

# Ohne klare Sicht

## Zu viel Employer Branding vernebelt den Blick auf Bewerber

### DAS PROBLEM

Während heute nur vereinzelt für bestimmte Branchen und Berufsgruppen von einem Fachkräftemangel gesprochen werden kann, wird dieser Trend voraussichtlich schon bald zu einer generellen Herausforderung. Mit dieser Entwicklung rückt bei Bewerbungsgesprächen neben der Beurteilung des Bewerbers immer mehr in den Fokus, den Bewerber aktiv von der vakanten Position und dem Unternehmen zu überzeugen. Gerade wenn ein Bewerber sehr attraktiv für das Unternehmen erscheint, kann die Motivation, den Bewerber zu begeistern, sogar in den Vordergrund eines Bewerbungsgesprächs treten. Zeichnet sich dadurch ein Konflikt ab? Beeinflusst eine Fokussierung auf das „Verkaufen“ des Jobs die Fähigkeit des Interviewers, die zukünftige Leistung des Bewerbers on-the-job einzuschätzen?

### DER AUTOR



**DR. MATTHIAS MEIFERT** ►  
Wirtschaftswissenschaftler und geschäftsführender Gesellschafter der HRpepper GmbH & Co. KGaA. Er arbeitet als Managementberater, -publizist und -forscher. Auf das Studium der Wirtschaftspädagogik und Psychologie an der Freien Universität Berlin und die Promotion an der Technischen Universität Berlin folgten Lehr- und Forschungsaufenthalte an der European Business School, der Universität Magdeburg und der Technischen Universität Berlin.

### DIE WISSENSCHAFT

Eine aktuelle Arbeit von Jennifer C. Marr und Dan M. Cable (2014) bringt Licht ins Dunkel. Die Forscher führten mehrere Studien durch, in denen sie sich auf die Einschätzung der zentralen Selbstbewertung fokussierten. Das Konzept der zentralen Selbstbewertungen (CSE) konnte sich unter den Persönlichkeitsmerkmalen als Prädiktoren besonders etablieren. Es handelt sich beim CSE um eine übergreifende Charaktereigenschaft, die die grundlegende Bewertung der eigenen Person, insbesondere der Fähigkeiten und Kompetenzen, reflektiert. Der CSE sagt berufsbezogene Aspekte wie Arbeitsmotivation, Job Performance und Jobzufriedenheit besser vorher als alle anderen einzelnen Persönlichkeitseigenschaften (Judge 2009).

Damit hat die Fähigkeit eines Interviewers, die zentralen Selbstbewertungen eines Bewerbers einzuschätzen, einen gravierenden Einfluss, inwiefern er zuverlässige Prognosen über die spätere berufliche Leistung dieses Bewerbers abgeben kann. Wie eine verstärkte „Verkaufsorientierung“ in Bewerbungsgesprächen die Einschätzung der zentralen Selbstbewertungen beeinflusst, war in der Forschung vor den Arbeiten von Marr und Cable (2014) ungeklärt.

In einem ersten Schritt haben die Wissenschaftler in simulierten Bewerbungsgesprächen mit Laien untersucht, unter welchen Bedingungen „Interviewer“ die zentrale Selbstbewertung von „Bewerbern“ besser einschätzen können – wenn sie sich auf die Beurteilung des Bewerbers oder auf die Attraktion des Bewerbers konzentrieren. Wenn der Interviewer zuvor instruiert wurde, sich vorrangig auf die Beurteilung des Bewerbers zu konzentrieren, zeigte sich eine hohe Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung. Wenn sich der Interviewer hingegen auf die Attraktion des Bewerbers konzentrieren sollte, zeigte sich kein signifi-

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

kanter Zusammenhang zwischen den selbstberichteten zentralen Selbstbewertungen des Bewerbers und der Einschätzung dieser seitens des Interviewers. Sie waren also nicht in der Lage, zwischen geeigneten und ungeeigneten Bewerbern zu unterscheiden.

Aufsetzend auf diesem Ergebnis haben Marr und Cable zwei Feldstudien durchgeführt. Hier arbeiteten sie nicht nur mit „echten“ Interviewern und Bewerbern, sondern prüften auch den Zusammenhang mit späterer Job Performance. Sie erhoben Informationen zu Bewerbungsgesprächen für MBA-Programme beziehungsweise Lehrpositionen an US-amerikanischen Schulen. Konkret haben die Forscher analysiert, ob ein Zusammenhang zwischen der Einschätzung der zentralen Selbstbewertung eines Bewerbers seitens des Interviewers und dem späteren beruflichen Erfolg des Bewerbers besteht. Dabei wurde der Erfolg beispielsweise im Falle der MBA-Kandidaten anhand der Anzahl der Jobangebote gemessen, die sie nach ihrem Abschluss erhielten.

Es zeigte sich bei Interviewern, die im Anschluss an ein Bewerbungsgespräch angaben, vorrangig auf die Attraktivität des Bewerbers fokussiert gewesen zu sein, kein Zusammenhang zwischen deren Einschätzung der zentralen Selbstbewertungen des Bewerbers und dessen späterem Erfolg. In anderen Worten: Die Interviewer waren nicht in der Lage, auf Basis ihrer Einschätzung der zentralen Selbstbewertungen des Bewerbers dessen zukünftigen Erfolg vorherzusagen. Gaben Interviewer jedoch an, vorrangig auf die Beurteilung des Bewerbers fokussiert gewesen zu sein, war die Einschätzung der zentralen Selbstbewertungen mit entsprechendem späterem Erfolg assoziiert.



## DIE PRAXIS

Diese Erkenntnisse deuten auf einen Stolperstein in der Rekrutierungspraxis hin: Wenn Bewerber besonders attraktiv für das Unternehmen sind, werden Interviewer vor allem darum bemüht sein, den Bewerber von der vakanten Position und dem Unternehmen als Arbeitgeber zu überzeugen. Gerade dann laufen sie aber Gefahr, den tatsächlichen Wert des Bewerbers für das Unternehmen nicht einschätzen zu können. Grundsätzlich bietet es sich also an, nach Möglichkeit Beurteilung und Attraktion von Bewerbern formal zu trennen, zum Beispiel durch zwei aufeinanderfolgende Bewerbungsgespräche mit unterschiedlichen Interviewern (Rynes 1991). ●

### Literatur

- Ganzach, Y. / Pazy, A. (2014): Does Core Self Evaluations Predict Career Success? A Reanalysis of Judge and Hurst (2008), in: *Journal of Research in Personality*, 48, 107–115
- Judge, T. A. (2009): Core Self-Evaluations and Work Success, in: *Current Directions in Psychological Science*, 18 (1), 58–62
- Marr, J. C. / Cable, D. M. (2014): Do Interviewers Sell Themselves Short? The Effects of Selling Orientation on Interviewers' Judgments, in: *Academy of Management Journal*, 57 (3), 624–651
- Möller, J. / Wolter, S. (2014): Wandel zum Arbeitnehmermarkt: Wie Unternehmen mit gezielter Personalpolitik ihre Zukunft sichern, in: *Verantwortung Zukunft*, 1, 10–13
- Rynes, S. L. (1991): Recruitment, Job Choice, and Posthire Consequences: A Call for New Research Directions, in: M. D. Dunnette / L. M. Hough (Eds.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, Palo Alto, CA, 399–444