

Wirkungen einer realistischen Tätigkeitsvorschau im Personalwahlverfahren

Prof. Dr. Arnulf Weuster

Fakultät Betriebswirtschaft und
Wirtschaftsingenieurwesen (B+W)

Außenstelle Gengenbach

Klosterstraße 14

77723 Gengenbach

Tel.: 07803 9698-17

E-Mail: weuster@fh-offenburg.de

1947: Geboren in Oberhausen/Rheinland

Ausbildung zum Industriekaufmann

1972: Diplom-Betriebswirt, Fachhochschule Niederrhein

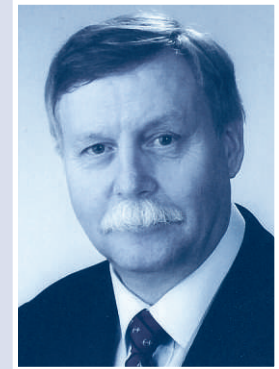
1976: Diplom-Volkswirt, Universität Köln

1979: Promotion über Konsumgenossenschaftsentwicklung

1978–1982: tätig im Personalmanagement
der Philips GmbH in Hamburg

1982: Professor an der Hochschule Offenburg für Personalwirtschaft,
Führungslehre und Organisation

Forschungsgebiete: personale Eignungsdiagnostik,
Arbeitszeugnisse, Referenzen



5.6 Wirkungen einer realistischen Tätigkeitsvorschau im Personalwahlverfahren

Prof. Dr. rer. pol. Arnulf Weuster

Abstract

Realistic job previews (RJP) inform applicants not only about the positive aspects of a job and an organization but also about the challenges and difficulties of a position. The primary objective of RJP is to reduce early turnover by increasing applicants' self selection and by lowering job expectations to a level consistent with actual job experience. RJP are an important condition of organizational fairness in the recruiting and selection process.

Einführung

Hinsichtlich des Informationsaustauschs ist die Bewerbungssituation oft durch eine Asymmetrie gekennzeichnet. Arbeitgeber erwarten umfassende und detaillierte Informationen, liefern aber häufig ihrerseits, insbesondere in der Anfangsphase des Auswahlprozesses, nur wenige Informationen. Eine kleine Feldstudie in einem deutschen Unternehmen ergab, dass sich von 34 Bewerbern über die auszuübende Tätigkeit nur vier gut informiert, aber vierzehn nur mäßig und neun schlecht informiert fühlten sowie sieben sich in dieser Hinsicht unbestimmt äußerten. Eine telefonische Befragung von 100 ehemaligen Mitarbeitern und von 50 aktiven Mitarbeitern eines großen Informatik-Unternehmens ergab, dass unrealistische Tätigkeits-schilderungen eine bedeutsame Frühfluktuationsursache sind. Die Frage, ob die Tätigkeit in der Bewerbungsphase

realistisch geschildert worden sei, wurde nur von 35,9 % der aktiven Mitarbeiter und nur von 7,1 % der ehemaligen Mitarbeiter bejaht.

Geht man davon aus, dass beide Seiten ein Interesse an einer erfolgreichen und angenehmen Zusammenarbeit haben, so kann man sagen, dass die Validität der Arbeitgeberentscheidung letztlich nicht höher als die Validität der Arbeitnehmerentscheidung sein kann. Eine realistische Tätigkeitsvorschau informiert daher Bewerber abweichend vom wohl mehr oder minder üblichen Schönreden oder „Verkaufen“ von Stelle und Organisation möglichst real über den Arbeitsplatz, seine Anforderungen und sein Umfeld, benennt also neben Vorzügen und Vorteilen auch Probleme und Nachteile der Tätigkeit. Nachteile und Probleme können sein: andauernder Termindruck, regelmäßige (unbezahlte) Überstunden, Beschränkungen bei der Urlaubsnahme, häufige Wochenendarbeit, öffentliche und kritische Beobachtung der Arbeit (z. B. in der Krankenpflege), häufige Auseinandersetzungen, regelmäßige und detaillierte Fremdkontrolle, intensive Kontrolle durch Leistungskennziffern oder Dauerkontrolle durch technische Einrichtungen, Konkurrenz bei Beförderungen, Umgang mit schwierigen Kollegen oder Kunden, schwierige Neukundengewinnung (z. B. durch Telemarketing in Callcentern mit Erfolgsraten von 1 %), unbequeme Arbeitszeiten, unvermeidbare Misserfolge oder Unfall- und Verletzungsgefahren.

Personalverantwortliche (Interviewer), die im Vorstellungsgespräch auch negative Informationen geben, erhöhen damit ihre Vertrauenswürdigkeit.

Transparenz und Ehrlichkeit sind im Urteil der Bewerber wichtige Aspekte der Fairness eines Auswahlverfahrens.

Eine realistische Tätigkeitsvorschau kann bei Bewerbern mit Alternativen die Qualität der Selbstselektion sehr erhöhen.

Sie kann als erster Sozialisierungsschritt bei eingestellten Bewerbern zu einer Erwartungssenkung führen, wodurch Enttäuschungen in der Einarbeitungsphase und eine daraus resultierende Frühfluktuation verringert werden können. Eine ehrliche Information für Bewerber erhöht die Eingangsbindung (initial commitment). Eine realistische Vorschau als „kleine Dosis Realität“ ist insbesondere sinnvoll bei Bewerbern mit geringer Berufserfahrung, bei hohen Ersatzbeschaffungskosten, bei gewünschter Verlängerung einer gegebenen niedrigen Verbleibensdauer, bei Allroundstellen mit vielseitigen Anforderungen, bei betriebsspezifisch geprägten Stellen, bei gefährlichen Arbeiten sowie bei der Besetzung von Arbeitsplätzen im Ausland.

Von einer realistischen Tätigkeitsvorschau werden vor allem die folgenden Wirkungen erwartet:

- größere Klarheit der Stelle und der Arbeitsrolle mit ihren Anforderungen

- Reduzierung der Fluktuation der Eingestellten durch vorherige Anpassung der Erwartungen an ein realistisches und erfüllbares Niveau (met expectations hypothesis)
- Maßnahmen der Bewerber bzw. Arbeitnehmer, die erforderlichen Fähigkeiten zu erwerben, um den Anforderungen der Stelle zu genügen
- Maßnahmen und Arrangements der Bewerber bzw. Arbeitnehmer, die es ihnen ermöglichen, mit schwierigen Umständen der Arbeit (z. B. mit überraschend notwendiger Mehrarbeit in der Krankenpflege) gut zurechtzukommen
- ein intensiveres Gefühl der Verpflichtung (commitment) der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber in Anerkennung seines ehrlichen und vertrauenswürdigen Handelns
- Aufbau eines psychologischen Vertrags zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber
- höhere Selbstselektion der Bewerber, insbesondere Rückzieher von Bewerbern, die sich für ungeeignet halten, denen bestimmte Umstände der Tätigkeit nicht gefallen oder die bestimmte Arbeitsbedingungen aus objektiven Gründen nicht erfüllen können
- höhere Leistung und größere Zufriedenheit der eingestellten Bewerber

Medien der Vorschau

Als Medien oder Vermittlungsarten der Vorschau können Menschen (Interviewer, Stelleninhaber), Unternehmensdarstellungen und Stellenausschreibungen im Internet, schriftliche Materialien, Filme und Kennenlerntage dienen.

Persönliche Gespräche sind in der Regel für Interessenten das reichhaltigste Informationsmedium, da sie einen Zugschnitt auf die individuellen Informationswünsche ermöglichen.

Die Meta-Analyse von *Phillips* ergab, dass mündliche Vorschauen zur Reduzierung der Fluktuation den stärksten Einfluss hatten. Auch waren mündliche

Vorschauen die einzige Vermittlungsart mit positivem Zusammenhang zur späteren Arbeitszufriedenheit. Am wenigsten effektiv waren schriftliche Materialien. Dies spricht dafür, Interviewer speziell für die Präsentation von Stelle und Unternehmen zu schulen. Ergänzend können knappe schriftliche Unterlagen ausgehändigt werden.

Stelleninhaber: Diese besitzen in der Regel eine gute Aufgabenkenntnis und eine hohe Glaubwürdigkeit. Eine amerikanische Feldstudie von *Colarelli* mit 164 Bewerberinnen und Bewerbern für eine Tätigkeit in einer großstädtischen Bank ergab, dass durch den Einsatz vorhandener Stelleninhaber als Informanten eine höhere Reduzierung der freiwilligen und unfreiwilligen Fluktuation als durch eine Broschüre erreicht wurde. Die Fluktuationsquote bei Kassiererstellen in dieser Bank lag im Jahr vor der Studie bei rund 50 %. Die Frühfluktuation nach dreimonatiger Tätigkeit betrug 14,6 % bei Information durch Stelleninhaber, 34,5 % bei Information durch den Interviewer und 44,9 % bei präziser Information durch eine übergebene Broschüre.

Arbeitsproben und Kennenlerntag: Man kann Bewerbern der Endauswahl anbieten, ausgewählte Arbeiten zur Selbstprüfung auszuführen oder einmal einen halben oder ganzen Tag den künftigen Arbeitsplatz kennenzulernen. Dies bietet sich insbesondere an, wenn es eine große Differenz zwischen der bisherigen und der künftigen Tätigkeit eines Bewerbers gibt. Die *Deutsche Börse* bietet Bewerbern einen Schnuppertag an. Auch Bewerbern für Außendienstpositionen kann man anbieten, einen Tag lang einen Außendienstler zu begleiten. Interessant ist schon die Reaktion auf das Angebot eines Kennenlerntags. Reagiert der Bewerber sehr interessiert oder eher lustlos? Bei gefährlichen Berufen (Polizei) werden manchmal auch Familienangehörige der Bewerber zum Informationstag mit eingeladen.

Zeitpunkte der Vorschau

Es kommen folgende Informationszeitpunkte in Frage: Die realistische Vorschau kann schon vor dem Vorstellungsgespräch durch Internetpräsentationen, Inserate, telefonische Vorabinformation und schriftliche Materialien erfolgen. Weitere Gelegenheiten sind das erste

oder das zweite Auswahlgespräch. Ein dritter Zeitpunkt liegt zwischen dem Stellenangebot und seiner Akzeptanz. Der vierte Zeitpunkt kann zwischen Vertragsschluss und Arbeitsbeginn liegen. Schließlich kann die Information auch beim Arbeitsbeginn erfolgen. Beim letztgenannten Zeitpunkt kann aber nicht mehr von einer Vorschau, sondern nur von einer realistischen Einarbeitung gesprochen werden. Auch beim vierten Zeitpunkt, also nach Vertragsschluss, kann der Arbeitnehmer nicht mehr frei die Konsequenzen aus den Informationen ziehen.

Senkung der Frühfluktuation als Hauptwirkung

Schon im Jahr 1956 fand *Weitz* in einer Feldstudie, dass von 226 neu eingestellten Versicherungsagenten, die sich zuvor durch ein Handbuch gründlich über die Tätigkeit informieren konnten, nur 19 % innerhalb des ersten halben Jahres wieder ausschieden, während von den 248 Mitgliedern der Kontrollgruppe ohne Handbuch im gleichen Zeitraum 27 % ausschieden. Eine Studie von *Hom et al.* ergab, dass von 82 Krankenschwestern, die eine realistische Broschüre im Umfang von 1.340 Wörtern erhielten, im ersten Jahr 8,5 % freiwillig ausschieden. Von den 76 Schwestern der Kontrollgruppe, die eine traditionelle Bewerberbroschüre erhielten, verließen im ersten Jahr 17,8 % freiwillig den Arbeitgeber.

Insgesamt konnten hinsichtlich der Reduzierung der Frühfluktuation durch eine realistische Tätigkeitsvorschau aber nur bescheidene Wirkungen ermittelt werden.

Eine Meta-Analyse durch *Premack* und *Warnous* von 21 Experimenten zur realistischen Tätigkeitsvorschau ergab hinsichtlich acht verschiedener Kriterien nur einen bescheidenen Einfluss der Vorschau, doch war dieser Einfluss immerhin bei den praktisch und ökonomisch wichtigen Kriterien Verbleibensdauer und Leistung am stärksten. Auch in einer Meta-Analyse aus dem Jahr 1998 fand *Phillips* für Feldstudien (N = 2.124) eine schwache Tendenz zur Fluktuationssenkung. Die realistische Vorschau führt nicht generell, sondern nur unter bestimmten Bedingungen zu

einer Senkung der Frühfluktuation. Eine erste Bedingung ist, dass die Bewerber zum Entscheidungszeitpunkt Stellenalternativen haben. Arbeitslose Bewerber oder Bewerber ohne Alternativen akzeptieren nicht selten auch bei Bedenken eine angebotene Stelle, um doch einen Versuch zu wagen oder um damit dem Druck der Familie oder des Arbeitsamts zu entsprechen.

Vergleich mit Jobenrichment: Eine Meta-Analyse durch *McEvoy* und *Cascio*, in der der Einfluss von realistischen Tätigkeitsvorschauen (15 Studien mit 5.250 Personen) und von Maßnahmen des Jobenrichment (5 Studien mit 1.242 Personen) auf die Mitarbeiterfluktuation verglichen wurde, ergab, dass zum Zweck der Fluktuationsreduzierung die Enrichment-Maßnahmen rund zweimal so effektiv wie die realistische Tätigkeitsvorschau waren.

Dieses Ergebnis erscheint plausibel, da eine interessantere und attraktivere Stelle wohl besser motiviert und mehr bindet als eine vorherige ehrliche Information darüber, dass eine Stelle auch unangenehme Umstände mit sich bringt.

Ein weiteres Ergebnis dieser Meta-Analyse war, dass eine realistische Tätigkeitsvorschau bei wenig komplexen Stellen (Einstiegsstellen, Routinearbeiten) die Fluktuation weniger mindert als bei komplexen Stellen.

Reale Arbeitsbedingungen: *Irving* und *Meyer* fanden in ihrer Untersuchung mit 137 Absolventen einer kanadischen Universität nur geringe Unterstützung für die Met-Expectations-Hypothese, wonach durch die Schaffung und Erfüllung realistischer Erwartungen die Arbeitszufriedenheit und die Organisationsverbundenheit erhöht und die Abwanderungsabsicht gesenkt werden könnten. Ihrer Untersuchung zufolge sind es insbesondere die realen Erfahrungen der Absolventen unmittelbar nach dem Organisationseintritt, die die gewünschten Wirkungen erzeugen. Demnach sei es aus Unternehmenssicht wichtiger, ab Arbeitsbeginn für positive Arbeitserfahrungen zu sorgen, als vorher Erwartungen zu senken. Die Autoren betonen, dass realistische Informationen gegen-

über Bewerbern durchaus ethisch geboten seien, dass aber negative reale Erfahrungen auch dann weniger Arbeitszufriedenheit und weniger Organisationsverbundenheit und folglich eine höhere Fluktuationsmotivation bewirken, wenn sie erwartet wurden. Es gebe letztlich kein Substitut für gute Arbeitsbedingungen.

Ausgeglichenheit der Informationen

Ein Übergewicht an negativen Informationen kann die Bewerbungs-, Wechsel- und Eintrittsbereitschaft deutlich verringern. Dabei kommt es nicht einfach auf die Zahl positiver bzw. negativer Informationen an, vielmehr ist auch die Bedeutung der einzelnen Information zu beachten. Per Saldo ist ein positiver Eindruck wichtig. Es ist also darauf zu achten, dass die realistischen Informationen bei High-Potentials, bei unerfahrenen Berufsanfängern, bei schwer besetzbaren Stellen oder bei Stellen mit gefährlichen Aufgaben nicht zu einer falschen Selbstselektion (adverse self-selection) und nicht zur Umlenkung von geeigneten Bewerbern zur Konkurrenz führen.

Bei einer realistischen Vorschau kann es nicht darum gehen, nur die problematischen Seiten einer Tätigkeit zu zeigen. Vielmehr sind in der Regel inattraktive und attraktive Aspekte im Wirkungssaldo zumindest ausgewogen anzusprechen.

Es geht nicht darum, jede nur denkbare Schwierigkeit zu benennen. Negative Ereignisse, die ein Stelleninhaber selten oder sehr wahrscheinlich überhaupt nicht erlebt (z. B. ein Gefängniswärter einen Gefangenenaufstand), dürfen in der Tätigkeitsvorschau (zeitlich) nicht überrepräsentiert werden. Es sind vielmehr ausgewählt die Punkte darzulegen, aus denen häufig Probleme wie Frühfluktuation oder Einarbeitungsschwierigkeiten resultieren. Negative Informationen wirken auch weniger abschreckend, wenn das Unternehmen dabei ein Problembewusstsein äußert und auf Abhilfestrangungen verweisen kann.

Arbeitsmarktlage und Arbeitsbedingungen

Bewerbern ohne Alternative erscheinen viele Arbeitsplätze „besser als gar nichts“.

Bei Bewerbern, die alternative Beschäftigungsmöglichkeiten haben oder sehen, führt eine realistische Vorschau zu einer leicht höheren Rücktrittsquote von der Bewerbung. Soweit sich Bewerber zurückziehen, die nicht den Anforderungen genügt und die Organisation nach kurzer Zeit wieder verlassen hätten, ist dies ein erwünschter Effekt. Ein Rückzug (bestens) geeigneter Bewerber ist selbstverständlich kontraproduktiv. Da die Rückzugswirkung unter anderem von der Arbeitsmarktlage abhängt, sollte man mit abschreckenden Informationen insbesondere dann zurückhaltend sein, wenn es auf dem relevanten Teilarbeitsmarkt ohnehin nur wenige Arbeitssuchende gibt oder wenn es um die Gewinnung hoch qualifizierter Bewerber oder gesuchter Spezialisten geht, um die man mit anderen Unternehmen konkurriert.

Saks et al. untersuchten in einer Laborstudie mit insgesamt 125 Betriebswirtschaftsstudenten für zwei Produktspezialistenstellen im Marketingbereich die Wirkungen einer traditionellen positiven Tätigkeitsvorschau und einer realistischen Tätigkeitsvorschau, die neben positiven auch negative Aspekte wie stressreiche Arbeit, Wochenendarbeit, Arbeit in den Abendstunden, enge Terminsetzungen und harte Aufstiegskonkurrenz nannte. Als weitere Bedingungen wurden eine durchschnittliche und eine hohe Bezahlung eingeführt. Hier wählte eine signifikant größere Zahl von Versuchspersonen die traditionelle, also nur positiv vorgestellte Stelle. Nur dann, wenn eine realistisch vorgestellte Stelle mit hoher Bezahlung mit einer traditionell vorgestellten Stelle mit durchschnittlicher Bezahlung konkurrierte, war die Akzeptanzabsicht ausgeglichen.

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass bei einer realistischen Tätigkeitsvorschau mit großer Vorsicht vorgegangen werden muss, wenn gute Bewerber rar sind. Sie mag als fair registriert werden, aber die Ehrlichkeit wird nicht immer honoriert.

Bei manchen Informationen liegt eine gewisse Zurückhaltung nahe. Ein Beispiel sind Aufstiegschancen. Sie sind für viele Absolventen wichtig. Andererseits

können selbst die betrieblichen Entscheidungsträger die zukünftigen Aufstiegsmöglichkeiten oft nur schwer einschätzen. Dieser Gedanke legt nahe, die realistische Tätigkeitsvorschau mehr auf Start- und Einarbeitungsprobleme zu konzentrieren. Es wäre völlig überzogen, sämtliche denkbaren Eventualitäten eines künftigen Arbeitsverhältnisses zu behandeln.

Schwierigkeit der Selbsteinschätzung

Nicht nur für Arbeitgeber, sondern auch für Bewerber ist eine Eignungsdiagnose im konkreten Fall schwierig. Was die Verbesserung der Selbstselektion durch eine realistische Vorschau anbelangt, so ist zu bedenken, dass es vielen (arbeitslosen) Bewerbern angesichts der Notwendigkeit einer positiven Präsentation in der Bewerbungssituation schwer fallen dürfte, ihre Berufserfahrung und ihre Fähigkeiten vorurteilsfrei, selbstkritisch und frei von taktischen Erwägungen einzuschätzen.

Es ist aus Bewerbersicht objektiv sehr schwer, die Eignung oder die Einarbeitungsschnelligkeit für eine knapp skizzierte Stelle in einem grob vorgestellten Unternehmen richtig einzuschätzen.

In der Literatur findet sich die These, ein beachtlicher Teil von Arbeitsplatzwechseln erfolge unter falschen Voraussetzungen, was einen weiteren Wechsel programmiere. Mit dem Begriff „retrospektiver Verlust“ wird von Senett das Phänomen umschrieben, dass Arbeitsplatzwechsler nicht selten erst nachträglich erkennen, dass der Wechsel eine falsche Weichenstellung, ein Scheinaufstieg oder ein Rückschritt war, ja vielleicht eine Ruinierung der Karriere einleitete.

Fazit und Empfehlungen

Wanous, der sich intensiv mit der realistischen Tätigkeitsvorschau befasst hat, gibt zusammenfassend folgende Empfehlungen: Sie sollte möglichst früh im Such- und Auswahlprozess erfolgen, damit eine wirkliche Selbstselektion erfolgen kann. Bewerber, die erst nach Vertragsschluss oder nach Kündigung ihres bisherigen Arbeitsverhältnisses informiert werden, machen auch bei Bedenken meist keinen Rückzieher mehr. Es

sollte erklärt werden, warum die realistische Information erfolgt, um beim Bewerber wirklich einen überlegten Abwägungs- und Entscheidungsprozess auszulösen. Es sollte nicht der Eindruck entstehen, man unternehme nicht genug, um widrige Arbeitsbedingungen zu beheben.

Die realistische Information darf nicht in ein Negativmarketing ausarten. Es sollte eine Konzentration auf solche Sachverhalte erfolgen, die häufig falsche Erwartungen und eine frühe Fluktuation bewirken.

Dabei sind ausgewogen auch positive Aspekte zu zeigen. Die Informationsquelle muss glaubwürdig sein. Als besonders glaubwürdige Quellen gelten Stelleninhaber, wenn der Bewerber mit ihnen allein sprechen kann. Weniger glaubwürdig wirken Jobseller wie zum Beispiel Rekruter. Das Medium der realistischen Tätigkeitsvorschau muss wirkungsvoll sein. So ist bei schriftlichen Materialien nicht immer sicher, dass sie gründlich und vollständig gelesen werden. Bei einer unstrukturierten Information durch Personen (Interviewer, Stelleninhaber) variiert die Vorschau in gewissem Maß aufgrund von individuellen und zufälligen Einflüssen. Videofilme, die aus praktischen und ökonomischen Gründen aber nur bei bestimmten Tätigkeiten und bei großen Bewerberzahlen in Frage kommen, erzielen oft durch Sehen und Hören eine relativ hohe Informationswirkung.

Referenzen und Literaturverzeichnis

Der Originalbeitrag enthält 54 Referenzen und 41 Fußnoten. Zu weiteren Auskünften treten Sie bitte mit dem Autor in Verbindung.