dessen Modell den Einfluss von distributiver und prozeduraler Fairness auf Bewerberreaktionen beschreibt. Die Regeln prozeduraler Gerechtigkeit beinhalten formale Charakteristika wie Stellenbezug des Verfahrens, Erklärungen wie zum Beispiel Feedback und den interpersonellen Umgang. Die Regeln distributiver Gerechtigkeit beruhen erstens auf Verteilungsgerechtigkeit, das heißt, dass die Gegenleistung dem Aufwand entspricht; zweitens auf Gleichberechtigung, das heißt, dass alle Individuen die gleiche Chance haben; und drittens auf Beachtung individueller Bedürfnisse. Bei Erfüllung der Regeln wird ein Verfahren als positiv empfunden. Ryan und Ployhart (2000, S. 599) entwickelten das Heuristische Modell, in denen Aspekte der beiden erstgenannten Theorien sowie weitere Ansätze vereint werden. Das Modell dient der Übersicht über die ihrer Ansicht nach am dringlichsten zu untersuchenden Bedingungen, Auswirkungen und Wahrnehmungen sowie einige Einfluss nehmende Moderatoren. Ergänzt wurde dieses Modell durch die Überlegungen zu Kandidatenreaktionen von Chambers (2002, S. 327). Diese Gesamtübersicht vereint nicht alle möglichen Einflüsse, Moderatoren und Auswirkungen, da diese überaus mannigfaltig sind. Da es jedoch eine kompakte und verständliche Übersicht über dieses komplexe Thema liefert, in dem es die Zusammenhänge veranschaulicht, wird es an dieser Stelle dargestellt. Abbildung 1 zeigt dieses Schaubild, wobei der in Klammern stehende Teil des ursprünglichen Modells von Ryan und Ployhart (2000) entspricht. Der restliche Teil enthält deren Überlegungen ergänzt und neu strukturiert durch Chambers (2002).

Abbildung 1

Heuristisches Modell von Bewerberreaktionen auf Personalauswahlverfahren



Aufgrund der Vielfalt an Einflussfaktoren, aber begrenzten Kapazität der vorliegenden Untersuchung, konzentrierte sich die Verfasserin auf die fortfolgend näher betrachteten Aspekte.

Dauer des Auswahlprozesses

Bezüglich des Verfahrenszeitraums konnte bereits ein Zusammenhang zwischen der Dauer eines Verfahrens und der Wahrnehmung grundsätzlich nachgewiesen werden, wonach ein Prozess positiver bewertet wird, wenn er nicht „allzu lange“ dauert (Ryan & Ployhart, 2000). Verspätungen wirken sich des Weiteren gemäß einer Studie von Rynes, Bretz und Gerhart (1990) negativ darauf aus, ein Jobangebot im Anschluss an den Prozess anzunehmen. Dies liegt in dem Wunsch von Bewerbern begründet, sich festzulegen, da Angebote, die eher kommen, tendenziell direkt angenommen werden. Die Gründe für Verzögerungen von Prozessen können jedoch außer beim Unternehmen auch beim Bewerber selbst liegen, beispielsweise wenn er aus Termingründen nicht an geplanten Veranstaltungen teilnehmen kann. Rynes et al. (1990) nennen jedoch auch Lösungsansätze zur Vermeidung von Verzögerungen im Bewerbungsablauf, nämlich das Aufrechterhalten der Aufmerksamkeit bei Kandidaten durch regelmäßige Information über den Zeitplan und Feedback. Bedauerlicherweise werden Verzögerungen individuell subjektiv interpretiert (Rynes et al., 1990) und bislang gibt es keine Nachweise darüber, welche Zeiträume noch als angemessen gelten und welche als zu lang empfunden werden. Die vorliegende Studie soll Aufschluss über diesen Aspekt liefern.

Auswahlentscheidung

Die Darstellung und Erklärung der oben genannten Modelle impliziert bereits, dass sowohl die Erfahrungen der Kandidaten, die ausgewählt wurden, als auch die derjenigen Kandidaten, die abgelehnt wurden, gleichermaßen eine Rolle für verschiedene Aspekte des Unternehmenserfolgs spielen. Die Wahrnehmung eines Verfahrens wird eben auch deutlich von der Zu- oder Absage an einen Kandidaten beeinflusst (Bauer et al., 1998; Ryan & Ployhart, 2000). Während der der Entscheidung vorangehenden Bewerbungs- und Auswahlphase, die den ersten wichtigen Kontaktpunkt eines potentiellen Mitarbeiters zu einer Firma darstellt, entstehen erste Eindrücke. Diese wiederum haben starken Einfluss auf die zukünftige Beziehung zum Unternehmen, unabhängig davon, ob der Kandidat gewählt oder abgelehnt wird. Die Annahme eines Jobangebots ist somit als Intention zu werten, in der Beziehung zu bleiben (Kravitz et al., 1996; Macan et al., 1994) und dabei abhängig von der Wahrnehmung während des Auswahlprozesses (Ployhart & Ryan, 1998). Umgekehrt führt eine Absage möglicherweise zu einer schlechteren Bewertung der Firma, einhergehend mit wie auch immer negativ gearteten Intentionen bezüglich dieser Organisation (Bauer et al., 1998).

In ihrer Studie untersuchten Schinkel, van Dierendonck, van Vianen und Ryan (2011) verschiedene Faktoren, die entweder zu einer Verminderung oder Verstärkung von Reaktionen auf eine Absage führen können. So kommt ein Kandidat besser mit einer Absage zurecht, wenn die folgenden drei Bedingungen gegeben sind: das Auswahlergebnis wird als fair empfunden (Stichwort distributive Fairness), der individuelle Attributionsstil ist optimistisch orientiert und die Absage wurde innerhalb eines Feedbackgesprächs verständlich vermittelt. Unter Attributionsstil versteht man laut Schinkel et al. (2011) die Unterscheidung von menschlichen Tendenzen, interne, stabile und globale Zuordnungen zu machen. Diese Prozesse laufen automatisch ab, wenn eine Situation wichtig, negativ oder unerwartet ist. Personen neigen dazu, negative oder positive Ereignisse entweder sich selbst (internaler Attributionsstil) oder externen Einflüssen (externaler Attributionsstil) zuzuschreiben. Beispielsweise kommen optimistisch zuordnende Individuen besser mit einer Absage zurecht. Deren folgende Reaktionen und Handlungen sind folglich positiver als die der pessimistisch zuordnenden Personen.

Persönlichkeitseigenschaften

Weiterhin wird die Wahrnehmung durch die Persönlichkeit der Bewerber beeinflusst. Betrachtet werden hierfür Erkenntnisse zu fünf Eigenschaften, die gemeinhin als *Big 5* bekannt sind. Trotz oder gerade wegen seiner zahlreichen Kritiker und Versuche, das Modell der *Big 5* zu verändern oder zu verbessern, herrscht mittlerweile der Konsens, dass die Ausprägungen von Offenheit für Erfahrungen, Neurotizismus, Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit die Persönlichkeit eines Menschen zutreffend beschreiben können (u.a. Costa & McCrae, 1992; Digman, 1990; Goldberg, 1993; Hough & Ones, 2001; Salgado, 1997; Satow, 2012; Viswesvaran & Ones, 2004). Darüber hinaus gelten die *Big 5* als robust und über verschiedene Arten der Bewertung, Kultur, Sprache und Geschlecht hinaus stabil und generalisierbar (Hough & Ones, 2001). Zumindest zur Vorhersage von Leistung *on the job* gelten die *Big 5* als valide Prädiktoren (Salgado, 1997). Obwohl die Ergebnisse bisheriger Studien eher den Schluss zulassen, Persönlichkeitseigenschaften hätten geringen Einfluss auf die Wahrnehmung eines Auswahlverfahrens (Hausknecht et al., 2004), so gibt es vereinzelte Untersuchungen, die gewisse Zusammenhänge ermitteln konnten. So fanden Van Vianen, Taris, Scholten und Schinkel (2004) heraus, dass eine hohe Ausprägung des *Big 5* Faktors Offenheit für Erfahrungen dazu motiviert, von der Testteilnahme zu lernen, was wiederum zu einer allgemein positiveren Einstellung gegenüber dem jeweiligen Auswahlinstrument führt. Diesen Zusammenhang konnten Kohn und Dipboye (1998) für das Szenario der Einstellung gegenüber strukturierten Interviews ebenfalls nachweisen. Hausknecht et al. (2004) konnten eine geringe Korrelation für die Faktoren Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus mit der Wahrnehmung finden. Eine andere Studie beschäftigte sich unter anderem mit der positiven Auswirkung eines hohen Ausmaßes an Verträglichkeit in Trainingssituationen. Da diese Situationen ein hohes Maß an sozialer Interaktion

beinhalten, gelten in diesen die interpersonellen Facetten der Verträglichkeit als erfolgsrelevante Prädiktoren (Salgado, 1997).

Demografische Aspekte

Die Bedeutung vom Geschlecht im organisationalen Kontext gilt als ausgiebig erforscht, beispielsweise sind geschlechterabhängige unterschiedliche Einstellungen und Wahrnehmungen erwiesen (Viswesvaran & Ones, 2004). Bezüglich der Kandidatenwahrnehmung existieren jedoch wenige Untersuchungen. In der Meta-Analyse von Hausknecht et al. (2004) beispielsweise wurde zusammenfassend dargestellt, dass neben den Einflüssen Alter und ethnischem Hintergrund das Geschlecht eine Rolle spielt. Diese Faktoren besäßen aber demnach kaum Einfluss auf die Reaktion von Kandidaten. Trotz dieser Erkenntnis wird, wie die Autorin noch unter 3.2 argumentiert, der Einfluss von Geschlecht und Alter in dieser Untersuchung berücksichtigt.

Weitere Einflussgrößen

Folgend sollen weitere Einflussfaktoren auf die Einschätzung von Bewerbungsverfahren genannt werden, die bereits in anderen Studien untersucht wurden, im Verlauf der vorliegenden Studie jedoch keine Beachtung finden werden. Dabei lassen sich Faktoren generell unterteilen in Aspekte, die in der Person des Kandidaten liegen und solche, die in der Natur des Verfahrens und der Organisation liegen. Zu den wichtigsten hierbei zählen die Erfahrung eines Kandidaten mit Verfahren, da eine Vertrautheit mit Prozessen zu deren allgemeinem Gefallen führt (Gilliland, 1993; Hausknecht et al., 2004; Kravitz et al., 1996) und der Bezug eines Auswahlverfahrens zu der zu besetzenden Stelle (Bauer et al., 1998; Elkins & Phillips, 2000; Van Vianen et al., 2004). Zu weiteren, in der Person des Kandidaten liegenden Aspekten, gehören die Motivation (Ryan & Ployhart, 2000), das Selbstbild des Kandidaten (Gilliland, 1993), und die Einstellungserwartung im Vorfeld (Hausknecht et al., 2004). Zu den Eigenschaften des Verfahrens gehören dessen unterschiedliche Elemente beziehungsweise Auswahltools (Ryan & Ployhart, 2000), der Fortschritt der Bewerbung (Hausknecht et al., 2004), und die administrative Kontinuität des Prozesses (Ployhart & Ryan, 1998). Faktoren, die das Unternehmen selbst betreffen, sind dessen Ruf, Standort und die Bezahlung der Position (Rynes et al., 1990) sowie nationale Unterschiede in der Anwendung von Auswahlverfahren, die teilweise durch kulturelle Unterschiede in Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz des Modells von Hofstede erklärt werden können (Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999). Einige dieser zusätzlichen Einflussgrößen lassen sich ebenfalls in dem Heuristischen Modell (Abbildung 1) wiederfinden.

Trotz der Fülle an vorhandenen Studien wird deutlich, dass es an einer umfassenden Untersuchung, die alle Aspekte der Wahrnehmungsbeeinflussung beinhaltet, mangelt (Marcus, 2003). Auch Kluger und Rothstein (1993) sowie Ryan und Ployhart (2000) merkten an, dass in vergangenen Studien unterschiedlichste Variablen benutzt und Bewerberreaktionen auf

verschiedenen Dimensionen untersucht wurden. Dies behindert die Generalisierung und Übertragbarkeit der Ergebnisse. Die Messung von Wahrnehmung auf Bewerberseite, fordern sie, muss verbessert und vor allem vereinheitlicht werden, um Verallgemeinerungen und Übertragbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen. Des Weiteren sollte ein Fokus auf den möglichen Interaktionseffekten verschiedener Faktoren liegen (Ryan & Ployhart, 2000), was in der vorliegenden Untersuchung zumindest in Teilen geleistet wird. Bei der Interpretation der Ergebnisse vergangener Studien ist außerdem zu beachten, wie diese designt wurden und welche Zusammensetzung die Stichproben vorweisen. Es muss zum einen unterschieden werden zwischen Laborstudien, bei denen eine Auswahl-situation lediglich als Szenario präsentiert wurde (u.a. Kravitz et al., 1996; Ryan & Ployhart, 2000), und „echten“ Auswahlverfahren, bei denen es für die Bewerber um eine reale Position ging (u.a. Bauer et al., 1998; Macan et al., 1994). Zum anderen muss wiederum zwischen „echten“ Bewerbern und anderen Probanden als Studienteilnehmer differenziert werden. In vielen Studien wurden Studenten befragt, die für ihre Teilnahme beispielsweise Punkte angerechnet bekamen. Sie galten jedoch als nicht gänzlich ungeeignete Teilnehmer, da sie zum Teil bereits über einiges an Arbeitserfahrung mit sich bringen (u.a. Kravitz et al., 1996; Marcus, 2003; Ryan & Ployhart, 2000; Rynes et al., 1990).

In den Studien von Macan et al. (1994) und Bauer et al. (1998) nahmen "echte" Bewerber um eine Vollzeitstelle teil. In der Meta-Analyse von Hausknecht et al. (2004, S. 651) kam man zu dem Schluss, dass etwa 50% der Testsituation durch einen hypothetischen Auswahlkontext abgebildet wurden und über 50% der Teilnehmer keine „echten“ Bewerber waren. Für diese Studie wurden im Feld Studenten nach ihrer Erfahrung mit Assessment-Centern befragt, an denen sie in der Vergangenheit teilgenommen hatten. Somit tragen sowohl „echte“ Kandidaten als auch „echte“ Auswahl-situationen am besten dazu bei, ein möglichst realistisches Bild der Einschätzung von Verfahren und deren Einflussfaktoren zu liefern. Abschließend gilt es bei den Untersuchungen zu beachten, dass sie zumeist im englischsprachigen Raum, insbesondere in den USA und Kanada, durchgeführt wurden, weswegen nicht zwingend davon ausgegangen werden kann, dass diese Ergebnisse auf andere Nationen übertragbar sind (Becker et al., 2011; Salgado, 1997). Auch zu beachten ist, dass die Veröffentlichung bisheriger Studien zum Teil mehrere Jahrzehnte zurück liegt und deren Ergebnisse nicht mehr als aktuell und damit gültig für die heutige Zeit angesehen werden können.

3.2 Forschungsstand Assessment-Center und Hypothesenableitung

Nun soll näher auf den aktuellen Forschungsstand bezüglich Assessment-Centern eingegangen werden. Der Fokus liegt hier, wie bereits oben bei der Behandlung von Personalauswahlverfahren allgemein, auf den in dieser Studie betrachteten möglichen Einflussfaktoren. Zunächst soll ein genauerer Überblick über die Forschung zur Validität dieses

Auswahlverfahrens gegeben werden. Hierzu gibt es unterschiedliche Ergebnisse, die insgesamt jedoch den Schluss zulassen, dass Assessment-Center generell als valide gelten. Die prädiktive oder prognostische Validität, welche die hohe Korrelation zwischen der Vorhersage und dem später eintretenden Ergebnis umfasst, gilt gemeinhin als bestätigt (Jetter, 2013; Meriac et al., 2008; Schuler, 1987), wenn auch Becker et al. (2011) diese trotz gegebener Signifikanz als gering einschätzen. Die inhaltliche Validität, ausgedrückt durch die hinreichende Abbildung des Arbeitsgeschehens durch das Verfahren, ist aufgrund der Verwendung von Simulationen grundsätzlich gegeben. Sie wird jedoch nicht gezielt im Vorfeld konstruiert, sondern eher im Nachhinein durch die Expertenbeobachtungen und –beurteilungen erfasst (Höft & Funke, 2006). Sackett und Dreher (1982) sind jedoch der Auffassung, die inhaltliche Validität reiche allein keinesfalls aus, um Assessment-Center als hinreichend valide anzusehen.

Auch die kriteriumbezogene Validität, der Zusammenhang zwischen den Ergebnissen des Messinstruments und dem empirischen Kriterium, ist laut Arthur, Day, McNelly und Edens (2003) und Meriac et al. (2008) durch die Assessment-Center-Dimensionen (1) Berücksichtigung / Bewusstsein anderer, (2) Kommunikation, (3) Dynamik, (4) Beeinflussung anderer, (5) Organisation & Planung, (6) Problemlösung und (7) Stresstoleranz gegeben. Die Validität variiert jedoch teilweise für die einzelnen Dimensionen. So konnten für die Dimensionen Kommunikation, Beeinflussung anderer, Organisation und Planung sowie Problemlösung die höchsten prädiktiven Werte festgestellt werden. Zusammen mit der Erkenntnis, dass eine hohe Interkorrelation zwischen einigen der Dimensionen besteht, empfehlen die Autoren zur Verbesserung der prädiktiven Validität eine Reduktion der Dimensionen. Auch sind Höft und Funke (2006, S. 173) aufgrund eines Wertes von $r = .37$ nicht übermäßig überzeugt von der kriteriumbezogenen Validität von Assessment-Centern und stufen diese daher eher als mittelmäßig ein.

Das Ausmaß an Augenscheinvalidität ist hingegen sehr hoch, was bedeutet, dass die Kandidaten grundsätzlich glauben, das Assessment-Center messe das, was für die Position relevant sei (Dodd, 1977; Macan et al., 1994). Wichtig anzumerken ist hier, dass eine hohe Augenscheinvalidität mit einer positiven Gesamtwahrnehmung einhergeht, was die Zufriedenheit mit dem Auswahlverfahren, dem Unternehmen und der Stelle steigert (Macan et al., 1994). Einen großen Einfluss auf die Augenscheinvalidität wiederum haben die eigene Leistung und das Feedback (Dodd, 1977). Doch obwohl die allgemeine Validität eines Assessment-Centers steigt, je mehr Instrumente in seinem Verlauf angewendet werden (Becker et al., 2011), ist die konstruktbezogene Validität seine Achillesverse. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Messung eines Konstrukts im Assessment-Center durch Fehler oder andere Konstrukte nicht verfälscht wurde. Hier liefern Sackett und Dreher (1982) ein starkes Argument gegen allzu euphorische Ansichten der Validität von Assessment-Centern. Zwar erhält die Konstruktvalidität Unterstützung durch die Tatsache, dass Assessment-Center generell, basierend auf den Übungsdesigns, den Stellenbezug liefern. Jedoch ist zusätzliche Validierung notwendig, da

typische Dimensionen des Verfahrens sehr komplex sind und damit einhergehend die akkurate Messung schwierig ist. Hinzu kommt, dass sich gemäß Robertson und Smith (2001) die Schlüsselfaktoren einer Datenanalyse von Assessment-Centern eher auf die genannten Einzelübungen beziehen, als auf die übergeordneten Dimensionen und psychologischen Konstrukte. Eine Überwindung der Konstruktvalidität wird dennoch durch sorgfältige Konzeptualisierung, Abgrenzung und Anwendung der bewerteten Dimensionen möglich (Meriac et al., 2008; Schuler, 1987). Ein weiterer Schwachpunkt des Assessment-Centers, sowie von Auswahlverfahren allgemein, ist die Tatsache, dass Kandidaten sich möglicherweise nicht genauso verhalten oder darstellen, wie sie „normalerweise“ sind, was wiederum die Validität beeinflusst (Dodd, 1977). Dies gilt es bei der Beurteilung der Bewerber zu beachten.

Akzeptanzeinschätzung

Grundsätzlich gelten Assessment-Center als fair und werden von Kandidaten positiv bewertet (Dodd, 1977; Macan et al., 1994; Schuler & Fruhner, 1993; Siegfried, 2006). Es kann somit eine allgemein positive Akzeptanzeinschätzung auf Kandidatenseite angenommen werden. Durch die obige Präsentation verschiedener Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung wird jedoch auch deutlich, dass eine Akzeptanzeinschätzung durch Kandidaten nie frei von Bedingungen vorgenommen werden kann. Essentiell für eine positive Wahrnehmung sind beispielsweise des Weiteren kompetentes und taktvolles Feedback (Schuler & Fruhner, 1993), der Stellenbezug (Bauer et al., 1998; Elkins & Phillips, 2000), wahrgenommene Kontrolle des Kandidaten über den Verlauf und Ausgang des Verfahrens (Macan et al., 1994) und die direkte Vergleichsmöglichkeit mit anderen (Schuler, 1993).

Dauer des Auswahlprozesses

Der Effekt der Dauer des Bewerbungsprozesses auf die Akzeptanzeinschätzung ist, wie bereits unter 3.1 angeführt, eher unzureichend untersucht. Obwohl es einige Unterstützung für die negativen Auswirkungen einer zu langen Zeitspanne gibt, herrscht bisher nur der Konsens, den Auswahlprozess zeitgerecht zu gestalten sei wichtig. Da bislang jedoch auch widersprüchliche Erkenntnisse bezüglich der Dauer vorliegen, ist auf diesem Gebiet weitere Forschung nötig (Breugh & Starke, 2000). Die vorliegende Studie soll dazu beitragen, einen „idealen“ Zeitraum für die Dauer eines Auswahlverfahrens einzugrenzen und Effekte von Verzögerungen genauer zu klären. Daher lautet eine Fragestellung:

F1: Ab welchem Zeitpunkt wird die Dauer eines Auswahlverfahrens als zu lang empfunden?

Die folgende Hypothese bezieht sich explizit auf den Zusammenhang von Dauer und Akzeptanzeinschätzung. Es gibt bis dato keine Erkenntnisse über einen Zusammenhang zwischen der Dauer eines Verfahrens, dessen Teil ein Assessment-Center ist, und der Akzeptanzeinschätzung von letzterem. Gemäß allgemeiner Forschung zum Zusammenhang

zwischen Dauer und Bewerberwahrnehmung und -reaktionen (Ryan & Ployhart, 2000; Ryns et al., 1990) wird vermutet, dass sich ein zu langer Zeitraum negativ auf die Akzeptanzeinschätzung auswirkt, weswegen die erste Hypothese lautet:

H1: Es besteht eine negative Korrelation zwischen dem Merkmal Dauer und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Auswahlentscheidung

Ein sehr wichtiger Einflussfaktor ist die Zu- oder Absage an einen Kandidaten im Anschluss an seine Teilnahme (Bauer et al., 1998; Becker et al., 2011). Dies deckt sich in Teilen mit den Annahmen von Gilliland und Steiner (2001), wonach Wahrnehmung von Fairness und Gerechtigkeit zentrale Aspekte bei der Einschätzung von Auswahlverfahren darstellen. Demnach ist die distributive Fairness ausschlaggebend für das Empfinden der Kandidaten, wobei negative Wahrnehmungen, entsprechend einer Absage, stärker greifen als positive. Für die Akzeptanzeinschätzungen von Verfahren im Allgemeinen gibt es bereits einigermaßen aussagekräftige Ergebnisse. Schinkel et al. (2011) beschrieben einen durch eine Absage verursachten negativen Einfluss auf den Kandidaten. Ployhart und Ryan (1998) und Ryan und Ployhart (2000) bestätigten, dass die Wahrnehmung von Gerechtigkeit die Intentionen eines Bewerbers, zu denen sich auch die Akzeptanzeinschätzung zählen lässt, maßgeblich beeinflusst.

Doch obwohl teilweise bestätigt wurde, dass auch die Akzeptanz von Assessment-Centern deutlich von dem anschließenden Auswahlergebnis abhängt (Bauer et al., 1998; Becker et al., 2011), sind die Ergebnisse bisheriger Studien eher ungenau. Dass ein genereller Einfluss existiert ist zunächst sicherlich bedeutsam, jedoch wäre es interessant zu erfahren, in welche Richtung dieser letztendlich führt. Es wird vermutet, dass die negativ behaftete Nachricht einer Absage den Kandidaten seine Akzeptanzeinschätzung niedriger vornehmen lässt. Die sich daraus ableitende Hypothese lautet:

H2: Es besteht eine negative Korrelation zwischen dem Merkmal Auswahlentscheidung und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Weiterhin wurden in der vorliegenden Studie die notwendigen Daten zur Beantwortung der Frage, ob das Stellenangebot Einfluss auf die Akzeptanzeinschätzung nimmt, erhoben. Sofern man nach Teilnahme am Assessment-Center das Angebot erhielt, wurde ermittelt, ob die gewählten Kandidaten dieses auch annahmen oder aber ablehnten. Eine Annahme des Angebotes geht dabei verständlicherweise mit dem Willen einher, für das Unternehmen zu arbeiten. Umgekehrt lässt sich aus einer Absage des Angebotes eventuell der Schluss ziehen, dass der Kandidat aufgrund seiner Erfahrung während des Assessment-Center zu dieser Entscheidung gelangte. Diese Fragestellung deckt sich in Teilen mit der bisherigen Forschung zu den Konsequenzen der Akzeptanzeinschätzung von Auswahlverfahren. Unter anderem fanden

Ployhart und Ryan (1998) Unterstützung für die Annahme, die Intention, ein Stellenangebot anzunehmen sei abhängig von der Wahrnehmung des Auswahlprozesses. Für Unternehmen ist es nicht nur essentiell, im Rahmen des Auswahlprozesses den am besten geeigneten Kandidaten zu finden. Viel wichtiger ist es, sich im Rahmen des Verfahrens so positiv darzustellen, dass dieser sich letztendlich ebenfalls für das Unternehmen als seinen neuen Arbeitgeber entscheidet. Dies soll in der vorliegenden Studie überprüft werden. Die korrespondierende Hypothese lautet daher:

H3: Es besteht eine Korrelation zwischen dem Merkmal Annahme des Stellenangebots und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Der des Weiteren untersuchte Einflussfaktor dieser Studie ist eine Facette der Persönlichkeit, ausgedrückt durch das *Big 5* Element Verträglichkeit. Bauer et al. (1998) merkten an, dass die Untersuchung individueller Unterschiede auf die Wahrnehmung von Relevanz ist. Jedes Element der *Big 5*, Offenheit für Erfahrungen, Neurotizismus, Extraversion, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit, könnte demnach die Wahrnehmung von Auswahlverfahren, in diesem Fall speziell Assessment-Centern, beeinflussen. Bisher existiert weder zu diesem noch zu anderen Verfahren eine umfassende Studie bezüglich dieser möglichen Effekte. Lediglich einzelne Facetten wie Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit für Erfahrungen wurden auf deren Wirkung auf verschiedene Aspekte rund um die Auswahlverfahren Interviews und Training untersucht (Kohn & Dipboye, 1998; Ones & Viswesvaran, 2001; Salgado, 1997). Die genannten Ergebnisse implizieren, dass auch auf dem Gebiet der Persönlichkeit und deren Auswirkung auf die Einschätzung von Bewerbungsverfahren weitere Forschung notwendig ist. Eine Person mit einem hohen Ausmaß an Verträglichkeit gilt als Team-Player, der sich um andere bemüht und im Allgemeinen sehr beliebt ist (Satow, 2012). Andere Eigenschaften sind Wärme, Freundlichkeit und uneigennütziges Verhalten (Marsh, Nagengast & Morin, 2013) sowie Kooperationsfähigkeit (Viswesvaran & Ones, 2004). Die Beschreibung dieser Eigenschaften lässt die Vermutung zu, dass eine Person mit einem hohen Ausmaß an Verträglichkeit der besonderen Situation des Assessment-Centers gegenüber eher positiv eingestellt ist. Trotz des Drucks und der Anspannung in dieser speziellen Auswahl-situation verlieren verträgliche Menschen nicht die Nerven und stehen dem Ganzen gelassener gegenüber. Die vierte Hypothese wurde daher wie folgt formuliert:

H4: Es besteht eine positive Korrelation zwischen einer hohen Ausprägung des Merkmals Verträglichkeit und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Die sich mit den *Big 5* beschäftigende Forschung hat noch weitere interessante Erkenntnisse geliefert, die sich möglicherweise mit der Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern in Zusammenhang bringen lassen. In ihren Studien beschäftigten sich Lehman, Denissen, Allemand und Penke (2013) sowie Marsh et al. (2013) mit der Persönlichkeit von Individuen gemäß der *Big 5* – Eigenschaften und deren unterschiedlichen Ausprägungen abhängig von unter

anderem Geschlecht und Alter. Beide Studien kamen zu dem Ergebnis, dass Frauen generell ein höheres Ausmaß an Verträglichkeit und Neurotizismus (d. h. Frauen sind emotional instabiler) aufweisen als Männer. Dies ist konstant über mehrere Altersspannen hinweg und unabhängig von der Nationalität der Teilnehmer und Art des verwendeten Tests.

Die Ergebnisse der Untersuchung anderer Persönlichkeitseigenschaften waren hingegen inkonsistent und nicht signifikant genug. Als mögliche Gründe für die unterschiedlichen Ausprägungen bei Verträglichkeit und Neurotizismus nennen Lehmann et al. (2013) zum einen genetische Unterschiede, zum anderen soziale und kulturelle Faktoren, die sich beispielsweise in unterschiedlichen Rollenbildern zeigen. In ihrer Studie wurde Verträglichkeit als individuelle Unterschiede in der Motivation, in Ressourcenkonflikten zu kooperieren, konzipiert. Die Ergebnisse entsprachen der Erwartung, dass Frauen in diesem Sinne verträglicher sind als Männer. Für die vorliegende Studie könnte sich aus diesen Ergebnissen eine neue Vermutung ableiten lassen. Legt man die Annahme zugrunde, dass Frauen verträglicher sind als Männer, könnte man annehmen, dass diese aufgrund dessen zu einer positiveren Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern gelangen. Die folgende Hypothese wurde dementsprechend formuliert:

H5: Es besteht ein Moderatoreffekt des Merkmals Geschlecht auf die Korrelation zwischen dem Merkmal Verträglichkeit und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Gegenstand der Untersuchungen von Lehmann et al. (2013) und Marsh et al. (2013) war außerdem die Veränderung in den Ausmaßen der Persönlichkeitseigenschaften über die Lebensspanne hinweg. Beide Studien kommen auch hier überein, dass dies grundsätzlich der Fall ist und nennen konkrete Ergebnisse. So findet bei Jugendlichen zwischen 16 und 20 Jahren eine Zunahme von Verträglichkeit, Extraversion und Offenheit für Erfahrungen statt, wohingegen das Ausmaß an Neurotizismus abnimmt. Es lässt sich ein generell positiver Trend von Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit von Heranwachsenden bis zum mittleren Alter feststellen. Diese hauptsächlichlichen Veränderungen während der Jugend liegen in deren Eigenschaft als wichtige Phase der Persönlichkeitsentwicklung begründet. Die Erwartung von Lehmann et al. (2013), Jugendliche und junge Erwachsene seien weniger verträglich als Erwachsene mittleren Alters, konnte bestätigt werden. Zwar gab es für diese Persönlichkeitseigenschaft einen positiven linearen Trend, allerdings lag für sie der kleinste Effekt von allen untersuchten *Big 5* – Eigenschaften vor. Marsh et al. (2013) fanden im Rahmen ihrer Studie Unterstützung für einen neuen Erklärungsansatz für die Veränderungen der Persönlichkeit im Laufe des Lebens eines Menschen. Die bis dato gängigen Theorien, die sogenannte *Plaster-Hypothese* und das *maturity-Prinzip*, konnten nämlich nicht eindeutig bestätigt werden und waren damit ungeeignet, diese Veränderungen zu erklären. Verfechter der ersten Theorie sind der Ansicht, dass sich eine Person hinsichtlich ihrer Persönlichkeitseigenschaften nur bis zum 30. Lebensjahr verändert, danach finden nur noch marginale beziehungsweise gar keine Anpassungen mehr statt. Befürworter der

zweiten Ansicht gingen davon aus, dass sich die Persönlichkeit im Alter in dem Sinne entwickelt, als dass man reifer wird.

Die Unzufriedenheit der Autoren mit diesen Erklärungsansätzen führte zur Aufstellung einer neuen Theorie, die des *La dolce vita* – Effekts. Die Bedeutung dieses aus dem Italienischen stammenden Begriffs entspricht der Vorstellung des traditionell italienischen Lebens zu einem späten Zeitpunkt, an dem man zufrieden ist. Dies beinhaltet die Attribute maßlos, langsam, glücklich und angenehm. Die Resultate der Studie von Marsh et al. (2013) passen zu dieser Beschreibung. Mit zunehmendem Alter waren ihre Probanden glücklicher (ausgedrückt durch eine höhere Verträglichkeit und höhere emotionale Stabilität), selbstzufriedener und –zentrierter (ausgedrückt durch niedrigere Werte der Extraversion und Offenheit) und im Allgemeinen entspannter und zufriedener mit dem, was man hat (ausgedrückt durch niedrigere Werte der Gewissenhaftigkeit, Offenheit und Extraversion). Zusätzlich fanden die Autoren sich durch die Ergebnisse früherer Studien in dieser Theorie bestätigt. Auch hieraus lässt sich eine Annahme für die vorliegende Studie ableiten, nämlich dass junge Studenten durch ihr geringeres Ausmaß an Verträglichkeit eine insgesamt negativere Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern vornehmen. Die sich daraus ergebende Hypothese lautet:

H6: Es besteht ein Moderatoreffekt des Merkmals Alter auf die Korrelation zwischen dem Merkmal Verträglichkeit und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Aufgrund der vermuteten Zusammenhänge zwischen den oben angeführten Einflussfaktoren und der Akzeptanz soll ebenfalls geprüft werden, ob diese gemeinsam einen Einfluss auf die Akzeptanz ausüben. Da in der Vergangenheit in dieser Art noch nicht geschehen, soll im Rahmen dieser Studie speziell der gemeinsame Einfluss von Dauer des Verfahrens, Verträglichkeit, Auswahlresultat und Alter sowie Geschlecht auf die Akzeptanz untersucht werden. Die finale Hypothese lautet daher:

H7: Es besteht eine Korrelation zwischen den Merkmalen Dauer, Verträglichkeit, Auswahlentscheidung sowie Alter und Geschlecht und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

4 Methodik der Untersuchung

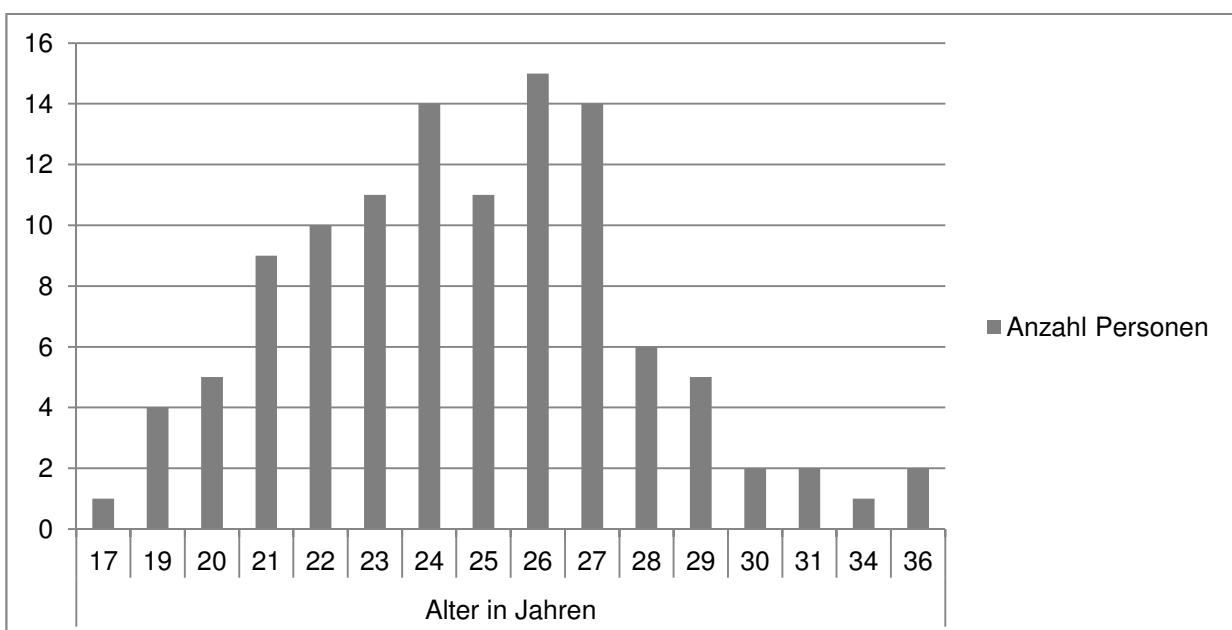
Zum besseren Verständnis und Berücksichtigung der Untersuchungsergebnisse soll im Folgenden ein Überblick über Charakteristika der Befragten sowie den Aufbau und die Durchführung der Befragung und die untersuchten Variablen gegeben werden. Durch Betrachtung der verwendeten Grafiken wird deutlich, dass die Werte der vorliegenden Stichprobe normalverteilt sind, weswegen die weiter unten aufgeführten Regressionsanalysen angewendet werden konnten.

4.1 Zusammensetzung der Stichprobe

Von 154 ausgefüllten Fragebögen konnten aufgrund der Auswahlfrage, ob der Teilnehmer bereits einmal an einem Assessment-Center teilgenommen hatte, 112 vollständige Datensätze gefiltert werden. Der jüngste Teilnehmer war 17, der älteste 36 Jahre alt und das Durchschnittsalter entsprechend dem Mittelwert lag bei 24,78 Jahren ($SD = 3,382$), welches minimal über dem bundesdeutschen Durchschnitt (24,4 Jahre) des Jahres 2012 liegt (Middendorff, Apolinarski, Poskwosky, Kandulla & Netz, 2013). Um die Übersicht über die Altersspanne grafisch zu vereinfachen, wurden die Teilnehmer in Gruppen aufgeteilt. Zehn Personen waren zwischen 17 und 20 Jahren alt, was 8,9% der Teilnehmer entsprach. Die weitere Verteilung ergab sich wie folgt: 44 Personen waren zwischen 21 und 24 Jahre alt (39,3%), 51 Personen zwischen 25 und 29 Jahre (45,5%), fünf Personen zwischen 30 und 34 Jahre (4,5%) und zwei Personen, die 35 oder 36 Jahre alt waren (1,8%). Die größte Gruppe an Teilnehmern stellten Personen zwischen 21 und 27 Jahren dar, welche Abbildung 2 grafisch darstellt.

Abbildung 2

Verteilung des Alters der vorliegenden Stichprobe



Die Verteilung des Geschlechts der Teilnehmer ist deutlich unausgewogen, mit 77 weiblichen Studenten, was 68,8% entspricht, und 35 männlichen Studenten, entsprechend 31,2%. Somit nahmen mehr als doppelt so viele weibliche Studenten an der Untersuchung teil.

Es soll im Folgenden darauf eingegangen werden, warum diese Zielgruppe für die Untersuchung ausgewählt wurde. Zunächst wurde bereits erläutert, dass Studenten als Absolventen, Praktikanten oder Trainees neben den Führungskräften die größte Gruppe der Teilnehmer an Assessment-Centern stellen. Auch liefern Statistiken Belege dafür, dass ein Großteil der Studenten dauerhaft oder zeitweise einer Beschäftigung nachgeht, was wiederum impliziert, dass sie im Rahmen von Auswahlverfahren mit Assessment-Centern in Berührung kommen könnten. Der Grund für eine Beschäftigung neben dem Studium ist dabei die Gleichschaltung von Studium und Erwerbstätigkeit aufgrund mehrerer Faktoren. Bisherige Studien zeigten, dass Praxiserfahrung erfolgskritisch für die auf das Studium folgende Suche nach einer Festanstellung ist (Mertens, 2013). Weiterhin dient die Erwerbstätigkeit der Finanzierung des Unterhalts oder um sich etwas „extra“ leisten zu können; der Unabhängigkeit von den Eltern; der Hoffnung auf einen erleichterten Berufseinstieg durch die praktische Ergänzung neben dem Studium und dem Knüpfen von ersten wichtigen Kontakten (Mertens, 2013; Schnitzer, Isserstedt & Middendorff, 2001).

Zwischen den 80er Jahren und 2000 stieg der Anteil der nebenbei arbeitenden Studenten stetig auf circa 65% (Schnitzer et al., 2001, S. 278, 280). In den folgenden Jahren nahm dieser Anteil minimal ab, lag jedoch mit circa 63% im Jahr 2006 und circa 61% im Jahr 2012 immer noch auf einem hohen Niveau. Bei den Studenten postgradualer Studiengänge wiederum konnte zwischen 2006 und 2012 ein Anstieg von 2% auf 80% beobachtet werden (Isserstedt, Middendorff, Fabian & Wolter, 2007, S. 316; Middendorff et al., 2013, S. 368). Schnitzer et al. (2001) bemerkten, dass eine Angleichung der Beschäftigtenzahlen von unterschiedlichen Hochschulformen und den verschiedenen Zeiten der Beschäftigung stattfand. Dies bedeutet, dass Studenten unabhängig davon, ob sie an einer Universität, Fachhochschule oder sonstiger Hochschulform eingeschrieben waren, neben ihrem Studium arbeiteten. Nahezu identisch waren außerdem die Zahlen der Studenten, die während der Vorlesungszeit und während der vorlesungsfreien Zeit beschäftigt waren.

Isserstedt et al. (2007), Middendorff et al. (2013) und Schnitzer et al. (2001) liefern in ihren Studien auch Erklärungsansätze für die leichte Abnahme der Beschäftigungszahlen. So gab es einen Anstieg der Studenten, die in dualen Studiengängen eingeschrieben sind und daher nicht noch einer Nebentätigkeit nachgehen können oder müssen. Auch wird vermutet, dass viele Studenten wieder vermehrt Unterstützung von ihren Eltern erhalten oder andere Geldquellen, wie beispielsweise bereitgestellt durch das Bundesausbildungsförderungsgesetz, nutzen. Einen weiteren Faktor können Strukturreformen wie beispielsweise das in einigen Bundesländern

verkürzte Abitur auf acht Jahre oder der Ausfall des Wehrdienstes darstellen. Dennoch ist der Anteil der beschäftigten Studenten mit einem Wert um 60% als hoch anzusehen. Aus diesem Grund und der weiter unten aufgeführten guten Erreichbarkeit dieser Zielgruppe sowie einem gewissen Grad an persönlichem Interesse entschied sich die Verfasserin schlussendlich für Studenten als Teilnehmer an ihrer Studie. Für diese Untersuchung spielte es keine Rolle, welcher Hochschule und Fachrichtung die Teilnehmer angehörten, genauso wenig wie Bildungsgrad und Fortschritt im Studium. Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, war es jedoch nicht möglich, die getätigten Angaben der Teilnehmer auf Korrektheit zu überprüfen. Es wird jedoch davon ausgegangen, wie weiter unten ausführlicher erklärt, dass die Daten dennoch einen hohen Wahrheitsgehalt aufweisen.

4.2 Untersuchungsaufbau und – durchführung

Die Befragung wurde ausschließlich mittels eines Online Fragebogens, erstellt auf und mit Hilfe von www.socisurvey.de, durchgeführt. Er wurde am 23.10.2014 veröffentlicht und am 21.12.2014 wieder geschlossen. Der Fragebogen wurde im Freundes- und Bekanntenkreis der Verfasserin verteilt und von dort aus ebenfalls weitergeleitet. Zusätzlich wurde der Internetlink zur Umfrage mit der Bitte um Teilnahme in mehreren Gruppen in dem sozialen Netzwerk *facebook* veröffentlicht. Die Grundlage dieser speziell auf Abschlussarbeiten ausgerichteten Foren ist die gegenseitige Unterstützung unter Studenten. Um die Gruppenmitglieder zur Teilnahme zu animieren wurden von der Verfasserin im Vorfeld viele der anderen Umfragen ausgefüllt. Im Anschluss folgte die direkte Aufforderung an die Urheber der anderen Fragebögen, nun im Gegenzug an der Umfrage der Verfasserin teilzunehmen. Durch diese gegenseitige Hilfestellung konnte die zu anfangs geringe Teilnehmeranzahl kontinuierlich verbessert und nach oben geschraubt werden. Da diese Gruppen von und für Studenten aller Fachrichtungen zur Unterstützung der Fertigstellung ihrer Abschlussarbeiten dienen, kann, wie oben bereits angedeutet, davon ausgegangen werden, dass erstens die Teilnehmer durchweg Studenten waren und zweitens ihre Angaben größtenteils der Wahrheit entsprechen. Auch die Verfasserin dieser Studie füllte die Umfragen der anderen Gruppenmitglieder mit größtmöglicher Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit aus.

Der Fragebogen selbst war inhaltlich in zwei Teile gegliedert. Zum einen wurden generelle Fragen zu Alter, Geschlecht, Dauer des Bewerbungsverfahrens und Zu- oder Absage an die Teilnehmer gestellt. Element dieses ersten Teils war ebenfalls die Selbsteinschätzung der Studenten bezüglich mehrerer Merkmale, die insgesamt ein Bild des Ausmaßes der Verträglichkeit eines jeden Teilnehmers abliefern sollten. Zum anderen folgte die Befragung zur Akzeptanzeinschätzung des Assessment-Centers, an dem die Studenten als letztes teilgenommen hatten. Dem allen vorangestellt war eine Frage zur Aussortierung von Kandidaten, die noch nie an

einem Assessment-Center oder einem vergleichbaren Verfahren teilgenommen hatten, um die Anzahl abgebrochener Fragebögen und solcher mit falschen Angaben zu minimieren. Der gesamte Fragebogen ist im Anhang dieser Studie zu finden (Anhang A).

4.3 Messung

4.3.1 Abhängige Variable

Die Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern stellte in dieser Untersuchung die abhängige Variable dar. Es wurde untersucht, inwiefern sich welche der unten genannten Faktoren auf diese auswirken. Zur Ermittlung der Akzeptanz wurde der von Prof. Dr. Martin Kersting 1996 erstmals entwickelte Fragebogen „Akzept! – AC“ verwendet. Die Erlaubnis zu dessen Nutzung wurde unter der Auflage erteilt, die gewonnenen Daten im Anschluss an die Untersuchung zur Verfügung zu stellen. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Akzept! – AC – Fragebogen aufgrund zahlreicher durchgeführten Studien mit mehr als 3000 Teilnehmern ein valides Messinstrument zur Messung der Akzeptanz dieses Auswahlverfahrens darstellt (Kersting, 2010).

Die Akzeptanzeinschätzung eines Assessment-Centers erfolgt gemäß Kersting anhand von sechs Bestandteilen. Diese sind Messqualität, Augenscheinvalidität, Kontrollierbarkeit, Belastungsfreiheit, Gute Organisation und Positive Atmosphäre, subjektiv eingeschätzt aus Sicht der Kandidaten. Außer dem Faktor „Gute Organisation“, der anhand von drei Items gemessen wird, werden alle Bestandteile mit Hilfe von vier Items gemessen. Es ergibt sich daraus ein Fragebogen bestehend aus 23 gemischten Aussagen, die es anhand einer Skala zu bewerten gilt. Beispielhaft soll jeweils eine Frage pro Faktor angeführt werden:

Messqualität: „Die Auswertung des Assessment-Centers kann einen zutreffenden Eindruck von den Fähigkeiten einer Person vermitteln.“

Augenscheinvalidität: „Ob jemand beim Assessment-Center gut abschneidet oder im Beruf gut ist, das sind zwei völlig verschiedene Dinge.“

Kontrollierbarkeit: „Während der Übungen des Assessment-Centers wusste ich jederzeit, was ich tun muss.“

Belastungsfreiheit: „Die Teilnahme am Assessment-Center war anstrengend.“

Gute Organisation: „Die Organisation des Assessment-Centers gewährleistete einen reibungslosen Ablauf.“

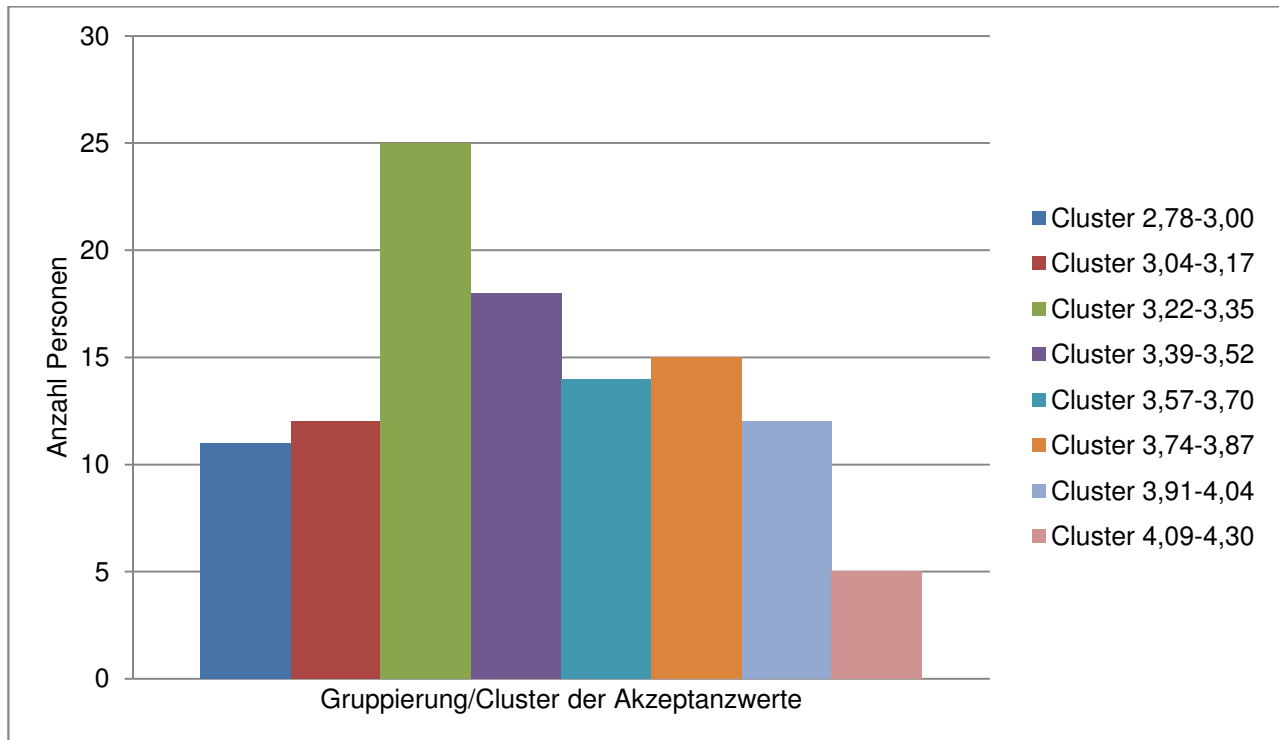
Positive Atmosphäre: „Während des Assessment-Centers herrschte permanent eine unangenehme „Prüfungs“-Atmosphäre.“

Es wird deutlich, dass einige Aussagen negativ und einige positiv formuliert sind. Durch nachträgliche Umpolung der negativen Items wird erreicht, dass hohe Werte einer positiven Akzeptanzeinschätzung entsprechen. Die Abstufung der Aussagen erfolgte anhand einer sechsstufigen Likert-Skala, wobei die Extremausprägungen „1“ mit „Trifft überhaupt nicht zu“ und „6“ mit „Trifft genau zu“ überschrieben wurden. Dazwischen konnten die Studenten ihre Einschätzung mit den Werten "2" bis "5" definieren (Kersting, 2010). Es ist anzumerken, dass der Fragebogen „Akzept! – AC“ nicht eins zu eins so übernommen wurde, wie er im Anhang dieser Arbeit zu finden ist. Die Fragen zu Beginn und am Ende des Dokuments wurden nicht oder in anderer Form gestellt. Beispielsweise wurden die Fragen nach Alter und Geschlecht separat im Vorfeld gestellt und die Angabe von Kennnummern und Deutsch als Muttersprache nicht verlangt. Am Ende des Bogens wurden keine Fragen zur Schulnote des Assessment-Centers im Allgemeinen und der Einschätzung des eigenen Abschneidens gestellt. Des Weiteren wurde bei einigen Aussagen die Zeit des jeweiligen Verbs angepasst. Einige Aussagen waren im Präsens, andere im Präteritum oder Perfekt verfasst, was nach Auffassung der Verfasserin möglicherweise zu kleineren Missverständnissen hätte führen können. Daher wurden alle Aussagen im Präsens in die Vergangenheit umgeformt und -geschrieben. Auch weil die Studienteilnehmer von einem vergangenen Erlebnis berichten sollten, erschien dies als schlüssig. Diese Anpassungen dienten der vereinfachten Eingliederung in den Fragebogen, den die Verfasserin selbst erstellte.

Gemäß der Fragestellung und Antwortskala der Akzeptanzeinschätzung wurden insgesamt 23 Werte pro Teilnehmer generiert. Für die Auswertung galt es, den Mittelwert der aufsummierten Werte zu bilden und diesen als Akzeptanzeinschätzung zu interpretieren (K. Tammer, persönl. Mitteilung, 19.01.2015). Der kleinstmögliche Wert gemäß der Skala nach Aufsummierung und Mittelwertbildung ist demnach eins, der größtmögliche sechs. In dieser Stichprobe lag der kleinste Wert bei 2,78, der größte bei 4,3, der Mittelwert bei 3,58 und die Standardabweichung betrug 0,36. Um die Visualisierung der Verteilung der Akzeptanzwerte zu vereinfachen, wurde eine Gruppierung vorgenommen (Abbildung 3). Elf Teilnehmer hatten sehr niedrige Werte zwischen 2,78 und 3,00 (9,8%), zwölf Teilnehmer niedrige Werte zwischen 3,04 und 3,17 (10,7%), 25 Teilnehmer Werte zwischen 3,22 und 3,35 (22,3%), 18 Teilnehmer Werte zwischen 3,39 und 3,52 (16,1%), 14 Teilnehmer leicht erhöhte Werte zwischen 3,57 und 3,70 (12,5%), 15 Teilnehmer erhöhte Werte zwischen 3,74 und 3,87 (13,4%), zwölf Teilnehmer höhere Werte zwischen 3,91 und 4,04 (10,7%) und fünf Teilnehmer die höchsten Werte zwischen 4,09 und 4,30 (4,5%).

Abbildung 3

Verteilung der Werte der ermittelten Akzeptanzeinschätzung



Bezüglich der Auswertung kann man von Akzeptanz des Assessment-Centers sprechen, sobald der durchschnittliche Skalenwert eines Teilnehmers mindestens, besser aber über 50% der möglichen Skalenwerte liegt. Der ermittelte Wert sollte mindestens größer oder gleich drei betragen. Höhere Werte entsprechen demnach einer positiveren Einschätzung der Akzeptanz, niedrigere Werte einer negativen Einschätzung (K. Tammer, persönl. Mitteilung, 19.01.2015). Es kommen 9,8% der Befragten zu einer leicht negativen Einschätzung der Akzeptanz, der Großteil liegt mit Werten um drei bei einer mäßig positiven Einschätzung und 15,2% der Teilnehmer kommen zu einer moderaten positiven Einschätzung mit einem Wert um vier. Deutlich wird, dass keiner der Teilnehmer zu einer stark ausgeprägten positiven Einschätzung gelangt, die Werten um fünf oder sechs entspräche.

4.3.2 Unabhängige Variablen

Dauer des Auswahlprozesses

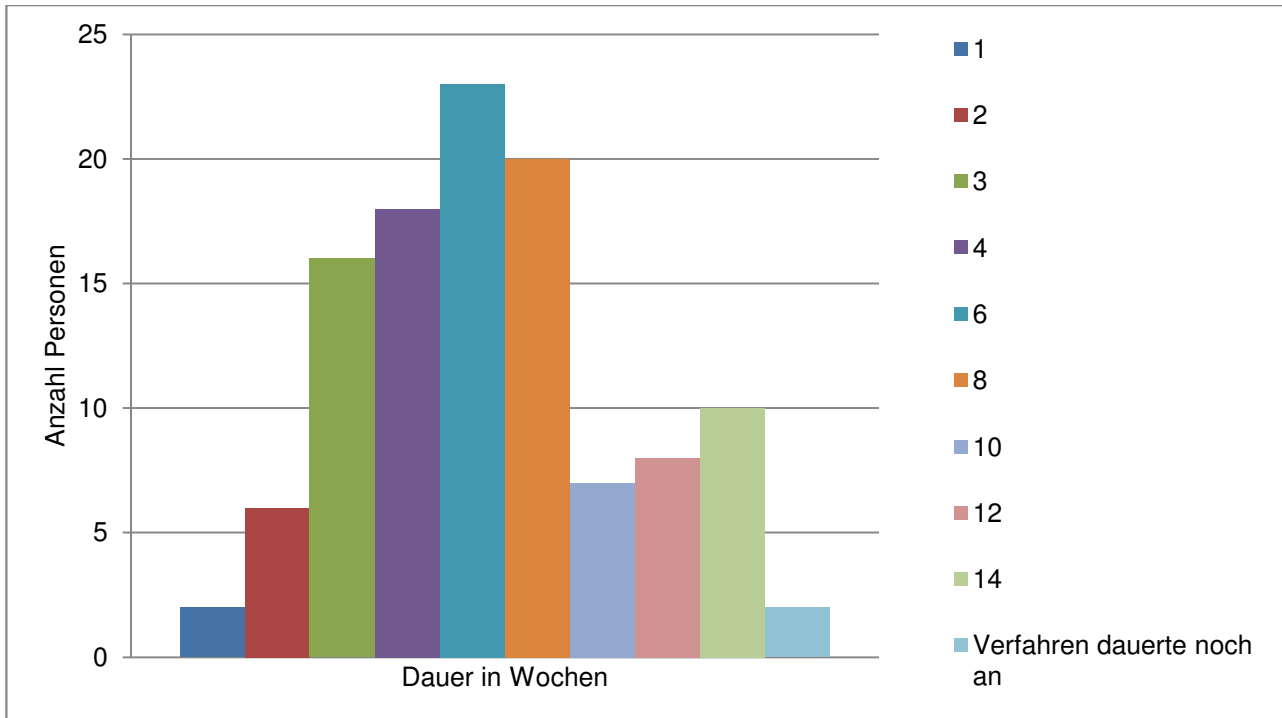
Der Aspekt der Dauer des gesamten Bewerbungsprozesses, dessen Teil das Assessment-Center, an dem die Kandidaten teilgenommen hatten, war, wurde mit Hilfe von zwei Fragen erfasst. Zunächst wurden die Teilnehmer gebeten, den ungefähren Zeitraum von der Absendung ihrer Bewerbungsunterlagen bis hin zur Zu- oder Absage an sie anzugeben. Dieser variierte von

einer Woche bis zu drei Monaten. Bei einer Dauer von über drei Monaten musste angegeben werden, wie groß dieser Zeitraum genau war. Zusätzlich gab es die Option, dass das Bewerbungsverfahren bis dato noch nicht abgeschlossen worden war. In der darauffolgenden Frage wurden die Teilnehmer gebeten, ihr Zeitempfinden bezüglich der zuvor genannten Dauer anzugeben. Sie konnte als „zu kurz“, „angemessen“ oder „zu lang“ eingeschätzt werden. Passend zu der vorhergehenden Frage konnte man ebenfalls angeben, dass das Verfahren noch andauerte. Neben der Untersuchung des Einflusses der Dauer auf die Akzeptanz war hier das Ziel, herauszufinden, welcher Zeitraum von den Teilnehmern als noch annehmbar angesehen und ab welcher Dauer der Prozess als zu lang eingeschätzt wird.

Die kürzeste Dauer eines Verfahrens, deren Teil ein Assessment-Center war, lag bei einer Woche, die längste bei 14 Wochen. Der Mittelwert lag bei 6,71 Wochen und die Standardabweichung betrug 3,618 Wochen. Nicht mitgezählt wurden die Angaben zweier Teilnehmer, bei denen das Auswahlverfahren zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht abgeschlossen war. Der Großteil der Verfahren dauerte zwischen drei und acht Wochen, wie 77 (68,8%) der 110 Befragten angaben. Abbildung 4 wiederum verdeutlicht diese Verteilung.

Abbildung 4

Verteilung der Dauer des gesamten Auswahlverfahrens angegeben in Wochen



Weiterhin wurde erhoben, wie die Teilnehmer die jeweilige Dauer des Auswahlverfahrens subjektiv empfanden. Dass das Verfahren zu kurz war gaben lediglich vier Personen (3,6%) an. Der Großteil (63 Personen entsprechend 56,3%) empfand die Verfahrensdauer als angemessen,

jedoch stufte ein nicht wesentlich kleinerer Anteil (43 Personen entsprechend 38,4%) den Prozess als zu lang ein.

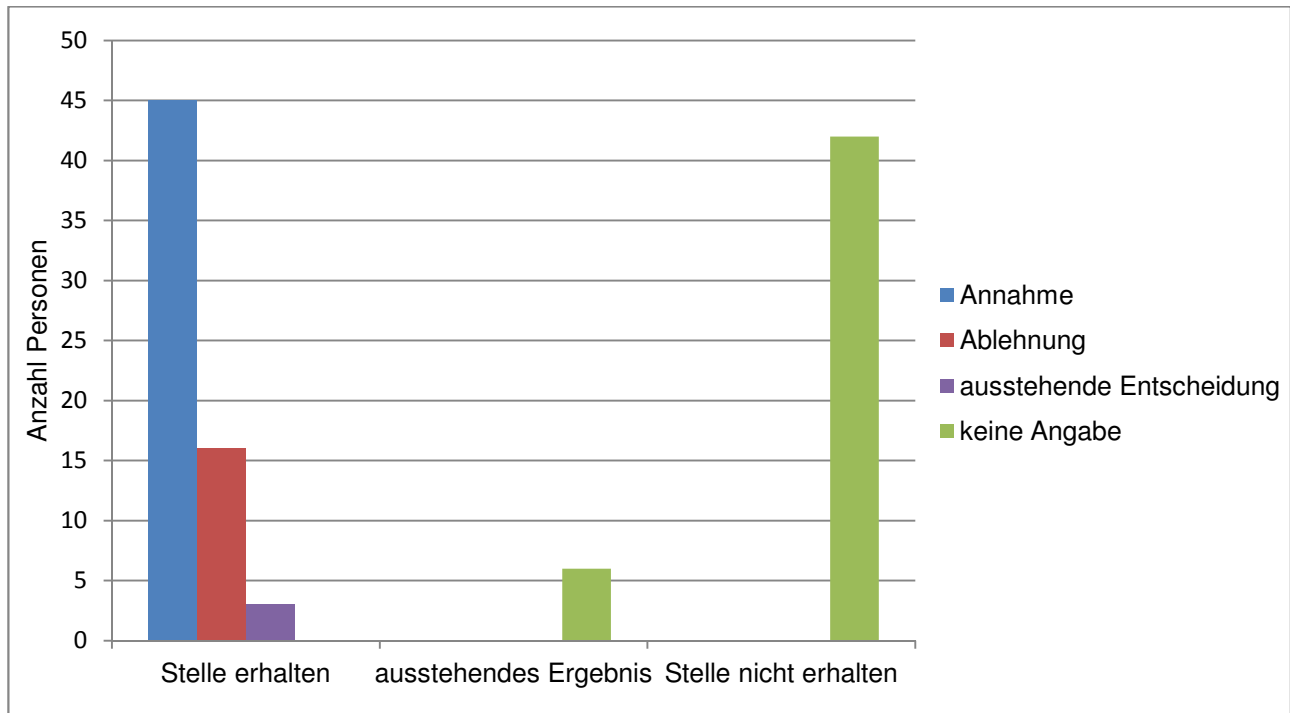
Auswahlentscheidung

Die Teilnehmer wurden auch gebeten, ihr Abschneiden bei der Teilnahme an einem Assessment-Center insofern anzugeben, als dass sie das endgültige Ergebnis (Zu- oder Absage der Position) mitteilen sollten. Zunächst wurden sie gefragt, ob sie im Anschluss an ihre Teilnahme für die zu besetzende Position ausgewählt wurden. Hier standen die Optionen, und damit einhergehend die Ausprägungen, eins („Ja, ich habe die Anstellung erhalten“), zwei („Die Entscheidung steht aus, da das Auswahlverfahren noch läuft“) und drei („Nein, ich habe die Anstellung nicht erhalten“) zur Auswahl. Die nächste Frage bezog sich auf die Annahme des Angebots, sollte die vorherige Frage mit „Ja“ beantwortet worden sein. Hier gab es wiederum die Antwortmöglichkeiten „Ja“, „Nein“ und „Ich habe mich noch nicht entschieden“.

64 Personen erhielten im Anschluss an ihre Teilnahme ein Stellenangebot, was mit 57,1% etwas über die Hälfte der Stichprobe ausmacht. 42 Personen (37,5%) wurde eine Absage erteilt und bei sechs Personen (5,4%) stand zum Zeitpunkt der Befragung das Auswahlergebnis noch nicht fest. Diese letzte geringe Zahl könnte sich mit dem üblichen Ablauf eines Assessment-Centers decken, wonach die Kandidaten zumeist innerhalb von maximal zwei Tagen eine Rückmeldung erhalten. Demnach könnten die Teilnehmer zum Zeitpunkt der Befragung gerade erst an einem Assessment-Center teilgenommen haben. Andere Gründe hierfür könnten eine spätere Rückmeldung als die genannten zwei Tage oder aber die Fortsetzung des Auswahlprozesses mit einem weiteren Auswahlelement darstellen. Weiterhin wurde gefragt, ob Kandidaten, die das Angebot erhielten, dieses dann auch annahmen. 45 Personen, entsprechend der Mehrheit von 70,3%, entschieden sich für die offerierte Position, 16 Personen (25%) nahmen das Angebot nicht an und drei Personen (4,6%) hatten sich zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht abschließend entschieden. Die Verteilung dieser Entscheidung wird in Abbildung 5 verdeutlicht.

Abbildung 5

Verteilung der Auswahlentscheidung im Anschluss an die Teilnahme am Assessment-Center



Verträglichkeit als Big 5 - Persönlichkeitseigenschaft

Für die Ermittlung des Ausmaßes an Verträglichkeit der teilnehmenden Studenten wurde der „Big-Five-Persönlichkeitstest“ von Dr. Lars Satow (2012) verwendet, der im Ganzen die fünf grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen der sogenannten *Big 5* sowie die drei Grundmotive Bedürfnis nach Anerkennung und Leistung, nach Einfluss und Macht und nach Sicherheit und Ruhe erfasst. Unerheblich für diese Studie jedoch waren alle Fragen und Items, die nicht auf Verträglichkeit abzielen und wurden deshalb nicht abgefragt. Seit dem Jahr 2010 wird der Test monatlich über 10.000 Mal durchgeführt und ist offizieller Bestandteil der PSYNDEX-Testdatenbank. Für die Zwecke der Verfasserin war die Verwendung des B5T kostenlos.

Die Intention von Satow (2012) bei der Entwicklung des Tests war die Verkürzung bestehender Itembatterien bei gleichbleibender Testgenauigkeit. Wie bereits zuvor erläutert werden die *Big 5* seit den achtziger Jahren als allgemeingültig anerkannt. Die Dimensionen, anhand derer Verhalten erklärt und vorhergesagt werden kann, bilden zusammen ein Koordinatensystem zur Beschreibung der Persönlichkeit eines Menschen. Verträglichkeit als eine Dimension beschreibt die Beliebtheit und Freundlichkeit einer Person und wird gemäß Satows (2012) verkürzter Version anhand von zehn Items auf einer vierstufigen Likert-Skala gemessen. Dies dient dazu, neutrale Einschätzungen auszuschließen und die Abstufung möglichst einfach zu gestalten. Von der Extremausprägung „1“ (Trifft gar nicht zu) geht es über „2“ und „3“ hin zur Extremausprägung „4“ (Trifft genau zu). Dementsprechend werden die Werte einer Person durch

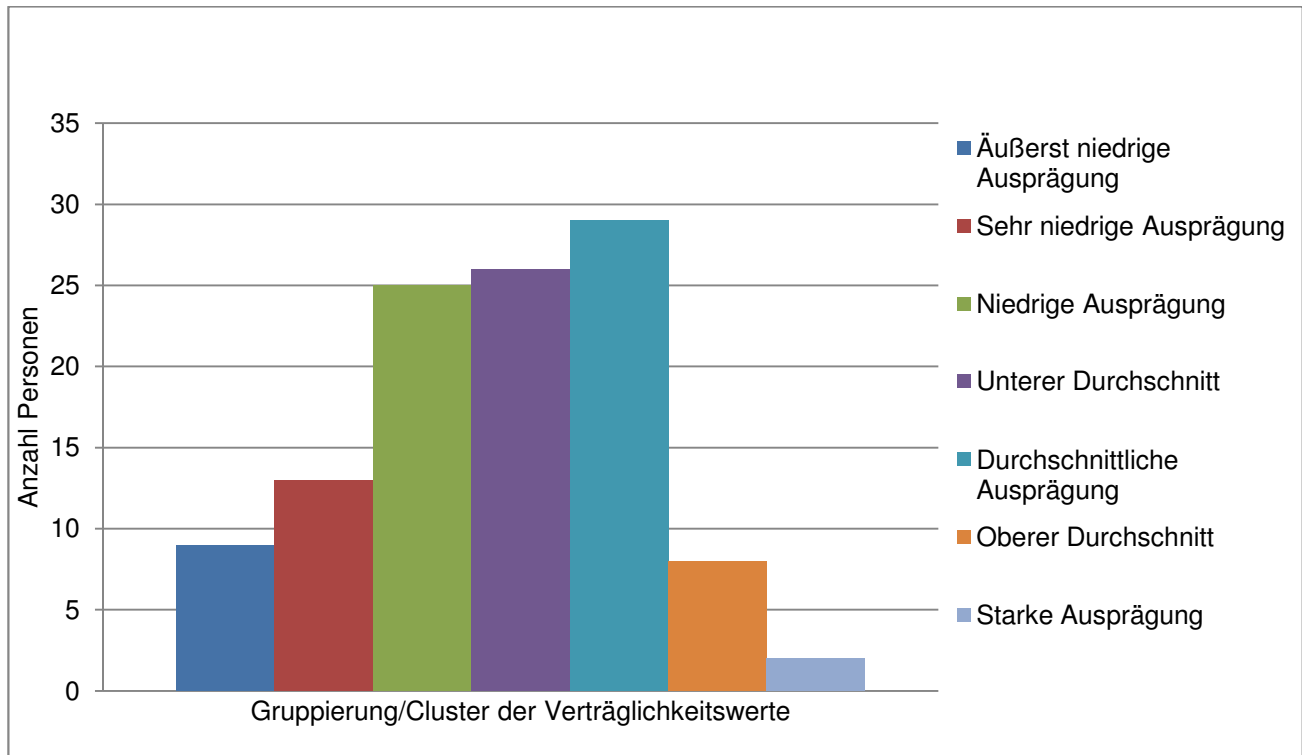
Addition ermittelt. Wie bei oben genanntem Fragebogen „Akzept! – AC“ gibt es auch hier negativ gepolte Items, bei deren Auswertung eine umgekehrte Punktevergabe erfolgt. Personen mit einem hohen Wert sind demnach besonders verträglich. Für die verkürzte Ermittlung der Ausmaße eines *Big 5* – Faktors wählte Satow (2012) diejenigen Items aus, die besonders hoch und eindeutig auf ihn hinwiesen. Für den Faktor Verträglichkeit konnte eine Reliabilität von Cronbachs Alpha $\alpha = .76$ erzielt werden. Allgemein lag die Reliabilität aller Faktoren über $\alpha = .75$ und vereinzelt sogar über $\alpha = .80$, was einer hohen Testgenauigkeit entspricht. Außerdem konnte eine ebenfalls hohe faktorielle Validität der Items nachgewiesen werden.

Die Auswertung des Ausmaßes an Verträglichkeit der Probanden erfolgte nicht, wie bei der Akzeptanzermittlung, durch Aufsummierung und anschließende Mittelwertbildung. Satow (2012) gibt vor, die Auswertung seines *Big 5* – Persönlichkeitstests anhand von Stanine-Normwerten vorzunehmen. Dafür musste zunächst die Summe der zehn Skalen gebildet werden und dann zusammen mit dem Geschlecht und Alter der jeweiligen Person der finale Wert mit Hilfe der gegebenen Normtabelle abgelesen werden. Durch Normierung erzielen 54% der Menschen Werte zwischen vier und sechs, wobei fünf einer durchschnittlichen Ausprägung entspricht. Der niedrigste Normwert mit eins bedeutet im Vergleich eine äußerst niedrige Ausprägung; der größtmögliche Normwert neun entspricht einer vergleichsweise äußerst starken Ausprägung.

Für die vorliegende Stichprobe lag der niedrigste Wert bei eins, der höchste jedoch bei lediglich sieben. Der Mittelwert lag mit 3,76 ($SD = 1,441$) unter dem genannten Durchschnitt von fünf, was einer allgemein niedrigen Ausprägung der Verträglichkeit in der vorliegenden Stichprobe entspricht. Da die Normwerte jedoch mit Alter und Geschlecht variieren, hat dieser Durchschnittswert nur bedingte Aussagekraft. Auch hier wurden die Verträglichkeitswerte, um die Veranschaulichung einfacher zu gestalten, gruppiert. Neun Teilnehmer besitzen mit einem Wert von eins ein äußerst niedriges Ausmaß an Verträglichkeit und 13, beziehungsweise 25, Teilnehmer mit Werten von zwei oder drei weisen ein niedriges bis sehr niedriges Ausmaß an Verträglichkeit auf. Demnach sind 47 Teilnehmer (41,9%) als eher unverträglich einzustufen. Mit Werten zwischen vier und sechs liegen insgesamt 63 Teilnehmer (56,2%) im durchschnittlichen Bereich, was ungefähr den Angaben zur Verteilung von Satow (2012) entspricht. Nur zwei Teilnehmer (1,8%) sind aufgrund ihres Normwerts sieben als sehr verträglich anzusehen. Abbildung 6 verdeutlicht die gesamte Verteilung des Ausmaßes an Verträglichkeit der Probanden.

Abbildung 6

Verteilung des Ausmaßes an Verträglichkeit in der vorliegenden Stichprobe



Demografische Aspekte

Des Weiteren wurde abgefragt, welchen Alters die teilnehmenden Studenten waren. Aufgrund des verkürzten Abiturs auf zwölf Schuljahre wurde das jüngste Auswahlalter mit 17 angegeben. Bei einem Alter von über 35 Jahren musste in einem Textfeld das genaue Alter angegeben werden. In einer weiteren Frage wurden die Teilnehmer nach ihrem Geschlecht gefragt. Diese demografischen Fragen wurden direkt nach der Auswahlfrage, ob der Teilnehmer bereits an einem Assessment-Center teilgenommen hatte, gestellt. Die hierdurch gewonnenen Daten wurden bereits unter 4.1 präsentiert.

Die Erstellung des Fragebogens mit www.socisurvey.de beinhaltete die Codierung der Variablen und ermöglichte den Import der erfassten Daten in ein gewünschtes Bearbeitungsprogramm. Der Datensatz wurde dabei mit Hilfe des Programms SPSS Version 22 bearbeitet, wobei die Variablen automatisch übernommen wurden. Zur Beantwortung der Fragestellung, ab welchem Zeitraum ein Auswahlverfahren als zu lang empfunden wird, wurde eine, mit Hilfe von Excel erstellte, Grafik genutzt. Zur Testung der Hypothese H1, H2, H3 und H4 wurden jeweils eine Korrelations- und eine Regressionsanalyse durchgeführt. Die Korrelation zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable sagt zunächst etwas darüber aus, ob überhaupt ein Zusammenhang besteht und wie stark dieser ist (Schendera, 2014). Die nachfolgende Regressionsanalyse ist die bestmögliche Vorhersage, welcher funktionaler Art dieser

mögliche Zusammenhang ist. Sie beantwortet die Frage, inwieweit man anhand der Werte der Prädiktoren auf den Wert des Kriteriums schließen kann (Brosius, 2008). Für die Hypothesen H5 und H6 wurde eine Moderatoranalyse anhand z-transformierter/-standardisierter Variablen und für H7 eine multiple Regressionsanalyse angewendet.

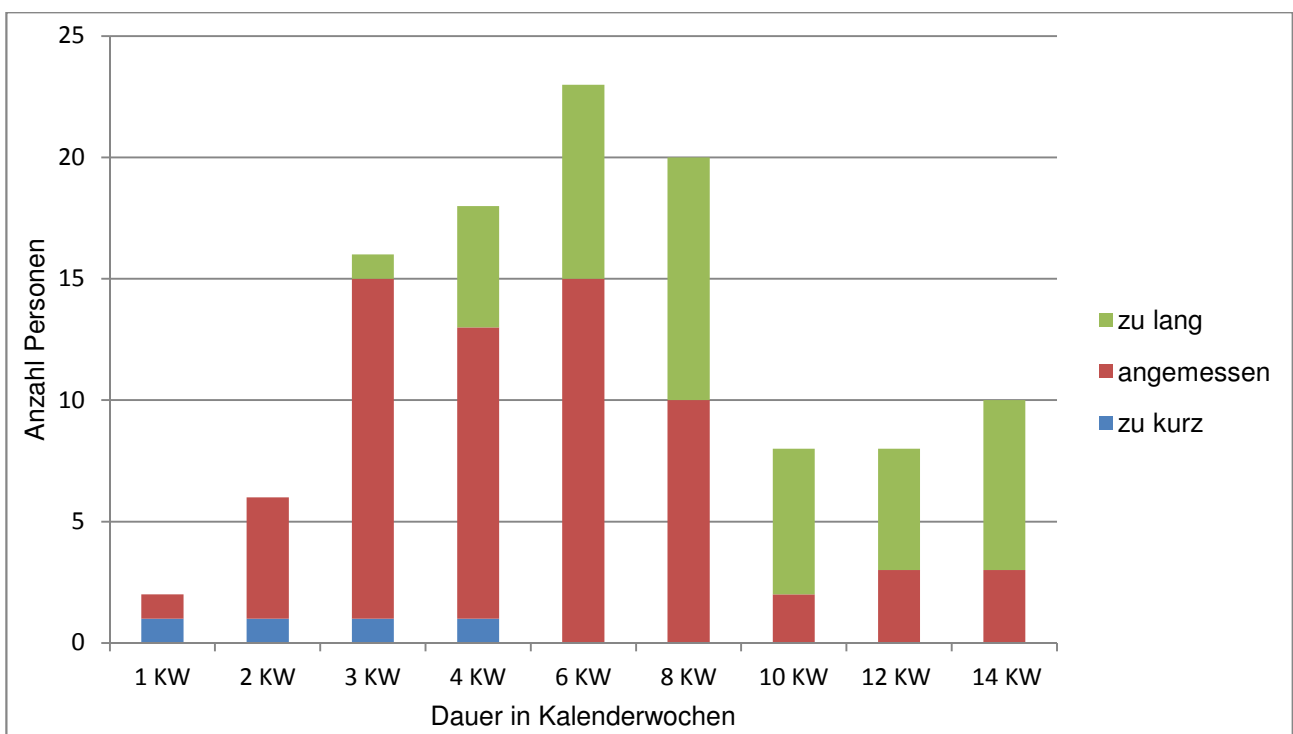
5 Ergebnisse

F1: Ab welchem Zeitpunkt wird die Dauer eines Auswahlverfahrens als zu lang empfunden?

Bevor der Zusammenhang zwischen der Dauer und der Akzeptanz beleuchtet wird, war es zunächst ein Anliegen zu klären, ab wann genau ein Auswahlverfahren als zu lang empfunden wird. Hierfür wurde vereinfacht eine grafische Darstellung genutzt, wie Abbildung 7 veranschaulicht. Vorab ist zu betonen, dass die Dauer die Zeitspanne von der Absendung der Bewerbungsunterlagen bis hin zur Zu- oder Absage an den Kandidaten umfasst. Eine Verfahrensdauer zwischen einer und vier Wochen wird von einigen wenigen Kandidaten sogar als zu kurz empfunden, eine bis zwei Wochen von der Mehrheit jedoch als angemessen. Ab einer Dauer von drei Wochen nimmt der Anteil der Kandidaten, die das Verfahren als zu lang empfinden, zu. Bis zu einer Dauer von sechs Wochen überwiegt jedoch der Anteil derjenigen, für die dies als angemessen gilt. In der Grafik ist deutlich zu sehen, dass bei einer Zeitspanne von acht Wochen der Anteil beider Gruppen (angemessen und zu lang) ausgeglichen ist. Im Folgenden, bei Dauern zwischen zehn und 14 Wochen, ist der Anteil der Kandidaten, für die dieser Prozess bereits zu lange dauerte, deutlich größer und überwiegt den Anteil derjenigen, für die eine solche Dauer noch akzeptabel gewesen ist. Fortfolgend sollen die Zusammenhänge einzelner Prädiktoren und dem Kriterium Akzeptanz betrachtet werden. Begonnen wird mit dem Aspekt der Dauer.

Abbildung 7

Übersicht über die empfundene Dauer in Verbindung mit der tatsächlichen Dauer von Assessment-Centern



H1: Es besteht eine negative Korrelation zwischen dem Merkmal Dauer und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Gemäß der Pearson Korrelation (r^2) besteht zwischen dem Prädiktor Dauer und dem Kriterium Akzeptanz kein negativer Zusammenhang ($r = .01$, $p = .918$) (Tabelle 1). Sowohl die Richtung des Zusammenhangs als auch dessen fehlende statistische Bedeutsamkeit entsprachen damit nicht den Erwartungen. Die Regressionsanalyse gibt ebenfalls Aufschluss darüber, dass aufgrund des niedrigen Wertes von $R^2 = .000$ und den Effektgrößen der Varianzanalyse ($SS = 14,124$, $df = 108$, $MS = 0,131$, $F = 0,011$) bei demselben Signifikanzniveau $p = .918$ (Tabelle 2) die abhängige Variable Akzeptanzeinschätzung nicht durch dieses Modell vorhergesagt werden kann. Es besteht daher kein Zusammenhang zwischen dem Prädiktor Dauer und dem Kriterium Akzeptanz, weswegen diese Hypothese als abgelehnt gelten muss.

H2: Es besteht eine negative Korrelation zwischen dem Merkmal Auswahlentscheidung und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Die Pearson Korrelation unterstützt zwar die Annahme der Richtung des Zusammenhangs, jedoch fällt der Korrelationskoeffizient sehr gering aus ($r = -.014$) und ist mit $p = .881$ statistisch nicht signifikant (Tabelle 3). Demnach besteht kein Zusammenhang zwischen dem Prädiktor Resultat und der Akzeptanz. Diese Folgerung wird durch die Ergebnisse der Regressionsanalyse gestützt. Die unabhängige Variable trägt 0% ($R^2 = .000$) zur Aufklärung der Varianz bei ($SS = 14,469$, $df = 111$, $MS = 0,132$, $F = 0,022$, $p = 0,881$) (Tabelle 4). Das Modell eignet sich demnach nicht zur Vorhersage der Akzeptanzeinschätzung. Die Hypothese H2 gilt somit ebenfalls als abgelehnt.

H3: Es besteht eine Korrelation zwischen dem Merkmal Annahme des Stellenangebots und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Weiterhin interessierte die Frage, ob ein Kandidat, der die Stelle angeboten bekam und diese dann auch annahm, das Assessment-Center im Nachhinein besser bewertete als jemand, der die Stelle ablehnte. Hierfür berücksichtigt werden muss, dass lediglich 64 der 112 teilnehmenden Studenten diese Einstufung vornahmen, da diese die Stelle zuvor auch angeboten bekommen hatten. Der Korrelationskoeffizient $r = -.260$ bestätigt zunächst eine schwache Korrelation. Die Richtung des Zusammenhangs ist dabei negativ und kann aufgrund eines Wertes von $p = .038$ als statistisch signifikant angesehen werden (Tabelle 5). Anhand der Korrelationsanalyse lässt sich daher ableiten, dass ein statistisch signifikanter, schwach negativer Zusammenhang zwischen dem Prädiktor Entscheidung zur Annahme oder Ablehnung des

² Laut Schendera (2014) ist die Form des Nachweises einer Korrelation abhängig von der Skalierung der Variablen. Demnach kann die Pearson Korrelation lediglich für intervallskalierte Variablen verwendet werden. Ergänzt um den Hinweis von Brosius (2008), das Messniveau sei für die Arbeit mit SPSS weitgehend irrelevant, wird dennoch der Pearson Korrelationskoeffizient ungeachtet der Skalierung der Variablen als Untersuchungsmaß verwendet.

Angebotes und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung besteht. Die nachfolgende Regressionsanalyse diene nun zur Überprüfung der funktionalen Art dieses Zusammenhangs. Abgeleitet von $R^2 = .067$ ergibt sich ein sehr geringer Prozentanteil der Varianz, die durch die unabhängige Variable erklärt werden kann. Der F -Test im Rahmen der Varianzanalyse ($SS = 7,396$, $df = 62$, $MS = 0,119$, $F = 4,486$), ebenfalls mit dem Signifikanzniveau $p = .038$, bedeutet, dass das Modell grundsätzlich dazu geeignet ist, die abhängige Variable vorherzusagen (Tabelle 6). Im Zusammenhang mit dem geringen Korrelationskoeffizienten, der einen nur schwachen linearen Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium ausweist, kann jedoch die Hypothese H4 nicht eindeutig und vorbehaltlos angenommen werden.

H4: Es besteht eine positive Korrelation zwischen einer hohen Ausprägung des Merkmals Verträglichkeit und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Mit $r = .234$ und $p = .013$ gilt die Vermutung eines positiven Zusammenhangs zunächst einmal als bestätigt, obwohl r hier eine eher schwache positive lineare Korrelation ausweist (Tabelle 7). Gemäß den Werten der Regressionsanalyse trägt diese unabhängige Variable nur einen geringen Prozentanteil zur Aufklärung der Varianz bei ($R^2 = .055$), wenn auch durch die Varianzanalyse die statistische Signifikanz bestätigt wird ($SS = 13,618$, $df = 110$, $MS = 0,124$, $F = 6,353$, $p = 0,013$) (Tabelle 8). Die Vorhersage der Akzeptanzeinschätzung mit Hilfe dieses Modells gilt zwar grundsätzlich als möglich, jedoch kann Hypothese H5 aufgrund der gering ausgeprägten Werte ebenfalls nicht eindeutig und vorbehaltlos angenommen werden.

H5: Es besteht ein Moderatoreffekt des Merkmals Geschlecht auf die Korrelation zwischen dem Merkmal Verträglichkeit und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Aufgrund von Erkenntnissen bisheriger Forschung wurde vermutet, dass möglicherweise ein Interaktionseffekt der unabhängigen Variablen Geschlecht und Verträglichkeit auf das Kriterium Akzeptanz bestünde. Diese Analyse wurde mit Hilfe einer Regression z-transformierter Variablen durchgeführt. Die Variablen Geschlecht und Verträglichkeit wurden zentriert sowie deren Interaktionsterm (Interaktion_GV) gebildet. Sodann wurde eine Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable und den drei unabhängigen Variablen ZGen, ZVerträglichkeit und Interaktion_GV durchgeführt. Die Betrachtung der Koeffizienten weist einen signifikanten Zusammenhang lediglich für die unabhängige Variable Verträglichkeit aus ($p = .019$). Die Interaktionsvariable von Geschlecht und Verträglichkeit weist hingegen keinen signifikanten Effekt auf ($p = .933$) (Tabelle 9), weshalb die Annahme einer Moderatorwirkung der Variable Geschlecht nicht unterstützt werden kann und die Hypothese H6 daher abgelehnt werden muss (Rudolf & Müller, 2012).

H6: Es besteht ein Moderatoreffekt des Merkmals Geschlecht auf die Korrelation zwischen dem Merkmal Verträglichkeit und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Auch bei der Entstehung und Formulierung dieser Hypothese spielten Resultate bisheriger Forschung zu Persönlichkeitseigenschaften eine Rolle. Daher wurde vermutet, es bestünde ein Interaktionseffekt der unabhängigen Variablen Alter und Verträglichkeit auf das Kriterium Akzeptanz. Zur Überprüfung wurde ebenfalls eine Moderatoranalyse durchgeführt, für die die benötigten Variablen zentriert und die Interaktionsvariable von Alter und Verträglichkeit (Interaktion_AV) erstellt wurden. Signifikant war wiederum lediglich der Effekt der Variable Verträglichkeit ($p = .016$), nicht jedoch der des Interaktionsterms ($p = .91$) (Tabelle 10). Es besteht demnach kein Moderatoreffekt von Alter der Teilnehmer auf den Zusammenhang zwischen Verträglichkeit und Akzeptanz und Hypothese H7 gilt somit als abgelehnt (Rudolf & Müller, 2012).

H7: Es besteht eine Korrelation zwischen den Merkmalen Dauer, Verträglichkeit, Auswahlresultat sowie Alter und Geschlecht und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Als erster Schritt wurden die unabhängigen Variablen auf Multikollinearität untersucht, es wurde also überprüft, ob die unabhängigen Variablen möglicherweise untereinander korrelierten. Dies kann den Standardfehler der Regressionsanalyse erheblich beeinflussen und damit die Interpretation verfälschen (Urban & Mayerl, 2011). Die Übersicht in Tabelle 11 zeigt, dass dies für einige Variablen der nachfolgend durchgeführten Regression sowie weitere, in dieser Regressionsanalyse nicht verwendeter, Variablen der Fall war. Gemäß der Pearson Korrelation findet sich ein signifikanter ($p < .05$), mäßig positiver Zusammenhang zwischen Auswahlresultat und Alter ($r = .191$, $p = .043$), dessen Auswirkung es nachfolgend im Rahmen der Regressionsanalyse mithilfe der Kennwerte *Toleranz* und *VIF* abzuschätzen galt. Weitere, für die nachfolgende Analyse jedoch unerhebliche, Multikollinearität besteht zwischen der empfundenen Dauer des Verfahrens und seiner tatsächlichen Dauer ($r = -.212$, $p = .025$), der empfundenen Dauer und dem Geschlecht der Teilnehmer ($r = .484$, $p = .000$) sowie dem Auswahlresultat und der Entscheidung über Annahme oder Ablehnung des Stellenangebots ($r = .369$, $p = .003$) (Tabelle 11).

Im Anschluss wurde die Regressionsanalyse mit den Variablen Dauer, Verträglichkeit, Ergebnis, Geschlecht und Alter als Einflussgrößen und des Akzeptanzwertes als abhängige Variable durchgeführt. Es wurde die Einschlußmethode gewählt, um direkt das gesamte Modell zu prüfen (Schendera, 2014), wie in der Hypothese formuliert. Die multiple Korrelation des Kriteriums ist dabei mit einem Wert von $R = .248$ nur gering positiv. Zusätzlich zeigt der Wert von $R^2 = .062$, dass die unabhängigen Variablen lediglich 6,2% der Varianz erklären können. Die nachfolgende Varianzanalyse sagt etwas darüber aus, inwieweit ein Zusammenhang zwischen den Prädiktoren und der abhängigen Variable statistisch signifikant ist (Brosius, 2008). Der *F*-Test ($SS = 13,255$, $df = 109$, $MS = 1,27$, $F = 1,366$) auf Signifikanz des Modells mit $p = .243$ gibt dabei an, dass dieses Modell statistisch nicht signifikant ist und somit nicht gegen den Zufall abgesichert werden kann

(Tabelle 12). H7 kann daher aufgrund der geringen Werte der Effektgrößen und der nicht vorhandenen statistischen Signifikanz grundsätzlich als abgelehnt angesehen werden.

In der Übersicht über die Koeffizienten lässt sich der Beitrag einer jeden einzelnen Variable zur Erklärung der Varianz anhand des standardisierten β -Koeffizienten ablesen. Alter ($\beta = .066$, $SE = .011$), Dauer ($\beta = -.011$, $SE = .010$) und Resultat ($\beta = -.013$, $SE = .014$) haben dabei die geringste Erklärungskraft; Geschlecht ($\beta = -.134$, $SE = .075$) und Verträglichkeit ($\beta = .192$, $SE = .025$) die höchste. Der t -Test gibt jedoch Signifikanz lediglich für Verträglichkeit aus ($t = 1,993$, $p = .049$) (Tabelle 12). Anhand der Korrelationskoeffizienten wird zudem deutlich, dass der Anteil der einzelnen Prädiktoren an der Aufklärung der Varianz sehr gering ist. Diesen Prozentanteil erhält man durch Quadrierung der Teilkorrelation. Er beträgt für das Alter 0,4% ($.063^2$), für das Geschlecht 1,7% ($-.131^2$), für die Verträglichkeit 3,6% ($.189^2$), für die Dauer 0,01% ($-.011^2$) und für das Resultat 0,02% ($-.013^2$). Gemäß diesem Modell können die unabhängigen Variablen die abhängige Variable der Akzeptanzeinschätzung nicht gut vorhersagen (Brosius, 2008; Rudolf & Müller, 2012). Zuletzt sollen die *Toleranz*- und *VIF*-Werte der eingangs beschriebenen Multikollinearität der Vollständigkeit halber betrachtet werden. Die *Toleranz* liegt mit hohen Werten zwischen .882 und .970 deutlich über dem Richtwert .25, der nicht unterschritten werden sollte, und auch der *VIF* mit niedrigen Werten zwischen 1,011 und 1,085 liegt unter dem Richtwert 5,0, welcher nicht überschritten werden sollte (Tabelle 13). Demnach kann davon ausgegangen werden, dass keine sehr ausgeprägte lineare Abhängigkeit zwischen den einzelnen Prädiktoren herrscht und die zuvor beschriebene Korrelation zwischen dem Auswahlergebnis und dem Alter der Probanden die Standardfehler des Modells nicht im starken Maße beeinflusst. Das Ergebnis der Regressionsanalyse mit der einhergehenden Ablehnung der Hypothese H7 kann daher als stabil angesehen werden (Urban & Mayerl, 2011).

6 Diskussion

Die Ergebnisse der Untersuchung werden in Zusammenhang mit den formulierten Hypothesen gebracht, die daraufhin entweder abgelehnt oder angenommen werden. Mögliche Erklärungen für unerwartete Resultate und Verbesserungsvorschläge der Untersuchung werden präsentiert. In diesem Schritt werden sodann auch Einschränkungen der Studie und deren mögliche Auswirkungen beschrieben. Abschließend wird ein Ausblick über den Inhalt und die Chancen weiterer Forschung zur Akzeptanz von Assessment-Center im Besonderen und von der Wahrnehmung unterschiedlicher Auswahlverfahren im Allgemeinen gegeben.

6.1 Interpretation der Ergebnisse

Das Hauptanliegen der Studie war es, bisherige Erkenntnisse der Forschung zur Akzeptanz von Auswahlverfahren zu bestätigen und neue Hypothesen zu testen. Dies ist nur bedingt gelungen, da die Ergebnisse dieser Studie kaum mit denen bisheriger Untersuchungen übereinstimmen und auch neuere Überlegungen nicht widerspruchsfrei bestätigt werden konnten. Die Teilnehmer der vorliegenden Stichprobe bewerteten das Assessment-Center mit einem Durchschnittswert von 3,58, was gemessen an dem möglichen Maximum von sechs zwar im oberen Bereich liegt, jedoch damit in geringer Weise den bisherigen Erkenntnissen von beispielsweise Dodd (1977), Macan et al. (1994), Schuler und Fruhner (1993) sowie Siegfried (2006) widerspricht. Diese Autoren beschrieben die Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern als durchaus positiv, wobei eine mögliche Erklärung für diese Unterschiede sicherlich der Gebrauch unterschiedlicher Messmethoden ist. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lassen den Schluss zu, dass zumindest in dieser Stichprobe Assessment-Center von den Kandidaten nur mäßig positiv wahrgenommen wurden. Wie im Folgenden argumentiert werden wird, hat keiner der untersuchten Faktoren merklich die Einschätzung beeinflusst. Es muss daher an anderen, in dieser Untersuchung nicht erhobenen, Aspekten gelegen haben, dass die Bewertung von Assessment-Centern durchschnittlich ausfiel, wie später noch weiter ausgeführt werden wird.

F1: Ab welchem Zeitpunkt wird die Dauer eines Auswahlverfahrens als zu lang empfunden?

Die vorliegende Arbeit gibt Aufschluss über den Zeitaspekt von Auswahlverfahren, deren Teil ein Assessment-Center war. Sie beantwortet die Frage, ab wann der Prozess, an dem die Kandidaten teilnahmen, als zu lang empfunden und welcher Zeitraum noch toleriert wurde. Gemäß den Ergebnissen ist die Einschätzung der Dauer ab einer Länge von acht Wochen zwiespalten. Wie auf Abbildung 7 zu erkennen, empfindet jeweils die Hälfte der Kandidaten die Dauer als angemessen oder als zu lang. Nach Überschreitung der acht Wochen nimmt die Anzahl derjenigen, für die das Verfahren zu lange dauerte, zu. Für Unternehmen ließe sich hieraus

ableiten, den Prozess innerhalb eines Rahmens von zwei Monaten durchzuführen oder aber, wie von Rynes et al. (1990) empfohlen, fortlaufend mit den Kandidaten zu kommunizieren um negativer, durch eine lange Dauer bedingte, Wahrnehmung vorzubeugen. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch Vorsicht geboten. Keinesfalls lassen sich diese Ergebnisse generalisieren und übertragen, da die Stichprobe nicht repräsentativ für alle Arten von Bewerbern ist. Unklar ist beispielsweise, ob möglicherweise der Hintergrund der Teilnahme an einem Assessment-Center eine Rolle spielte. Sowohl in der vorliegenden Stichprobe, als auch unter nicht berücksichtigten Bewerbergruppen könnten sich Unterschiede aus dem Ziel der Bewerbung ergeben. Es ist denkbar, dass Studenten, die sich für eine Nebentätigkeit bewerben, eine höhere Toleranzgrenze gegenüber der Dauer besitzen als solche, die sich als Berufseinsteiger um eine Vollzeitstelle bemühen. In den Studien von Isserstedt et al. (2007), Middendorff et al. (2013) und Schnitzer et al. (2001) wurde beispielsweise deutlich, dass ein Großteil der Studenten nebenbei einer Beschäftigung nachgeht, hauptsächlich um sich etwas zusätzlich leisten zu können. Der Zeitaspekt einer Bewerbung mag für sie daher nicht so erheblich sein. Andersherum ist die Teilnahme an einem Bewerbungsverfahren für einen Berufserfahrenen, der beispielsweise gekündigt wurde, ungleich zeitkritischer. Die zügige Durchführung eines Auswahlprozesses mit anschließendem Erhalt der Stelle ist für sie wünschenswert, um den Verdienstausschlag möglichst gering zu halten. Auch Viswesvaran und Ones (2004) vermuteten bereits wesentliche Unterschiede zwischen Studenten beziehungsweise Berufseinsteigern und Berufserfahrenen.

H1: Es besteht eine negative Korrelation zwischen dem Merkmal Dauer und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Entgegen bisheriger begrenzter Erkenntnisse zu einem Zusammenhang zwischen Dauer des Auswahlverfahrens und der Wahrnehmung (Ryan & Ployhart, 2000) ließen die Ergebnisse dieser Studie diesen Schluss nicht zu. Für diese Stichprobe besteht kein Zusammenhang zwischen der Dauer des Verfahrens und der Akzeptanzeinschätzung. Obwohl einige Kandidaten, wie unter F1 erläutert, das Verfahren als zu lang bewerteten, beeinflusste dieser Umstand deren Einschätzung nicht negativ. Der Korrelationskoeffizient $r = .01$ zeigte einen, entgegen der Vermutung, positiv gerichteten Zusammenhang, der jedoch statistisch nicht signifikant ist ($p = .918$) und daher keine Schlüsse über den Zusammenhang der Variablen zulässt. Man kann daher nur Vermutungen anstellen, wie beispielsweise das wenn r bei einem Niveau von $p < .05$ signifikant gewesen wäre, dies bedeutet hätte, dass sich eine lange Dauer eher positiv auf die Akzeptanzeinschätzung auswirkt.

Möglicherweise war der längste hier angegebene Zeitpunkt von 14 Wochen verhältnismäßig noch nicht lang genug und noch längere Zeiträume hätten sich deutlicher ausgewirkt. Je nach Größe des Unternehmens und der Art der zu besetzenden Stelle sind 14 Wochen womöglich noch vertretbar. Dieser Zeitraum wurde zwar von einigen Teilnehmern als zu lang empfunden, jedoch

herrschte vielleicht Verständnis für diesen Umstand, weswegen das Assessment-Center deshalb nicht gleich negativer bewertet wurde. Wie unter den Ausführungen zu F1 erläutert, ist die möglicherweise hohe Toleranzgrenze von Studenten gegenüber der Dauer ein Grund für den fehlenden Zusammenhang. Weiterhin könnte die Art des Auswahlverfahrens ausschlaggebend für die Einschätzung der Dauer sein. In den bisherigen Studien wurde der Aspekt der Dauer nie hinsichtlich eines Assessment-Centers sondern bezüglich anderer Methoden untersucht. Da Assessment-Center gemeinhin als aufwändige und zeitintensive Instrumente bekannt sind (Hesse & Schrader, 1994; Höft & Funke, 2001), werden möglicherweise längere Verfahrensdauern als „normal“ angesehen und akzeptiert.

Gleichsam kann aus den Ergebnissen geschlossen werden, dass sich ein zu kurzer Prozess ebenfalls nicht auf die Akzeptanzeinschätzung auswirkt. Aus personalwirtschaftlicher Perspektive ergeben sich jedoch Zweifel an der Effektivität und Sorgfalt des durchgeführten Assessment-Centers. Gemäß den Standards des Arbeitskreis Assessment-Center e. V. (2004), die eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung dieser Verfahren proklamieren, erscheint eine Gesamtdauer einschließlich des Assessment-Centers von einer bis vier Wochen doch als äußerst kurz. Zieht man dazu noch die Erkenntnisse von Benit et al. (2014) in Betracht, so erscheint es als sehr fragwürdig, dass solche kurzen Auswahlverfahren erfolgreich waren. Da die Teilnehmer dieser Studie diese Dauer teilweise ebenfalls als zu kurz empfanden, empfiehlt es sich für Unternehmen, eine längere Verfahrensdauer zu veranschlagen, um den Erfolg der Auswahl durch Beachtung der Standards (Arbeitskreis Assessment-Center e. V., 2004) zu gewährleisten.

H2: Es besteht eine negative Korrelation zwischen dem Merkmal Ergebnis und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

In dieser Studie konnte kein Zusammenhang zwischen der Auswahlentscheidung und der Akzeptanzeinschätzung nachgewiesen werden. Eine Zu- oder Absage an den Kandidaten beeinflusst dessen Wahrnehmung demnach nicht, was den bisherigen Erkenntnissen (Bauer et al., 1998; Becker et al., 2011; Schinkel et al., 2011) widerspricht. Eine Erklärung hierfür könnte wiederum in der Stichprobe und dem Hintergrund ihrer Bewerbung begründet sein. Angenommen die teilnehmenden Studenten bewarben sich bei mehreren Unternehmen um eine Nebentätigkeit. Das Unternehmen und die Art der Position spielte dabei für sie eine nebensächliche Rolle, da es ihr hauptsächliches Anliegen war, etwas zusätzlich zu verdienen (Isserstedt et al., 2007; Middendorff et al., 2013; Schnitzer et al., 2001). Kombiniert mit den Erkenntnissen von Lehmann et al. (2013), dass die *Big 5* - Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen im Alter zunimmt, führte dies möglicherweise zu einer toleranten Einstellung gegenüber ihrer Teilnahme an einem Assessment-Center. Eine Absage wurde angesichts weiterer Möglichkeiten auf Anstellung bei anderen Unternehmen nicht als besonders schwerwiegend aufgefasst, frei nach dem Motto

„irgendwas wird schon klappen“. Diese Vermutung hätte sich im Rahmen dieser Untersuchung leicht mit Hilfe weniger zusätzlicher Fragen überprüfen lassen. So hätte man die Studenten nach der Art und persönlichen Relevanz der Position, ihrer Vorbereitung auf das Verfahren und mögliche weitere Bewerbungen im gleichen Zeitraum befragen, sowie deren Ausmaß der *Big 5* – Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen erfassen können.

H3: Es besteht eine Korrelation zwischen dem Merkmal Annahme des Stellenangebots und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Der vermutete Zusammenhang zwischen der Annahme des Stellenangebotes und der Akzeptanzeinschätzung konnte im Rahmen dieser Untersuchung bestätigt werden. Die Ergebnisse ($r = -.26$, $p = .038$) lassen jedoch nicht die Schluss zu, dass die Ablehnung des Angebotes negativen Einfluss auf die Akzeptanzeinschätzung hat. Die etwas unglücklich geratene Codierung der Ausprägungen von eins (Annahme des Angebotes), zwei (Ablehnung des Angebotes) und drei (ausstehende Entscheidung) zeigt nämlich lediglich, dass eine hohe Ausprägung, entsprechend der noch ausstehenden Entscheidung, die Akzeptanzeinschätzung negativ beeinflusst. Eine niedrige Ausprägung des Merkmals wiederum, entsprechend der Annahme, führt zu einer hohen Akzeptanz des Assessment-Centers. Aufschluss darüber, ob nun die Ablehnung des Stellenangebotes die Einschätzung der Akzeptanz negativ beeinflusst, liefert diese Studie nicht. Doch allzu verlässlich sind die Ergebnisse aufgrund des geringen Korrelationskoeffizienten ohnehin nicht, weswegen der Zusammenhang als nicht sehr stark angesehen werden muss. Dies kann daran gelegen haben, dass lediglich knapp die Hälfte der Teilnehmer (64) die Frage nach Annahme des Angebotes überhaupt beantworten konnte, da sie das Angebot im Vorfeld ja auch erhielten. Die Aussagekraft des geprüften Zusammenhangs ist daher eingeschränkt.

Das Ergebnis stimmt daher nur in Teilen mit bisherigen Forschungserkenntnissen überein. So bestätigten Chambers (2002) und Ployhart und Ryan (1998) den Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Auswahlverfahrens und Verhaltensintentionen sowie tatsächlichem Verhalten. Demnach führt eine positive Wahrnehmung zu der Intention oder tatsächlichen Annahme des Stellenangebotes. In der vorliegenden Studie wurde dieser Zusammenhang jedoch in umgekehrter Richtung betrachtet, wonach die Annahme des Angebotes im Nachhinein die Wahrnehmung des Assessment-Centers positiv beeinflusst. Die Überprüfung der Ergebnisse von Chambers (2002) und Ployhart und Ryan (1998) war hier nicht möglich, weil der Prozess, an dem die Studenten teilgenommen hatten, bereits abgeschlossen war und daher keine direkte Erhebung ihrer Intentionen nach der Teilnahme an dem Assessment-Center möglich war. Diese unterschiedliche Kausalität des Zusammenhangs von Akzeptanzeinschätzung und Annahme des Angebotes passt zu der Forderung von Chambers (2002) und Chan und Schmitt (2004), Kandidatenwahrnehmungen und –reaktionen zu mehreren Zeitpunkten zu erfassen. Um die Bewerber besser zu verstehen, empfehlen sie die Erhebung von Wahrnehmungen, Intentionen

und Reaktionen vor, während und kurz nach der Teilnahme am Verfahren sowie zu einem späteren Zeitpunkt. Dies würde es ermöglichen, den Einfluss von Wahrnehmung auf Intentionen und tatsächliches Verhalten exakter zu erfassen. Auch der Einfluss von tatsächlichem Verhalten rückwirkend auf die Wahrnehmung sollte betrachtet werden.

H4: Es besteht eine positive Korrelation zwischen einer hohen Ausprägung des Merkmals Verträglichkeit und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Gemäß den Ergebnissen kann der Zusammenhang zwischen der *Big 5* – Persönlichkeitseigenschaft und der Akzeptanzeinschätzung generell bestätigt werden. Es besteht ein positiver Einfluss eines hohen Ausmaßes an Verträglichkeit auf die Einschätzung des Assessment-Centers. Da dieser Zusammenhang in dieser Form noch nicht untersucht wurde, stimmt das Ergebnis nur bedingt mit den Erkenntnissen bisheriger Forschung überein. Kohn und Dipboye (1998), Ones und Viswesvaran (2001), Salgado (1997) und van Vianen et al. (2004) lieferten Aufschluss über den Einfluss einiger Persönlichkeitseigenschaften auf die Wahrnehmung von einzelnen Auswahlmethoden. Es kann zwar generell angenommen werden, dass die Persönlichkeit eines Bewerbers dessen Wahrnehmung von einem Auswahlverfahren beeinflusst, jedoch sind bisherige Erkenntnisse, die dieser Studie eingeschlossen, nicht aussagekräftig genug, um allgemeine Aussagen treffen zu können.

Das Ausmaß an Verträglichkeit in der Stichprobe entspricht mit einem Durchschnittswert von 3,76 eher einer insgesamt niedrigen Ausprägung. Eine durchschnittliche Ausprägung liegt gemäß Satow (2012) bei Werten zwischen vier und sechs. Personen mit sehr oder äußerst starker Ausprägung mit Werten von acht oder neun konnten in dieser Stichprobe nicht beobachtet werden. Die geringe oder nicht vorhandene Anzahl von Personen mit Extremausprägungen (eins und zwei; acht und neun) könnte dazu geführt haben, dass der Zusammenhang von Verträglichkeit und Akzeptanzeinschätzung eher schwach ausfiel ($r = .243$). Wie bei den Erläuterungen zur zweiten Hypothese bereits angedeutet, wäre es interessant gewesen zu erfahren, ob andere *Big 5* – Persönlichkeitseigenschaften einen stärkeren Einfluss auf die Akzeptanzeinschätzung genommen hätten. Vorstellbar wäre es beispielsweise, dass sich Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Extraversion in einem hohen Ausmaß positiv, Neurotizismus in hoher Ausprägung negativ auf die Akzeptanzeinschätzung auswirken würden. Die Untersuchung weiterer Eigenschaften wäre auch wichtig, um allgemeinere Aussagen über den Einfluss von Persönlichkeit auf die Wahrnehmung treffen zu können. Die vorliegende Studie hätte hier ebenfalls durch Erweiterung des Fragebogens um die restlichen Items des B5T von Satow (2012) bereits einen Teil zur Klärung der Frage beitragen können. Gleichzeitig wäre es wichtig, das Feld der Probanden vielseitiger zu wählen, um eventuelle geschlechter- und altersabhängige Unterschiede, wie in den Studien von Lehman et al. (2013) und Marsh et al. (2013) untersucht, ableiten zu können. Auch

interessant wäre der Einbezug des von Schinkel et al. (2011) beschriebenen individuellen Attributionsstils, um mögliche Zusammenhänge nachweisen zu können.

H5: Es besteht ein Moderatoreffekt des Merkmals Geschlecht auf die Korrelation zwischen dem Merkmal Verträglichkeit und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Die Annahme, dass ein Interaktionseffekt von Geschlecht und Verträglichkeit auf die Akzeptanz vorliegen könnte, musste aufgrund der Ergebnisse zurückgewiesen werden. Entgegen der Erkenntnisse von Lehmann et al. (2013) und Marsh et al. (2013), wonach substantielle Unterschiede in der Ausprägung von Verträglichkeit bei Frauen und Männern bestehen, bewerteten weibliche Studenten aufgrund eines generell höheren Ausmaßes an Verträglichkeit das Assessment-Center nicht positiver als Männer, die allgemein ein geringeres Ausmaß an Verträglichkeit besitzen. Wie bereits in den Ausführungen zur vierten Hypothese angeführt, hätten möglicherweise andere Persönlichkeitseigenschaften zu solchen Interaktionseffekten geführt. Obwohl Lehman et al. (2013) in ihrer Studie den größten Geschlechtereffekt bezüglich der Verträglichkeit fanden, konnte diese Annahme in der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden. Die Moderatoranalyse, in Form einer multiplen Regressionsanalyse, mit den unabhängigen Variablen Geschlecht, Verträglichkeit und des Interaktionsterms „Interaktion_GV“ und der abhängigen Variable Akzeptanz, konnte lediglich für Verträglichkeit, wie bei den Erläuterungen zur vierten Hypothesen, einen signifikanten Einfluss auf die Einschätzung ausweisen. Die Interaktion von Geschlecht und Verträglichkeit besitzt jedoch keinen signifikanten Einfluss ($p = .933$). Einen möglichen Grund könnte die unausgewogene Geschlechterverteilung der Stichprobe darstellen, wonach 77 Teilnehmer weiblichen und nur 35 Teilnehmer männlichen Geschlechts waren. Es nahmen mehr als doppelt so viele weibliche wie männliche Studenten teil, was den ausbleibenden Interaktionseffekt erklären könnte. Möglicherweise hätte die Durchführung einer Mediatoranalyse, wobei untersucht wird, ob ein Mediator (hier Geschlecht) zwischen der unabhängigen (hier Verträglichkeit) und der abhängigen Variable (hier Akzeptanzeinschätzung) vermittelt, mehr Aufschluss geben können. Hierfür gegeben sein müsste, dass sowohl Mediator als auch die unabhängige Variable signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable besitzen und die unabhängige Variable zudem den Mediator signifikant beeinflusst.

H6: Es besteht ein Moderatoreffekt des Merkmals Alter auf die Korrelation zwischen dem Merkmal Verträglichkeit und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Die Studie konnte den ebenfalls vermuteten Interaktionseffekt von Alter und Verträglichkeit auf die Akzeptanzeinschätzung nicht bestätigen. Auch in diesem Fall hatte die Forschung von Lehmann et al. (2013) und Marsh et al. (2013) zu der Annahme geführt, dass ältere Studenten das Assessment-Center aufgrund einer höheren Verträglichkeit positiver bewerten würden als jüngere Teilnehmer, die tendenziell ein geringeres Ausmaß an Verträglichkeit besitzen. Diese Vermutung erwies sich, gemessen an den Ergebnissen dieser Studie, als falsch. Die Interaktionsvariable

„Interaktion_AV“ beeinflusste, gemäß den Kennwerten der Moderatoranalyse ($p = .91$), die Akzeptanzeinschätzung nicht. Wieder war lediglich der Einfluss der Verträglichkeit mit $p = .016$ statistisch signifikant. Laut Lehman et al. (2013) ließen sich im Vergleich aller *Big 5* – Eigenschaften die geringsten Altersunterschiede für Verträglichkeit feststellen. Auch hier hätten also andere Persönlichkeitseigenschaften möglicherweise zu stärkeren Interaktionseffekten führen können. Die Stichprobe bestand zudem aus Teilnehmern einer geringen Altersspanne von 17 bis 36 Jahren, welches keinem besonders gehobenen Alter entspricht. Gemäß Lehmann et al. (2013) und Marsh et al. (2013) entspräche dieser Rahmen dem Alter von Heranwachsenden oder jungen Erwachsenen. Ihre Erkenntnisse über Veränderungen der Persönlichkeit über die Lebensspanne bezogen sich jedoch auf einen breiteren Rahmen von 16 bis 60 beziehungsweise 15 bis 99 Jahre. Der Unterschied zwischen den 17-jährigen und den 36-jährigen Teilnehmern dieser Stichprobe mag daher noch geringer ausgefallen sein, weswegen es zu keinem Interaktionseffekt zwischen Alter und Verträglichkeit kam. Auch hier hätte eine Mediatoranalyse möglicherweise mehr Aufschluss geben können.

H7: Es besteht eine Korrelation zwischen den Merkmalen Dauer, Verträglichkeit, Auswahlresultat sowie Alter und Geschlecht und dem Kriterium Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern.

Die finale Hypothese H7, die auf Grundlage bisheriger Forschung (u. a. Bauer et al., 1998; Breaugh & Starke, 2000; Ployhart & Ryan, 1998; Schinkel et al., 2011) in der ein zusammenhängender Einfluss von Dauer, Auswahlresultat, Verträglichkeit, Alter und Geschlecht auf die Akzeptanzeinschätzung vermutet wurde, musste zurückgewiesen werden. Die genannten Einflussfaktoren wirken sich nicht gemeinschaftlich auf die Wahrnehmung von Kandidaten aus. Da dieser Zusammenhang in dieser Form bislang nicht untersucht worden war, kann hier kein direkter Vergleich zu den Ergebnissen bisheriger Forschung angestellt werden. Betrachtet werden können lediglich die einzelnen Einflussfaktoren, wie bereits in den obigen Erläuterungen zu den anderen Hypothesen geschehen. Die Ursache des relativ niedrigen Wertes des Akzeptanzniveaus von Assessment-Centern in dieser Untersuchung muss daher in anderen Faktoren begründet sein.

Unter 3.1 wurden bereits einige mögliche andere Einflussfaktoren genannt, zu denen unter anderem die Erfahrung des Kandidaten mit Assessment-Centern (Gilliland, 1993; Hausknecht et al., 2004; Kravitz et al., 1996), dessen Motivation, am Verfahren teilzunehmen (Ryan & Ployhart, 2000), sein Selbstbild (Gilliland, 1993) und die Erwartungen an das Verfahren (Hausknecht et al., 2004) zählen. Mögliche weitere Aspekte könnten die situationelle Stimmung und das körperliche Befinden des Kandidaten, vorherige Informationsbeschaffung, Weiterempfehlung des Unternehmens durch Freunde und Bekannte oder seine emotionale Bindung zu dem Unternehmen sein. Auf Unternehmensseite stellen der Bezug des Verfahrens zu der zu besetzenden Stelle (Bauer et al., 1998; Elkins & Phillips, 2000; van Vianen et al., 2004), die unterschiedlichen Verfahrenselemente (Ryan & Ployhart, 2000), der Status der Bewerbung (Hausknecht et al.,

2004), Ruf und Standort des Unternehmens sowie die Bezahlung der Stelle (Rynes et al., 1990) Einflussfaktoren dar. Weitere unternehmensseitige Faktoren könnten durch die Art und den Erfolg eingesetzter Personalmarketing Maßnahmen, die Art des Produktes oder der Dienstleistung sowie die Größe, Nationalität und Kultur der Organisation beschrieben werden.

Die Ergebnisse der Studie könnten durch weitere Faktoren beeinflusst und verfälscht worden sein. Das durchschnittliche relativ niedrige Akzeptanzniveau von Assessment-Centern könnte dadurch zustande gekommen sein, dass laut Kluger und Rothstein (1993) leichtere Tests allgemein als fairer wahrgenommen werden. Das Wissen darüber, dass Assessment-Center den direkten Vergleich mit Kandidaten, vielfältige, über mehrere Stunden und Tage verteilte Übungen und Tests sowie die Bewertung durch mehrere Assessoren beinhalten, könnte zu der Auffassung führen, Assessment-Center seien besonders schwierig zu meisternde Auswahlmethoden. Die Wahrnehmung dieses Verfahrens als besonders schwer könnte daher bereits im Vorfeld der Teilnahme zu einer negativeren Einstellung zu Assessment-Centern geführt haben. Der durchschnittliche Wert der Items für Belastungsfreiheit, eines der Bestandteile der Akzeptanzeinschätzung nach Kersting (2010), fiel mit 3,00 noch geringer aus als die allgemeine Akzeptanzeinschätzung von 3,58. Gemessen an einer möglichen Einschätzung zwischen eins und sechs fällt die Einschätzung der Belastungsfreiheit somit eher niedrig aus. Die Beispielitems der Belastungsfreiheit, „Die Übungen im Assessment-Center waren überwiegend zu schwer für mich“ und „Im Assessment-Center fühlte ich mich überfordert“ zeigen, dass deren niedrige Bewertung möglicherweise einhergeht mit der oben genannten Auffassung, das Assessment-Center schwierig seien. Zusätzliche Fragen zur allgemeinen Auffassung von Assessment-Centern, einschließlich deren empfundenen Schwierigkeitsgrades, hätte zur Aufklärung dieses vermuteten Einflussfaktors beitragen können.

6.2 Limitationen

Obwohl die Ergebnisse dieser Studie einige Schlüsse über den Einfluss verschiedener Aspekte auf die Akzeptanzeinschätzung von Assessment-Centern zulassen, müssen mögliche Einschränkungen der Aussagekraft der Ergebnisse thematisiert werden. Die Schwächen der Studie liegen, außer in der bereits beschriebenen Vernachlässigung oder Nichtberücksichtigung weiterer Einflussfaktoren, hauptsächlich in der Stichprobe und der Durchführung der Untersuchung. Zunächst einmal wurden lediglich Studenten befragt, da sie für die Verfasserin leicht zu erreichen waren und somit eine relativ hohe Teilnehmerzahl generiert werden konnte. Obwohl Studenten sicherlich eine wichtige und große Zielgruppe für Assessment-Center darstellen, wäre eine umfassendere Untersuchung über alle Berufsgruppen und Bildungsschichten hinweg viel aussagekräftiger. Dies deckt sich mit den Forderungen von Viswesvaran und Ones (2004) nach einem vielseitigeren Probandenfeld.

Bezüglich der Durchführung wurde die Kontrollierbarkeit der Ergebnisse aufgrund der Gewährleistung der Anonymität der Teilnehmer stark eingeschränkt. Die Korrektheit einzelner Angaben muss daher angezweifelt werden. Dennoch hatte die Verfasserin für dieses Vorgehen gute Gründe, wie bereits unter 4.1 und 4.2 erläutert. Bei der Teilnahme an Befragungsprojekten herrscht ein teilweise empfindliches Verlangen nach Anonymität, gerade wenn diese im Internet durchgeführt werden. Um möglichst viele Studenten zur Teilnahme zu bewegen wählte die Verfasserin daher die völlige Anonymität der Befragten. Auch war ihr aufgefallen, dass kein Fragebogen, den sie im Gegenzug für andere Studenten ausfüllte, nach persönlichen Daten fragte. Da für ihre Untersuchung ohnehin keine persönlichen Daten erhoben werden mussten, sondern diese nur dem Zweck der Kontrolle der Richtigkeit der Angaben gedient hätten, verzichtete sie somit auf die Erhebung dieser. Eine Verfälschung der Daten kann ebenfalls aufgrund des Zeitraums zwischen der Teilnahme der Studenten an einem Assessment-Center und ihrer Beantwortung des Fragebogens begründet sein. Ein zu großer Zeitraum hat möglicherweise zur Folge, dass die Erinnerung an das Verfahren nicht mehr exakt präsent und somit dessen Einschätzung nicht genau war. Daher muss hier zwingend angemerkt werden, dass die erhobenen Daten und die ermittelten Resultate leider nicht verallgemeinert und übertragen werden können.

Wie Hough und Ones (2001) anmerkten, wird die Einschätzung der Persönlichkeit zumeist von den Probanden selbst vorgenommen. Dies war in dieser Studie genauso der Fall. Die Teilnehmer wurden gebeten, sich die Aussagen zur Erfassung der Verträglichkeit sorgfältig durchzulesen und sich dann anhand der Items selbst einzuschätzen. Trotz des Hinweises, dass es keine richtigen und falschen Antworten gebe, wurde die Selbsteinschätzung möglicherweise nicht korrekt vorgenommen, indem die Kandidaten dazu tendierten, sozial erwünschte Antworten zu geben. Diese Selbsteinschätzung sehen Hough und Ones (2001) ebenfalls als problematisch an. In dieser Studie kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass die Erfassung der Eigenschaft Verträglichkeit auf falschen Einschätzungen beruht, was die Validität der Messung beeinträchtigt haben könnte.

Nochmals anzumerken ist, dass die Akzeptanzeinschätzung eines Auswahlverfahrens allgemein von weitaus mehr Faktoren abhängt, als in dieser Studie behandelt wurden und werden konnten. Angefangen bei den Persönlichkeitseigenschaften wäre es notwendig, nicht nur eine zu untersuchen, sondern beispielsweise alle Faktoren der *Big 5*. Auch was deren jeweiliges Zusammenspiel angeht würden sich sicherlich unterschiedliche Effekte auf die Akzeptanz finden lassen. Während beispielsweise hohe Ausprägungen von Verträglichkeit oder Extraversion eher positive Auswirkungen auf diese haben, würden bei einem hohen Maß an Neurotizismus eher negative Effekte vermutet werden. Auch der Aspekt der Erfahrung mit Auswahlverfahren im Allgemeinen und Assessment-Centern im Besonderen wurde in dieser Studie nicht berücksichtigt. Doch auch hier kann von interessanten Beziehungen ausgegangen werden. Ein erfahrener Bewerber ist möglicherweise gelassener im Umgang mit der Auswahl-situation als eine Person, für

die diese völlig neu ist. Dies wiederum könnte sich auf die Wahrnehmung und Akzeptanzeinschätzung auswirken. Damit einhergehend zu nennen ist auch die allgemeine persönliche Einstellung gegenüber unterschiedlichen Auswahlverfahren. Eine Person, die nichts von einem Assessment-Center hält, wird sich vermutlich eher negativ zu diesem äußern, auch wenn es in diesem Falle eigentlich ein besonders gut konzipiertes ist. Weiter zu erwähnen ist der nicht unerhebliche Aspekt der Motivation des Bewerbers. Wie sehr ein Kandidat die ausgeschriebene Position erhalten möchte ist maßgeblich für seine Anstrengung als auch für die Einschätzung der Umstände des Auswahlverfahrens. Über kleinere Mängel wird möglicherweise hinweggesehen, wenn der Bewerber diese Stelle unbedingt haben möchte. Unbeachtet in der vorliegenden Studie blieb ebenfalls der Bildungshintergrund der Teilnehmer. In diesem Fall werden jedoch keine größeren Unterschiede zwischen Bachelor-, Master- und Diplomabschlüssen erwartet. Jedoch könnte dies bei anderen Stichproben eine größere Rolle spielen. Bei einer größeren Stichprobe über mehrere Berufsgruppen und Bildungsschichten hinweg ließen sich bestimmt merkbare Unterschiede feststellen.

Wie bereits weiter oben angeführt ist auch die Seite des Unternehmens ausschlaggebend für die Akzeptanzeinschätzung. Angefangen bei der Organisation selbst sind Faktoren wie Größe und Art des Produkts oder der Dienstleistung, die zu besetzende Position sowie Bekanntheit und Reputation zu nennen. Die Größe eines Unternehmens könnte sich insofern positiv oder negativ auf die Akzeptanz auswirken, als dass sehr große Unternehmen aufgrund der Häufigkeit und Masse an durchgeführten Auswahlverfahren eine größere Erfahrung und Routine in diesem Bereich mitbringen. Diese würden Planung, Organisation und Durchführung von Assessment-Centern beeinflussen. Dies wiederum könnte zu einem positiveren Bild des Auswahlverfahrens auf Bewerberseite führen. Andererseits haben kleine Unternehmen möglicherweise den Vorteil, ein Assessment-Center persönlicher zu gestalten, um somit auf der Kandidatenseite punkten zu können. Das Produkt oder die angebotene Dienstleistung eines Unternehmens geht zum Teil einher mit der Reputation eines Unternehmens. Genießt das Produkt oder die Dienstleistung allgemeine Anerkennung, ist erfolgreich und beliebt und wird womöglich selbst von den Bewerbern konsumiert, so könnte hier ebenfalls ein positiver Zusammenhang mit der Akzeptanz vermutet werden. Umgekehrt könnten sich Produkte, die mangelnde Qualität aufweisen oder mit denen Kandidaten anderweitig schlechte Erfahrungen machten, negativ auf die Akzeptanz auswirken.

Weitere Einflussfaktoren auf den Ruf eines Unternehmens sind unter anderem sein soziales und umweltbezogenes Engagement im Rahmen der sogenannten *Corporate Social Responsibility*, sein Herkunftsland, Branche und der Umgang mit den eigenen Mitarbeitern, deren Einschätzung vielen Bewerbern als Maßstab dient. In diesem Sinne beeinflussen die in das Auswahlverfahren involvierten Mitarbeiter ebenso die Einschätzung der Kandidaten. Zeitmanagement und Kontakt per Telefon oder Email spielen hier ebenso eine Rolle wie der Umgang mit den Bewerbern bei den Auswahlveranstaltungen vor Ort. Selbstverständlich sind

Wertschätzung, Respekt und Freundlichkeit zentrale Elemente für das Wohlbefinden der Kandidaten. Dieser letztgenannte Aspekt wurde jedoch in Teilen mit Hilfe des Fragebogens „Akzept! –AC“ durch den Faktor „Positive Atmosphäre“ erfasst. Nicht zuletzt ist die Art der zu besetzenden Position zu berücksichtigen. Einen Unterschied gibt es womöglich zwischen Vollzeit- und Teilzeitstellen, zwischen Festanstellung und befristetem Vertrag und den nötigen Voraussetzungen für die Position. Denkbar ist es zum Beispiel, dass ein Assessment-Center für die Auswahl eines befristeten Nebenjobs für lediglich unterstützende oder zuarbeitende Aufgaben als unverhältnismäßig und damit negativ angesehen wird

Weiterhin auf Unternehmensseite zu nennen ist der Aspekt des Feedbacks im Anschluss an die Teilnahme an einem Assessment-Center. Dies wurde in dieser Studie nicht berücksichtigt. Gemäß des „Standards 8“ des Arbeitskreis Assessment-Center e. V. (2004) sowie laut der Studien von u. a. Greenberg (1990) und Schuler und Fruhner (1993) ist das individuelle, zeitnahe und detaillierte Feedback an die teilnehmenden Kandidaten jedoch essentiell für deren Akzeptanzempfinden. Obwohl der Prozess eines Assessment-Centers sehr transparent gestaltet ist, bleibt es für viele Bewerber ein Rätsel, warum ein Anderer und nicht er ausgewählt wurde. Da die Teilnehmer an einem Assessment-Center viel Stress, Zeit und Unannehmlichkeiten auf sich nehmen, sollten sie zumindest erfahren, was ausschlaggebend für die Entscheidung war und wie sie sich in Zukunft eventuell verbessern können. Eine negative Einschätzung des Assessment-Centers in dieser Studie kann also zu einem großen Teil davon abhängig gewesen sein, dass der Student kein oder lediglich mangelndes Feedback erhalten hatte. Ein weiterer Faktor, der von „außen“ auf die Akzeptanzeinschätzung einwirken könnte, ist das konkurrierende Angebot anderer Unternehmen. Nimmt ein Kandidat an mehreren Auswahlverfahren teil und wird zu mehreren Assessment-Centern oder anderen Vorortveranstaltungen eingeladen, könnte er gegenüber den einzelnen Verfahren, aufgrund seiner vermeintlichen Auswahl, kritischer eingestellt sein.

Durch die Arbeit mit der Literatur zum Forschungsstand rund um das Assessment-Center und andere Auswahlverfahren entstand der Eindruck, dass in der Vergangenheit in viele Richtungen lediglich „angetestet“ wurde. Eine äußerst komplexe Studie, womöglich allumfassende Erfassung von Einflussfaktoren und Konsequenzen der Einschätzung verschiedenster Auswahlverfahren existiert jedoch nicht. Bereits Ryan und Ployhart forderten 2000 weitreichendere Untersuchungen bezüglich unterschiedlichster Aspekte. In ihrem Modell (S. 599) vereinen sie den Einfluss persönlichkeits-, stellen-, organisations- und prozessabhängigen Faktoren sowie den Effekt von Moderatorvariablen auf die Wahrnehmung eines Verfahrens, welche wiederum weitere Reaktionen und Konsequenzen nach sich zieht. Zu berücksichtigen ihrer Meinung nach sind außerdem der Zeitpunkt der Wahrnehmungserhebung, andere in den Prozess involvierte Akteure sowie die Kombination von in Feld und Labor durchgeführten Untersuchungen. Die Realisierung einer solchen Studie ist sicherlich mit erheblichen monetären, zeitlichen und personellen Kosten

verbunden. Die daraus gewonnenen Ergebnisse würden jedoch dazu führen, dass endlich allgemeingültige und übertragbare Schlussfolgerungen abgeleitet werden könnten.

6.3 Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung leistet lediglich einen kleinen Beitrag zum besseren Verständnis der Zusammenhänge von Kandidatenwahrnehmung und deren Einschätzung von Auswahlverfahren. Einige der unter 6.1 und 6.2 genannten Aspekte hätten sich durch eine Erweiterung des verwendeten Fragebogens zusätzlich abdecken lassen können. Somit hätten sich eventuell weitere Zusammenhänge und Interaktionen aufdecken und erklären lassen. Genügend Studenten zur Teilnahme an einer umfangreicheren und damit längeren Befragung zu bewegen wäre jedoch, zumindest für die Verfasserin dieser Arbeit, ohne monetäre Anreize schwierig zu realisieren gewesen.

Nichtsdestotrotz zeigt die durchgeführte Untersuchung erneut, dass zusätzliche Forschung auf dem Gebiet der Wahrnehmung von Kandidaten notwendig ist. Eine allumfassende Studie, die sämtliche angesprochene Einflussfaktoren sowie Konsequenzen der Wahrnehmung vereint, wäre notwendig, um schlussendlich Ergebnisse übertragen und generalisieren zu können. Die bisherigen Erkenntnisse zu diesem Thema sind stark abhängig von der Zusammensetzung der Stichprobe, dem Ziel und der Intention der Befragung sowie deren Durchführung. Auch spielt der jeweilige Zeitpunkt der bislang durchgeführten Untersuchungen eine Rolle. Wie bereits erwähnt ist ein Großteil der Literatur veraltet, weswegen es unbedingt weiterer, auch wiederholter, Studien bedarf. Vor allem vor dem Hintergrund der zu Beginn präsentierten Herausforderungen für die Personalauswahl, die sich gerade in den letzten Jahrzehnten herauskristallisierten, gewinnt diese Forderung an Gewicht. Es empfiehlt sich daher, zukünftig möglichst viele der Einflussfaktoren sowie weitere Aspekte der Auswahl in einer Studie zu vereinen.

Auch praktisch lassen sich aus dieser Studie einige Empfehlungen ableiten. Unternehmen sollten, ungeachtet der von ihnen verwendeten Instrumente, weiterhin verstärkt darauf achten, den Bewerbungsprozess für die Kandidaten mit einer angenehmen Erfahrung zu verknüpfen. Es hilft ihnen vor allem dabei, sich im Rahmen des Employer Branding als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Die Ergebnisse dieser Studie bezüglich der Einflussfaktoren der Wahrnehmung lassen zwar keine eindeutigen Schlüsse über deren Relevanz zu. Aufgrund der Betrachtung bisheriger Studien empfiehlt es sich jedoch, sich dieser Einflüsse bewusst zu werden und, soweit möglich, zugunsten der Bewerber und des eigenen Unternehmens positiv auf diese einzuwirken.

7 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Arbeitskreis Assessment-Center e.V. (2004). *Standards der Assessment-Center Technik*. Zugriff am 03.12.2014. Verfügbar unter http://www.arbeitskreis-ac.de/images/attachments/149_ac-standards_2004.pdf
- Assessment-Center Academy. (n. d.). *Die Geschichte des Assessment-Centers*. Zugriff am 17.12.2014. Verfügbar unter <http://www.assessmentcenteracademy.de/assessment-center/die-geschichte-des-assessment-centers/>
- Arthur, W., Day, E. A., McNelly, T. L. & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of Assessment-Center dimensions. *Personnel Psychology*, 56, 125 – 154. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter Psychological and Behavioral Science Collection
- Bartram, D. (2004). Assessment in Organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (2), 237 – 259. Zugriff am 20.01.2015. Verfügbar unter PsycINFO
- Bauer, T. N., Maertz, C. P., Dolen, M. R. & Campion, M. A. (1998). Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback. *Journal of Applied Psychology*, 83, 892 – 903. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Becker, N., Höft, S., Holzenkamp, M. & Spinath, F. M. (2011). The predictive validity of Assessment-Centers in German-speaking regions: A meta-analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 10 (2), 61 – 69. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Benit, N., Mojzisch, A. & Soellner, R. (2014). Preselection methods prior to the internal Assessment-Center for personnel selection in German companies. *International Journal of Selection and Management*, 22, 253 – 260. Zugriff am 17.01.2015. Verfügbar unter PsycINFO
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405 – 434. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter <http://jom.sagepub.com/content/26/3/405.abstract>
- Brosius, F. (2008). *SPSS 16 für Dummies* (2., aktualisierte Auflage). Weinheim: WILEY-VCH Verlag
- Chambers, B. A. (2002). Applicant reactions and their consequences: Review, advice, and recommendations for future research. *International Journal of Management Reviews*, 4, 317 – 333. Zugriff am 13.02.2015. Verfügbar unter Business Source Elite
- Chan, D. & Schmitt, N. (2004). An agenda for future research on applicant reactions to selection procedures: A construct-oriented approach. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 9 – 23. Zugriff am 13.02.2015. Verfügbar unter Business Source Elite

- Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653 – 665. Zugriff am 17.01.2015. Verfügbar unter Web of Science
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417 – 440. Zugriff am 20.01.2015. Verfügbar unter PsycINFO
- Dincher, R. & Mosters, M. (2011). *Personalauswahl und Personalbindung* (Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e. V., Band 8; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Neuhofen: fbp
- Dodd, W. E. (1977). Attitudes toward Assessment-Center programs. In Moses, J. L. & Byham, W. C. (Eds.), *Applying the Assessment-Center method* (pp. 161 – 184). Elmsford, NY: Pergamon Press Inc. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter https://books.google.de/books?id=k5hGBQAAQBAJ&pg=PA178&lpg=PA178&dq=Attitudes+toward+assessment+center+programs&source=bl&ots=PBmZeS3eTP&sig=7PbHnodvw9JfuMcedSH_6GXNs&hl=de&sa=X&ei=WcTdVJbUGsHTaLWLgeAH&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q=Attitudes%20toward%20assessment%20center%20programs&f=false
- Elkins, T. J. & Phillips, J. S. (2000). Job context, selection decision outcome, and the perceived fairness of selection tests: Biodata as an illustrative case. *Journal of Applied Psychology*, 85, 479 – 484. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K. & Thornton, G. C. (2009). Assessment-Centers: Current practices in the United States. *Journal of Business and Psychology*, 24, 387 – 407. Zugriff am 13.02.2015. Verfügbar unter Business Source Elite
- Focus Online. (2004). *Assessment-Center – Bewerber im Praxistest*. Zugriff am 17.12.2014. Verfügbar unter http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/assessment/assessment-center/assessment-center_aid_7694.html
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694 – 734. Zugriff am 24.09.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Gilliland, S. W. & Steiner, D. D. (2001). Causes and consequences of applicant perceptions of unfairness. In Cropanzano, R. (Eds.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (pp. 175 – 196). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Zugriff am 02.12.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26 – 34. Zugriff am 19.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399 – 432
- Hausknecht, J. P., Day, D. V. & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639 – 683. Zugriff am 05.07.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Hesse, J. & Schrader, H. C. (1994). *Assessment-Center: Das härteste Personalauswahlverfahren. Worum es geht. Worauf es ankommt. Was Sie wissen müssen*. Frankfurt a. M.: Eichborn
- Höft, S. & Funke, U. (2006). Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 145 – 187). Göttingen: Hogrefe
- Höft, S. & Obermann, C. (2010). Der Praxiseinsatz von Assessment-Centern im deutschsprachigen Raum: Eine zeitliche Verlaufsanalyse basierend auf den Anwenderbefragungen des Arbeitskreises Assessment-Center e. V. von 2001 und 2008. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 5 – 16. Zugriff am 20.01.2015. Verfügbar unter PsycINFO
- Hough, L. M. & Ones, D. S. (2001). The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work, and organizational psychology. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viwesvaran, C. (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (pp. 233 – 277). London: Sage Publications Ltd. Zugriff am 02.12.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- International Task Force on Assessment-Center Guidelines. (2009). Guidelines and ethical considerations for Assessment-Center operations. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 243 – 253. Zugriff am 20.01.2015. Verfügbar unter PsycINFO
- Isserstedt, W., Middendorff, E., Fabian, G. & Wolter, A. (2007). *Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2006. 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem*. Zugriff am 11.01.2015. Verfügbar unter http://www.sozialerhebung.de/download/18/Soz18_Hauptbericht_internet.pdf
- Jetter, W. (2003). *Effiziente Personalauswahl: Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden* (2. aktualisierte, überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Kersting, M. (2010). *Akzeptanzfragebogen: Akzept! – AC*. Zugriff am 15.01.2015. Verfügbar unter <http://www.kersting-internet.de>

- Kluger, A. N. & Rothstein, H. R. (1993). The influence of selection test type on applicant reactions to employment testing. *Journal of Business and Psychology*, 8, 3 – 25. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Kohn, L. S. & Dipboye, R. L. (1998). The effects of interview structure on recruiting outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 821 – 843. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- 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 – 34. Zugriff am 24.09.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Kuncel, N. R. (2008). Some new (and old) suggestions for improving personnel selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 343 – 346. Zugriff am 20.01.2015. Verfügbar unter PsycINFO
- Lang, K. (2008). *Human Resource Management – Wirksame Konzepte einer modernen Personalpolitik*. Wien: Linde. Zugriff am 17.12.2014. Verfügbar unter https://books.google.de/books?id=V-zVrd0JsHQC&pg=PA141&lpg=PA141&dq=assessment+center+entstehung&source=bl&ots=kZ6PBfkea8&sig=Z05zXW304rowjulQ_SedbUs_n20&hl=de&sa=X&ei=VhGQVKvSIsTqUvOugsAN&ved=0CFMQ6AEwCTgK#v=onepage&q=assessment%20center%20entstehung&f=false
- Lehmann, R., Denissen, J. J. A., Allemand, M. & Penke, L. (2013). Age and gender differences in motivational manifestations of the Big Five from age 16 to 60. *Developmental Psychology*, 49, 365 – 383. Zugriff am 20.01.2015. Verfügbar unter PsycINFO
- Lievens, F., van Dam, K. & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31, 580 – 601. Zugriff am 13.02.2015. Verfügbar unter Business Source Elite
- Lorenz, M. & Rohrschneider, U. (2009). *Erfolgreiche Personalauswahl*. Wiesbaden: Gabler
- Macan, T., 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. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Marcus, B. (2003). Attitudes towards personnel selection methods: A partial replication and extension in a German sample. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (4), 515 – 532. Zugriff am 05.07.2014. Verfügbar unter Psychological and Behavioral Science Collection
- Marsh, H. W., Nagengast, B. & Morin, A. J. S. (2013). Measurement invariance of Big-Five factors over the life span: ESEM tests of gender, age, plasticity, maturity, and la dolce vita effects. *Developmental Psychology*, 49, 1194 – 1218. Zugriff am 20.01.2015. Verfügbar unter PsycINFO

Meriac, J. P., Hoffman, B. J., Woehr, D. J. & Fleisher, M.S. (2008). Further evidence for the validity of Assessment-Center dimensions: A meta-analysis of the incremental criterion-related validity of dimension ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1042 – 1052. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO

Mertens, A. (2013). *Studium und Erwerbstätigkeit*. Zugriff am 11.01.2015. Verfügbar unter <http://www.bzh.bayern.de/uploads/media/4-2013-Mertens.pdf>

Middendorff, E., Apolinarski, B., Poskwosky, J., Kandulla, M. & Netz, N. (2013). *Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2012. 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem*. Zugriff am 11.01.2015. Verfügbar unter http://www.sozialerhebung.de/download/20/soz20_hauptbericht_gesamt.pdf

Obermann, C. (2013). *Assessment-Center – Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Springer Gabler. Zugriff am 17.12.2014. Verfügbar unter <https://books.google.de/books?id=9VYeBAAAQBAJ&pg=PA361&lpg=PA361&dq=assessment+center+geschichte&source=bl&ots=wIxQmDeGZ0&sig=gZqxr0BouTV9ZCYoG1qSfdwvKW0&hl=de&sa=X&ei=yRGQVN6ElcH0UOGLhOgJ&ved=0CEUQ6AEwBjgK#v=onepage&q=assessment%20center%20geschichte&f=false>

Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 31 – 39. Zugriff am 19.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO

Ployhart, R. E. & Ryan, A. M. (1998). Applicants' reaction to the fairness of selection procedures: The effects of positive rule violations and time of measurement. *Journal of Applied Psychology*, 83, 3 – 16. Zugriff am 24.09.2014. Verfügbar unter PsycINFO

Robertson, I. T. & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441 – 472. Zugriff am 13.02.2015. Verfügbar unter Business Source Elite

Rudolf, M. & Müller, J. (2012). *Multivariate Verfahren* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe

Rupp, D. E., Snyder, L. A., Mitchell Gibbons, A. & Thornton, G. C. (2006). What should developmental Assessment-Centers be developing?. *The Psychologist – Manager Journal*, 9, 7 – 98. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO

Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359 – 392. Zugriff am 19.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO

- Ryan, A. M. & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perception of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565 – 606. Zugriff am 24.09.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Rynes, S. L., Bretz, Jr., R. D. & Gerhart, B. A. (1990). *The importance of recruitment in job choice: A different way of looking* (CAHRS Working Paper Series #90-24). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Zugriff am 24.09.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Sackett, P. R. & Dreher, G. F. (1982). Constructs and Assessment-Center Dimensions: Some troubling empirical findings. *Journal of Applied Psychology*, 67, 401 – 410. Zugriff am 20.01.2015. Verfügbar unter PsycINFO
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30 – 43. Zugriff am 19.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Sarges, W. (2001). Die Assessment-Center-Methode – Herkunft, Kritik und Weiterentwicklungen. In Sarges, W. (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode* (S. VII – XXXII). Göttingen: Hogrefe. Zugriff am 17.12.2014. Verfügbar unter <http://www.sarges-partner.de/artikel/Sarges%20-%20Assessment-Center.pdf>
- Satow, L. (2012). *Big-Five-Persönlichkeitstest (B5T): Test- und Skaldokumentation*. Zugriff am 10.01.2015. Verfügbar unter <http://www.drsatow.de>
- Schendera, C. (2014). *Regressionsanalyse mit SPSS* (2. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschafts-Verlag
- Schinkel, S., van Dierendonck, D., van Vianen, A. & Ryan, A. M. (2011). Applicant reactions to rejection, feedback, fairness, and attributional style effects. *Journal of Personnel Psychology*, 10 (4), 146 – 156. Zugriff am 24.09.2014. Verfügbar unter PsycINFO
- Schnitzer, K., Isserstedt, W. & Middendorff, E. (2001). *Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2000. 16. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem*. Zugriff am 11.01.2015. Verfügbar unter http://www.sozialerhebung.de/download/16/Soz16_Ges.pdf
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. In Schuler, H., Farr, J. L. & Smith, M. (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 11 – 26). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Zugriff am 02.12.2014. Verfügbar unter PsycINFO

Schuler, H. (1987). Assessment-Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Überblick. In Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.), *Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung* (S. 1 – 35). Stuttgart: Hogrefe.

Schuler, H. & Fruhner, R. (1993). Effects of Assessment-Center participation on self-esteem and on evaluation of the selection situation. In Schuler, H., Farr, J. L. & Smith, M. (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 11 – 26). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Zugriff am 02.12.2014. Verfügbar unter PsycINFO

Schuler, H. & Höft, S. (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 101 – 144). Göttingen: Hogrefe

Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60 – 70. Zugriff am 20.01.2015. Verfügbar unter http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/10697/Schuler_Hell_Trapmann_Schaar_Boramir_PA_20_Jahre_2007.pdf?sequence=1

Shackleton, V. & Newell, S. (1994). European management selection methods: A comparison of five countries. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 91 – 102. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO

Siegfried, W. D. (2006). Introduction to special issue: Developmental Assessment-Centers. *The Psychologist – Manager Journal*, 9 (2), 71 – 74. Zugriff am 10.11.2014. Verfügbar unter PsycINFO

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. Zugriff am 24.09.2014. Verfügbar unter PsycINFO

Sutherland, M. & Wöcke, A. (2011). The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions. *South African Journal of Business Management*, 42 (4), 23 – 32. Zugriff am 13.02.2015. Verfügbar unter Business Source Elite

Thornton, G. C. & Krause, D. E. (2009). Selection versus development Assessment-Center: An international survey of design, execution, and evaluation. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 478 – 498. Zugriff am 13.02.2015. Verfügbar unter Business Source Elite

Urban, D. & Mayerl, J. (2011). *Regressionsanalyse: Theorie, Technik und Anwendung* (4., überarbeiteter und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Van Vianen, A. E. M., Taris, R., Scholten, E. & Schinkel, S. (2004). Perceived fairness in personnel selection: Determinants and outcomes in different stages of the assessment procedure.

International Journal of Selection and Assessment, 12, 149 – 159. Zugriff am 05.07.2014.
Verfügbar unter PsycINFO

Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2004). Importance of perceived personnel selection system fairness determinants: Relations with demographics, personality, and job characteristics. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 172 – 186. Zugriff am 10.11.2014.
Verfügbar unter PsycINFO

8 Anhang

Anhang A

Der zur Befragung verwendete, eigenständig erstellte Fragebogen der Autorin

1. Hast Du im Rahmen der Jobsuche (Praktikum, Tätigkeit neben des Studiums, Festanstellung) bereits an einem Assessment-Center oder einem vergleichbaren Auswahlverfahren teilgenommen?

Erläuterung:

- Unter einem Assessment-Center versteht man einen Bestandteil des Personalauswahlverfahrens, das aus mehreren unterschiedlichen Elementen besteht. Zumeist in Gruppen werden Bewerber mit Aufgaben wie u.a. Postkorb-Übungen, Rollenspiele, Gruppendiskussionen oder strukturierten Interviews konfrontiert. Assessment-Center finden zumeist an einem Tag über mehrere Stunden statt.
- Unter einem vergleichbaren Auswahlverfahren versteht man jegliche Vor-Ort-Veranstaltungen, die durch ebenjene oben genannten Elemente der Personalauswahl dienen, aber nicht offiziell als Assessment-Center titulierte wurden.

Antwortoptionen:

Ja

Nein

2. Persönliche Informationen:

Wie alt bist Du?

Antwortoptionen:

Jahre (17- >35, und zwar ____ (Angabe des Alters)

Du bist?

Antwortoptionen:

Weiblich

Männlich

3. Bitte denke nun an das Assessment-Center / ein vergleichbares Verfahren, an dem Du als letztes teilgenommen hast.

Wurdest Du im Anschluss an Deine Teilnahme an diesem letzten Assessment-Center / an einem vergleichbaren Auswahlverfahren für die Position ausgewählt?

Antwortoptionen:

Ja, ich habe die Anstellung erhalten.

Die Entscheidung steht aus, da das Auswahlverfahren noch läuft.

Nein, ich habe die Anstellung nicht erhalten.

4. Falls du die vorherige Frage mit ‚Ja‘ beantwortet hast: Hast du das Angebot des Unternehmens angenommen?

Antwortoptionen:

Ja

Nein

Ich habe mich noch nicht entschieden

5. Wie lange schätzt Du hat der gesamte Bewerbungsprozess (dessen Bestandteil dieses Assessment-Center / vergleichbare Verfahren war), von der Absendung Deiner Bewerbungsunterlagen bis hin zur Zu- oder Absage der Tätigkeit an Dich, gedauert?

Antwortoptionen:

1 Woche

2 Wochen

3 Wochen

1 Monat

1 ½ Monate

2 Monate

2 ½ Monate

3 Monate

> 3 Monate, und zwar _____ (Angabe des Zeitraums)

Das Verfahren dauert noch an.

6. Wie hast Du die gesamte Dauer dieses Auswahlverfahrens empfunden?

Antwortoptionen:

Als zu kurz

Als angemessen

Als zu lang

Das Verfahren dauert noch an.

7. Bitte gib im Folgenden an, inwieweit die Aussagen auf Dich zutreffen. Antworte möglichst spontan. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten:

(Die Abstufung zur Beantwortung der Aussagen wurde wie folgt vorgenommen: 1 (Trifft gar nicht zu), 2 (Trifft eher nicht zu), 3 (Trifft eher zu) und 4 (Trifft genau zu))

1 Ich achte darauf, immer freundlich zu sein.

2 Ich bin ein höflicher Mensch.

3 Ich helfe anderen, auch wenn man mir es nicht dankt.

4 Ich habe immer wieder Streit mit anderen.

5 Ich bin ein Egoist.

6 Wenn mir jemand hilft, erweise ich mich immer als dankbar.

7 Ich würde meine schlechte Laune nie an anderen auslassen.

8 Es fällt mir sehr leicht, meine Bedürfnisse für andere zurückzustellen.

9 Ich kann mich gut in andere Menschen hinein versetzen.

10 Ich komme immer gut mit anderen aus, auch wenn sie nicht meiner Meinung sind

8. *Vielen Dank schon einmal bis hierher!*

Ich würde nun gerne Deine Meinung zu dem Assessment-Center (AC) / vergleichbaren Auswahlverfahren ermitteln, an dem Du als letztes teilgenommen hast.

Rufe Dir für die Bewertung der nun folgenden Aussagen Deine Teilnahme an diesem AC ins Gedächtnis und gib an, inwiefern die Aussagen auf Deine Teilnahme an diesem letzten AC zutreffen:

(Die Abstufung zur Beantwortung der Aussagen wurde wie folgt vorgenommen: 1 (Trifft nicht zu), 2, 3, 4, 5 und 6 (Trifft genau zu))

1 Ich habe die Aufgabenstellungen der Übungen des ACs nicht verstanden.

2 Mit dem AC konnte man die hinsichtlich des erfassten Merkmals tatsächlich bestehenden Unterschiede zwischen Menschen präzise abbilden.

3 Das AC spiegelte Anforderungen wider, die auch im Berufsleben gefordert sind.

4 Im AC fühlte ich mich überfordert.

5 Die Übungen des ACs waren klar und verständlich.

6 Das AC war gut organisiert.

7 Die Übungen im AC waren überwiegend zu schwer für mich.

8 Die Atmosphäre des ACs war – im Rahmen des Möglichen – sehr positiv.

9 Das AC ermöglichte es, die zwischen den verschiedenen Menschen bestehenden Unterschiede in den vom AC gemessenen Merkmalen exakt zu messen.

10 Ich wusste jederzeit, wann und wo die nächste Aufgabe für mich beginnt.

11 Das AC hatte zu wenig mit der Realität zu tun, um wirklich Berufserfolg vorherzusagen.

12 Die AC Durchführenden zeigten gelegentlich eine hochmütige Haltung.

13 Während der Übungen des ACs wusste ich jederzeit, was ich tun muss.

14 Die Auswertung des ACs konnte einen zutreffenden Eindruck von den Fähigkeiten einer Person vermitteln.

15 Die Teilnahme am AC war anstrengend.

16 Dass man mit dem AC geeignete Personen für einen Job herausfinden konnte, ist zu bezweifeln.

17 Die Organisation des ACs gewährleistete einen reibungslosen Ablauf.

18 Das AC maß das, was es messen sollte, zuverlässig.

19 Der Umgang mit den AC Teilnehmern war jederzeit freundlich und wertschätzend.

20 Ich habe die Übungen des ACs nicht verstanden.

21 Die Teilnahme am AC war belastend.

22 Ob jemand beim AC gut abschnitt oder im Beruf gut ist, das sind zwei völlig verschiedene Dinge.

23 Während des AC herrschte permanent eine unangenehme „Prüfungs“-Atmosphäre.

9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1

Pearson Korrelation der Variablen Akzeptanzeinschätzung und Dauer

Correlations

		MW_Akzeptanz	Dauer_Wochen
MW_Akzeptanz	Pearson Correlation	1	,010
	Sig. (2-tailed)		,918
	N	112	110
Dauer_Wochen	Pearson Correlation	,010	1
	Sig. (2-tailed)	,918	
	N	110	110

Tabelle 2

Ergebnisse der Regressionsanalyse der Variable Dauer auf das Kriterium Akzeptanzeinschätzung

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dauer_Wochen ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,010 ^a	,000	-,009	,36163

a. Predictors: (Constant), Dauer_Wochen

b. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,001	1	,001	,011	,918 ^b
	Residual	14,124	108	,131		
	Total	14,125	109			

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. Predictors: (Constant), Dauer_Wochen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,573	,073		49,008	,000
	Dauer_Wochen	,001	,010	,010	,103	,918

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

Tabelle 3

Pearson Korrelation der Variablen Akzeptanzeinschätzung und Auswahlergebnis

Correlations

		MW_Akzeptanz	Resultat
MW_Akzeptanz	Pearson Correlation	1	,014
	Sig. (2-tailed)		,881
	N	112	112
Resultat	Pearson Correlation	,014	1
	Sig. (2-tailed)	,881	
	N	112	112

Tabelle 4

*Ergebnisse der Regressionsanalyse der Variable Auswahlergebnis auf das Kriterium Akzeptanzeinschätzung*Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Resultat ^b		Enter

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,014 ^a	,000	-,009	,36267

a. Predictors: (Constant), Resultat

b. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,003	1	,003	,022	,881 ^b
	Residual	14,469	110	,132		
	Total	14,471	111			

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. Predictors: (Constant), Resultat

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,588	,063		56,739	,000
	Resultat	-,004	,024	-,014	-,150	,881

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

Tabelle 5

Pearson Korrelation der Variablen Akzeptanzeinschätzung und Annahme des Angebotes

Correlations

		MW_Akzeptanz	Annahme Angebot
MW_Akzeptanz	Pearson Correlation	1	-,260*
	Sig. (2-tailed)		,038
	N	112	64
Annahme Angebot	Pearson Correlation	-,260*	1
	Sig. (2-tailed)	,038	
	N	64	64

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabelle 6

*Ergebnisse der Regressionsanalyse der Variable Annahme des Angebotes auf das Kriterium Akzeptanzeinschätzung*Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Annahme Angebot ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,260 ^a	,067	,052	,34538

a. Predictors: (Constant), Annahme Angebot

b. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,535	1	,535	4,486	,038 ^b
	Residual	7,396	62	,119		
	Total	7,931	63			

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. Predictors: (Constant), Annahme Angebot

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,808	,111		34,197	,000
	Annahme Angebot	-,162	,076	-,260	-2,118	,038

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

Tabelle 7

Pearson Korrelation der Variablen Akzeptanzeinschätzung und Verträglichkeit

Correlations

		MW_Akzeptanz	Verträglichkeit_Normwert
MW_Akzeptanz	Pearson Correlation	1	,234 [*]
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	112	112
Verträglichkeit_Normwert	Pearson Correlation	,234 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	112	112

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabelle 8

Ergebnisse der Regressionsanalyse der Variable Verträglichkeit auf das Kriterium Akzeptanzeinschätzung

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Verträglichkeit_Normwert ^b		Enter

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,234 ^a	,055	,046	,35267

a. Predictors: (Constant), Verträglichkeit_Normwert

b. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,790	1	,790	6,353	,013 ^b
	Residual	13,681	110	,124		
	Total	14,471	111			

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. Predictors: (Constant), Verträglichkeit_Normwert

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,360	,093		35,954	,000
	Verträglichkeit_Normwert	,059	,023	,234	2,521	,013

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

Tabelle 9

Ergebnisse der Moderatoranalyse der Variablen Verträglichkeit und Geschlecht auf das Kriterium Akzeptanzeinschätzung

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaktion_GV, Zscore: Geschlecht, Zscore: Verträglichkeit_Normwert ^b		Enter

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,263 ^a	,069	,043	,35318

a. Predictors: (Constant), Interaktion_GV, Zscore: Geschlecht, Zscore: Verträglichkeit_Normwert

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,000	3	,333	2,672	,051 ^b
	Residual	13,472	108	,125		
	Total	14,471	111			

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. Predictors: (Constant), Interaktion_GV, Zscore: Geschlecht, Zscore: Verträglichkeit_Normwert

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,581	,034		106,832	,000
	Zscore: Geschlecht	-,043	,034	-,120	-1,282	,203
	Zscore: Verträglichkeit_Normwert	,081	,034	,224	2,388	,019
	Interaktion_GV	,003	,036	,008	,084	,933

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

Tabelle 10

Ergebnisse der Moderatoranalyse der Variablen Verträglichkeit und Alter auf das Kriterium Akzeptanzeinschätzung

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Interaktion_AV, Zscore: Verträglichkeit_Normwert, Zscore(Alter_Jahre) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,235 ^a	,055	,029	,35579

a. Predictors: (Constant), Interaktion_AV, Zscore: Verträglichkeit_Normwert, Zscore(Alter_Jahre)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,800	3	,267	2,107	,104 ^b
	Residual	13,671	108	,127		
	Total	14,471	111			

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. Predictors: (Constant), Interaktion_AV, Zscore: Verträglichkeit_Normwert, Zscore(Alter_Jahre)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3,580	,034		106,497	,000
	Zscore(Alter_Jahre)	,008	,034	,022	,232	,817
	Zscore: Verträglichkeit_Normwert	,084	,034	,232	2,453	,016
	Interaktion_AV	,003	,030	,011	,113	,910

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

Tabelle 11

Multikollinearitätsstatistik

Correlations

	MW_Akzeptanz	Alter_Jahre	Geschlecht	Verträglichkeit_Normwert	Dauer_Wochen	Dauer_empf	Annahme Angebot	Resultat
MW_Akzeptanz	1							
Pearson Correlation		,025	-,140	,234*	,010	-,107	-,260*	-,014
Sig. (2-tailed)		,794	,140	,013	,918	,262	,038	,881
N	112	112	112	112	110	112	64	112
Alter_Jahre		1						
Pearson Correlation	,025		,171	,004	,065	,048	-,173	,191*
Sig. (2-tailed)	,794		,072	,970	,501	,616	,171	,043
N	112	112	112	112	110	112	64	112
Geschlecht			1					
Pearson Correlation	-,140	,171		-,088	-,037	-,212*	-,013	-,028
Sig. (2-tailed)	,140	,072		,356	,702	,025	,920	,766
N	112	112	112	112	110	112	64	112
Verträglichkeit_Normwert				1				
Pearson Correlation	,234*	,004	-,088		,062	,004	,057	-,098
Sig. (2-tailed)	,013	,970	,356		,521	,968	,653	,302
N	112	112	112	112	110	112	64	112
Dauer_Wochen					1			
Pearson Correlation	,010	,065	-,037	,062		,484**	-,147	,038
Sig. (2-tailed)	,918	,501	,702	,521		,000	,250	,691
N	110	110	110	110	110	110	63	110
Dauer_empf						1		
Pearson Correlation	-,107	,048	-,212*	,004	,484**		,243	,180
Sig. (2-tailed)	,262	,616	,025	,968	,000		,053	,057
N	112	112	112	112	110	112	64	112
Annahme Angebot							1	
Pearson Correlation	-,260*	-,173	-,013	,057	-,147	,243		,369**

	Sig. (2-tailed)	,038	,171	,920	,653	,250	,053		,003
	N	64	64	64	64	63	64	64	64
Resultat	Pearson Correlation	-,014	,191*	-,028	-,098	,038	,180	,369**	1
	Sig. (2-tailed)	,881	,043	,766	,302	,691	,057	,003	
	N	112	112	112	112	110	112	64	112

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabelle 12

Ergebnisse der Multiplen Regressionsanalyse der Variablen Dauer, Auswahlergebnis, Verträglichkeit, Geschlecht und Alter auf das Kriterium Akzeptanz

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Resultat, Geschlecht, Dauer_Wochen, Verträglichkeit_Normwert, Alter_Jahre ^b		Enter

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,248 ^a	,062	,017	,35700

a. Predictors: (Constant), Resultat, Geschlecht, Dauer_Wochen, Verträglichkeit_Normwert, Alter_Jahre

b. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,870	5	,174	1,366	,243 ^b
	Residual	13,255	104	,127		
	Total	14,125	109			

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

b. Predictors: (Constant), Resultat, Geschlecht, Dauer_Wochen, Verträglichkeit_Normwert, Alter_Jahre

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	3,368	,284			11,869	,000			
Alter_Jahre	,007	,011	,066		,667	,506	,046	,065	,063
Geschlecht	-,103	,075	-,134		-1,381	,170	-,141	-,134	-,131
Verträglichkeit_Normwert	,049	,025	,192		1,993	,049	,207	,192	,189
Dauer_Wochen	-,001	,010	-,011		-,111	,912	,010	-,011	-,011
Resultat	-,003	,024	-,013		-,136	,892	-,016	-,013	-,013

a. Dependent Variable: MW_Akzeptanz

Tabelle 13

Toleranz- und VIF-Werte der Multikollinearitätsdiagnose

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Alter_Jahre	,922	1,085
Geschlecht	,960	1,042
Verträglichkeit_Normwert	,974	1,027
Dauer_Wochen	,990	1,011
Resultat	,939	1,066

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1

Heuristisches Modell von Bewerberreaktionen auf Personalauswahlverfahren

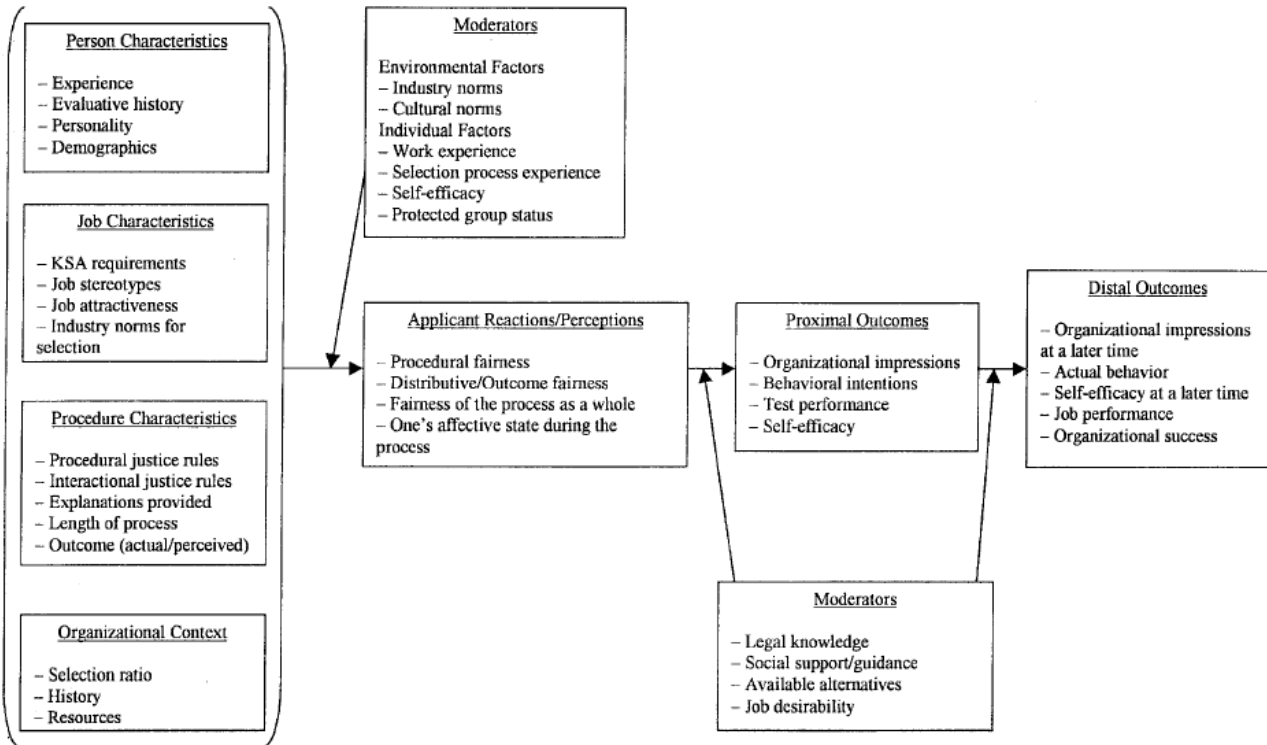


Abbildung 2

Verteilung des Alters der vorliegenden Stichprobe

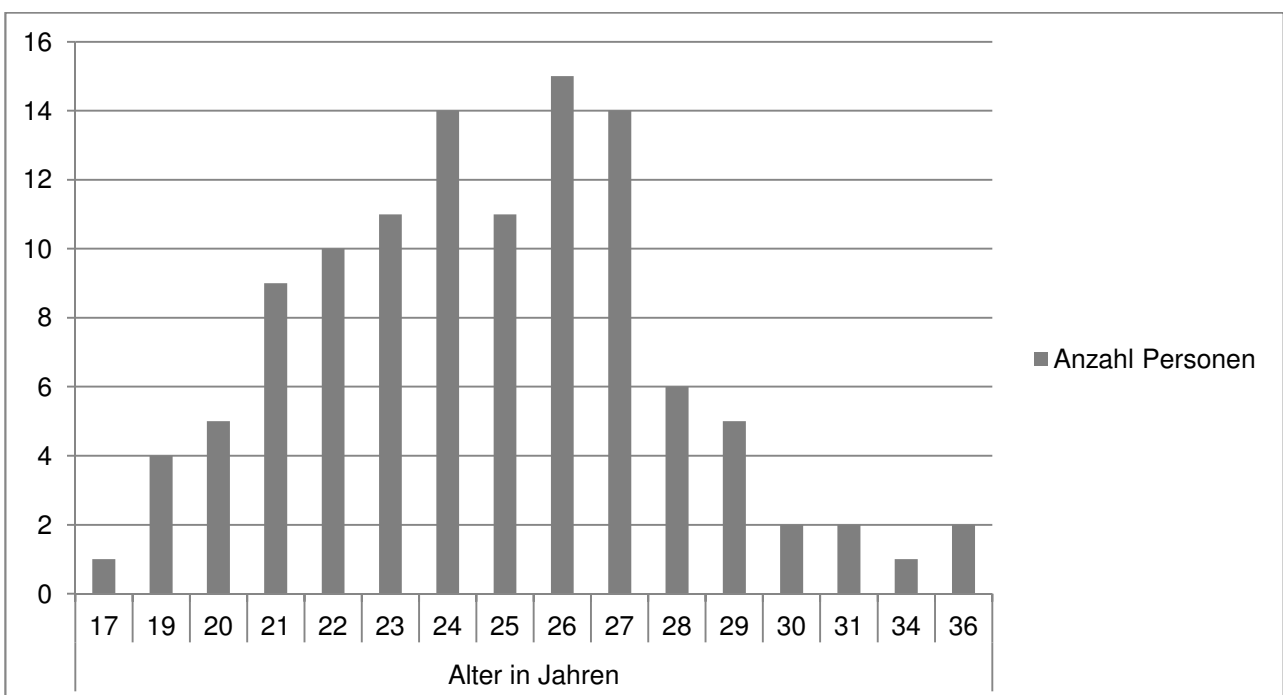


Abbildung 3

Verteilung der Werte der ermittelten Akzeptanzeinschätzung

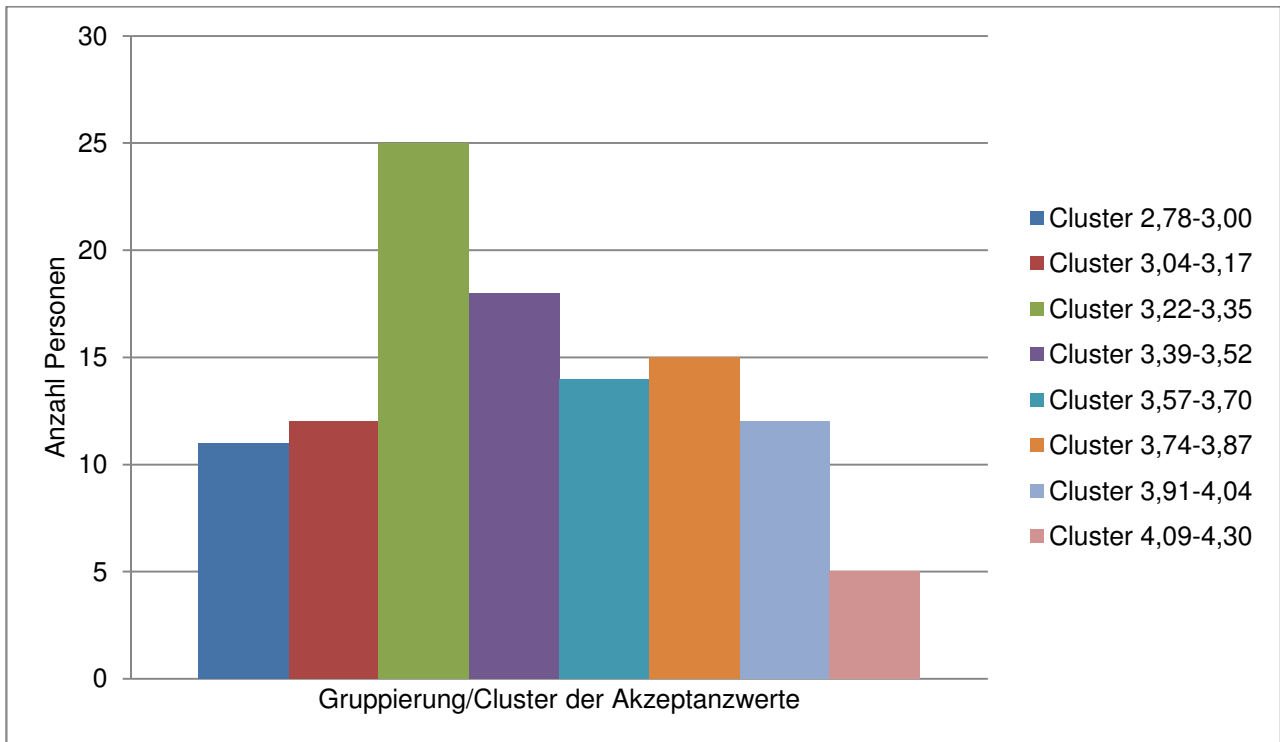


Abbildung 4

Verteilung der Dauer des gesamten Auswahlverfahrens angegeben in Wochen

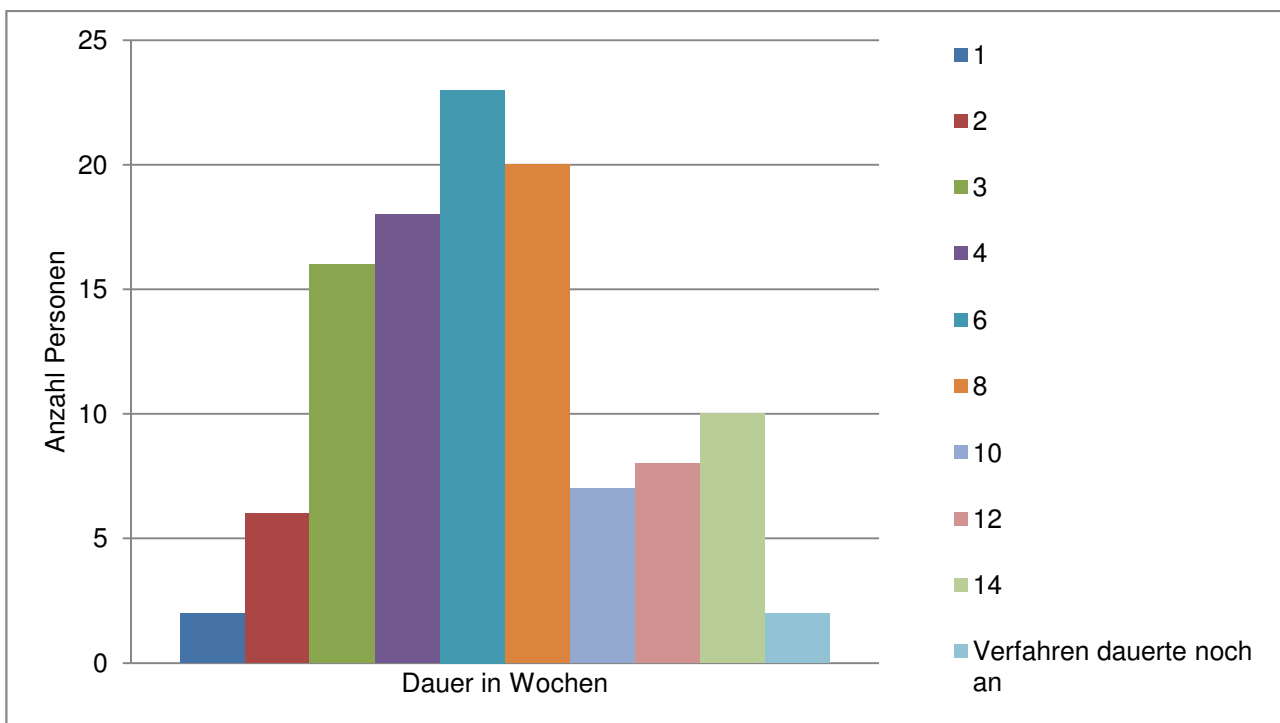


Abbildung 5

Verteilung der Auswahlentscheidung im Anschluss an die Teilnahme am Assessment-Center

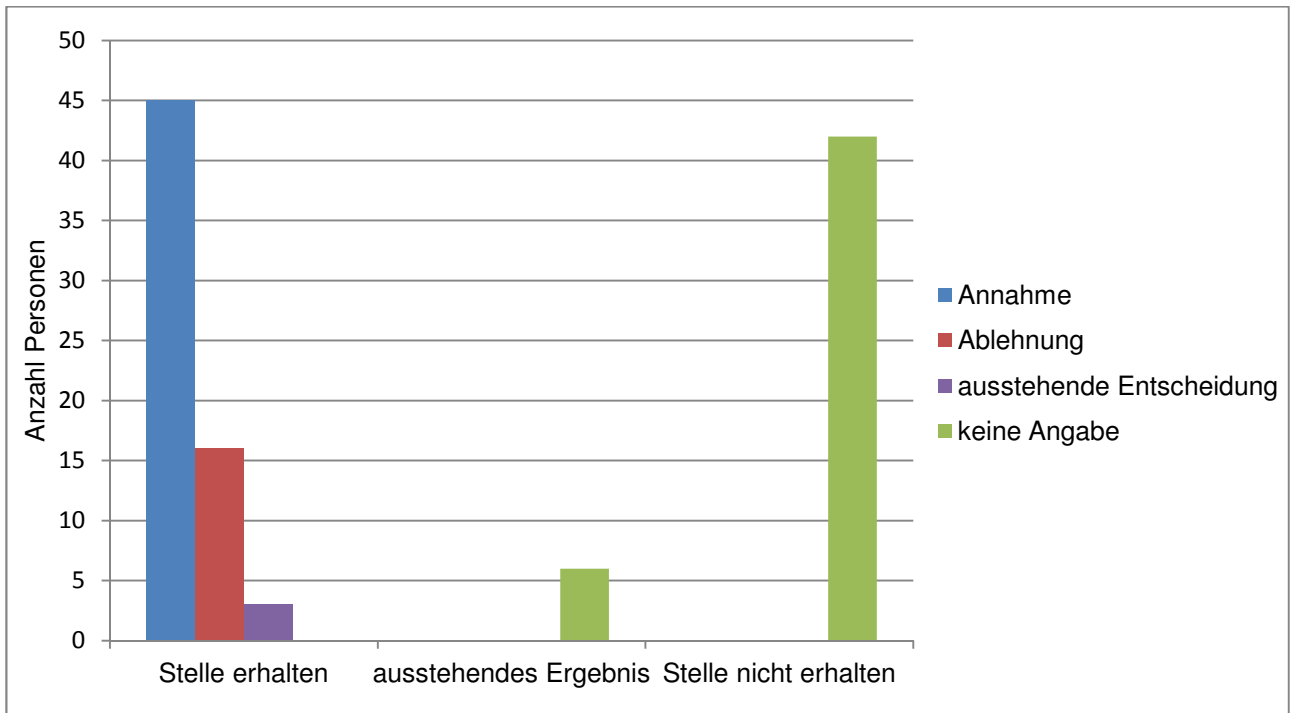


Abbildung 6

Verteilung des Ausmaßes an Verträglichkeit in der vorliegenden Stichprobe

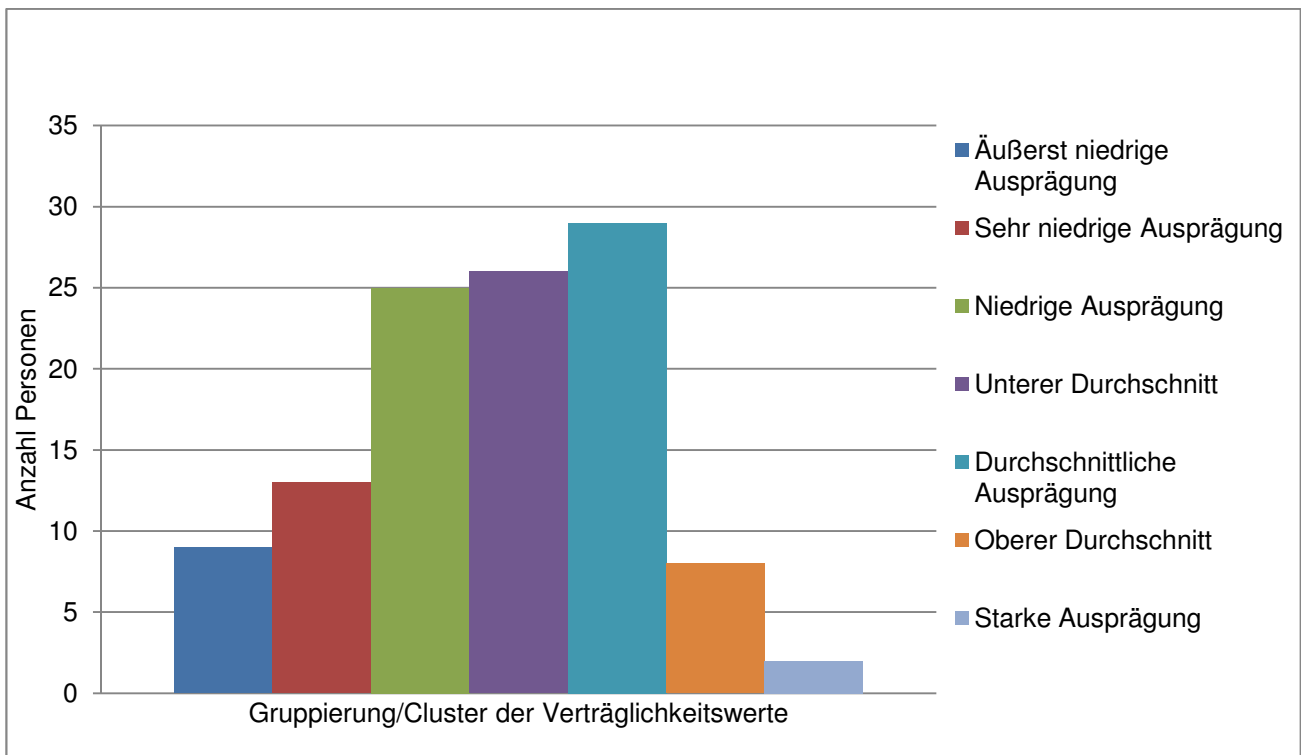


Abbildung 7

Übersicht über die empfundene Dauer in Verbindung mit der tatsächlichen Dauer von Assessment-Centern

