



Thema: „Feedbackgespräche in Assessment Centern“

Studiendesign: Candidate Experience in Personalauswahlverfahren

Master-Arbeit von Thomas Strauß – Hochschule Fresenius Köln – Wintersemester 2015

mit Unterstützung von [manager berater](http://www.manager-berater.com) - www.manager-berater.com

Studiendesign: „Candidate Experience in Personalauswahlverfahren – eine Analyse von Feedbackgesprächen in Assessment Centern“

Jüngste Untersuchungsergebnisse zum Thema „Candidate Experience“ bescheinigen Unternehmen großes Potenzial, wie sie den Bewerbungs- und Auswahlprozess optimal auf die Erwartungen der Bewerber zuschneiden können. Gleichzeitig greift die vorliegende Studie den Trend bei den Unternehmen auf, den Einstellungsprozess mit Hilfe von sog. Auswahl-Assessment-Centern (AC) zu professionalisieren. Ein zentrales Merkmal von AC-Verfahren bildet eine Rückmeldung an den Kandidaten zu den wahrgenommenen Kompetenzen und anderen personengebunden Aspekten. Diese Nähe zum beruflichen Selbstkonzept macht das Feedbackgespräch zu einem für beide Seiten äußerst sensiblen Prozess. Die vorliegende Studie geht daher der Frage nach, was aus Sicht von Bewerbern erfolgskritische Merkmale von Feedbackgesprächen sind, und welche Empfehlungen sich hieraus für Unternehmen zur Gestaltung des Rückmeldeprozesses ergeben.*

Aktuelle Beobachtungen im Recruiting

Seit jeher sind Unternehmen bemüht, im Auge potenzieller Bewerber attraktiv zu erscheinen. Dieses genuin „intrinsische“ Motiv eines jeden Arbeitgebers hat sich in den vergangenen Jahren im Augenschein verschiedener Rahmenbedingungen verschärft. Zu den wichtigsten Einflüssen gehören die demografische Entwicklung, eine seit mehreren Jahren anhaltend hohe Beschäftigungsquote, die Digitalisierung im Recruiting-Prozess und der zunehmende Wettbewerb zwischen den Unternehmen um Fachkräfte und Experten. Faktoren wie diese haben den Druck auf die HR-Abteilungen erhöht, das eigene Unternehmen intern wie extern als Marke zu positionieren (DGFP e.V., 2012). Mit zunehmendem Bewusstsein für die Erwartungen neuer wie bestehender Mitarbeiter wurden in den vergangenen Jahren seitens der Unternehmen vielfältigste Anstrengungen unternommen, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern sowie die Qualität und Effizienz des Bewerbungs- und Auswahlprozesses zu erhöhen.

Candidate Experience

Mit Fokus auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter wendet sich die vorliegende Untersuchung den Erfahrungen (→„Candidate Experience“) zu, welche Bewerber mit dem zukünftigen potenziellen Arbeitgeber im Rahmen des Bewerbungsprozesses machen. Die Wegstrecke, welche dabei interessiert, reicht vom Erstkontakt bis hin zur Einstellungsentscheidung. Positive Erfahrungen im Bewerbungsprozess – so die bisherigen Untersuchungsergebnisse (Athanas & Wald, 2014) – wirken sich positiv auf Image, Reputation und Glaubwürdigkeit des Unternehmens aus. Sie unterstützen das Employer Branding, reduzieren den Anteil von Bewerbungsabbrüchen und steigern die Qualität der Bewerber. Eine Bestätigung dieser vermuteten Kausalkette findet sich in mehreren jüngst erschienenen Studien (Schmidt, 2014). Demnach sind es in erster Linie folgende Faktoren, die nachweislich innerhalb des Bewerbungs- und Auswahlprozesses auf den Bewerber imagefördernd wirken:

- > mobiloptimierte Stellenanzeigen
- > Möglichkeit zu E-Mail Bewerbungen
- > Kurzer Bewerbungsprozess (< 6 Wochen)
- > Verfügbare Informationen zum Bewerbungsstatus
- > Schnelle Reaktion auf Bewerbungen
- > Konstruktive Reaktion bei Absage

Assessment Center als Auswahlmethode

Ein Aspekt, der bislang eine eher untergeordnete Rolle eingenommen hat, liegt in der Frage, wie von Bewerberseite jene Methoden erlebt werden, welche Unternehmen üblicherweise zur Auswahl von Mitarbeitern einsetzen. Diesem Aspekt will die vorliegende Studie gerecht werden, indem sie speziell den Trend zur Durchführung von sog. Assessment-Centern aufgreift. Ob als alleiniges Instrument oder als Bestandteil eines mehrstufigen Prozesses liefern aktuelle Erhebungen (Obermann, 2013) den Beleg für die zunehmende Verbreitung dieser Methode - insbesondere zur Auswahl von Auszubildenden und jüngeren Mitarbeitern. Trotz vielfältiger Bemühungen um eine Qualitätssicherung (Kersting, 2008) blieb jedoch bis heute die Frage unbeachtet, wie Bewerber im Speziellen den Feedbackprozess im Rahmen eines solchen Auswahlverfahrens erleben. Das Interesse an dieser Fragestellung erscheint ebenso plausibel wie stringent. Bei kaum einem anderen Auswahlinstrument erhalten Bewerber so umfassend zu ihrer Person Rückmeldung wie im Rahmen eines qualifizierten Feedbackprozesses innerhalb eines Assessment-Centers. Insbesondere in Fällen von Absagen ist es gängige Praxis, den Bewerbern eine plausible Begründung für die negative Entscheidung zu liefern. Darin eingekleidet findet sich üblicherweise eine Rückmeldung zu den festgestellten Kompetenzen.

* Hinweis: Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit haben wir die männliche Form gewählt. Selbstverständlich ist die weibliche Form immer mit eingeschlossen.

Je nachdem, welche Instrumente und Methoden in dem Auswahlprozess benutzt wurden, erhält der Bewerber neben den Aussagen zu den festgestellten Fähigkeiten Aussagen zu dessen Persönlichkeit, Motiven und Interessen. Diese Summe an Rückmeldungen berührt in hohem Maße das Selbstkonzept eines Bewerbers und erklärt, was den Feedbackprozess für den Job-Suchenden nicht selten zu einer äußerst persönlichen und emotionalen Erfahrung macht.

Umgekehrt gilt aus Sicht des Unternehmens: An keiner anderen Stelle auf der Gesamtstrecke des Selbstmarketings ist aus Sicht des Unternehmens der „Point-of-Sales“ so sensibel und zerbrechlich wie in dem Moment des Feedbackprozesses.

Wo Qualitätsaspekte etabliert und die Entscheider für den Feedbackprozess qualifiziert sind, kann das Angebot eines angemessenen Feedbacks für ein positives Erleben beim Bewerber sorgen.

Doch was empfinden Bewerber eigentlich in diesem Zusammenhang als angemessen? Was sind aus Bewerbersicht Qualitätskriterien, die im Feedbackgespräch erfüllt werden sollten? Und welche Zusammenhänge ergeben sich hieraus in positiver wie in negativer Richtung auf die Imagebildung des Unternehmens bei dem Bewerber? Diese Fragen sollen im Rahmen der vorliegenden Studie beantwortet werden.

Zielgruppe und Schwerpunkt der Studie

Die vorliegende Befragung richtet sich zum einen an Studierende und Personen, die bereits Erfahrung mit Feedbacksituationen im Rahmen eines Auswahl-AC-Verfahrens gemacht haben (Teilnehmer **mit** AC-Erfahrung). Zum anderen interessiert jedoch auch die Sicht potentieller Bewerber, welche bislang noch an keinem AC teilgenommen haben (Teilnehmer **ohne** AC-Erfahrung).

Im Mittelpunkt der Erhebung steht die Frage, wie ein Feedbackgespräch aufgebaut sein sollte, und worauf als Feedbackgeber bei der Durchführung zu achten ist. Dazu werden in der Studie u.a. folgende Aspekte betrachtet, die für die Feedbackqualität von Bedeutung sind: Dauer und Umfang des Feedbackgesprächs, dem Bewerber vermittelte Wertschätzung, Klarheit und Nachvollziehbarkeit der Rückmeldungen, Nachfragemöglichkeit des Bewerbers, Empfehlungen seitens der Entscheider für Verhalten in zukünftigen vergleichbare Szenarien, u.a.

Zusätzlich findet die Frage Beachtung, inwieweit der Bewerber eine Zu- oder Absage für die Stelle erhalten hat, und inwieweit diese Entscheidung positiv wie negativ auf die anderen Rückmeldungen „abfärbt“.

Die Ergebnisse der Untersuchung sollen belastbare Hinweise liefern, welche Qualitätsaspekte aus Sicht von Bewerbern für den Feedbackprozess im Vordergrund stehen. Darüber hinaus sollen Rückschlüsse auf das Erleben der Bewerber im Sinne der Candidate Experience gezogen werden. Konkret interessiert die Frage, wie sich das erlebte Feedbackgespräch innerhalb des Assessment Centers auf die Faktoren auswirkt, die letztendlich ausschlaggebend für eine positive Candidate Experience sind.

Weitere Teilnehmer gesucht!

Um möglichst repräsentative Befragungsergebnisse zu erhalten, freuen wir uns über eine möglichst breite Unterstützung bei der Gewinnung von Teilnehmern für die Studie. Die Zielgruppe der Befragung sind zum einen Personen, die zwar noch keine Erfahrung mit dem Ablauf eines Assessment Centers, jedoch konkrete Vorstellungen zu dem Feedbackprozess haben. Zum anderen freuen wir uns über die Teilnahme von Personen (Studierende, Berufstätige), die bereits über Erfahrung mit AC-Verfahren und Feedbackprozessen verfügen. Die Befragung erfolgt selbstverständlich anonym und ist innerhalb von 5-10 Minuten webbasiert durchführbar. Jeder Teilnehmer erhält bei Interesse im Gegenzug die Ergebnisse der Befragung nach Abschluss der Studie in Übersichtsform.

Vielen Dank vorab!

Thomas Strauß (Cand.-M.A.)

Nikolai Förster (Partner managerberater GbR)

Kontakt und Zugang zur Studie

Link zur Befragung:

http://www.unipark.de/uc/K_FH_FRESENIUS_685/0507/

strauss.thomas@koeln.hs-fresenius.de

Nikolai.Foerster@manager-berater.com

Quellen:

Athanas & Wald, *Candidate Experience Studie 2014, 2014*

DGFP e.V., *Employer Branding, 2012*

Kersting, *Qualität in der Diagnostik und*

Personalauswahl – der DIN-Ansatz, 2008

Obermann, *Assessment Center, 2013*

Schmidt, *Candidate Experience im*

Rekrutierungsprozess, 2014