

Umsetzungsmöglichkeiten einer Realistic Job Preview im modernen Rekrutierungs- prozess

Nora Theresa Koch
21629045

Hausarbeit

bei

Prof. Dr. Tim Warszta

Im Studiengang Wirtschaftspsychologie

Modul: Hauptseminar Personalwirtschaft



5. Fachsemester
12.01.2019

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildungsverzeichnis | B |
| Abkürzungsverzeichnis | C |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 2 Grundlagen des Recruitings..... | 2 |
| 2.1 Ablauf des Rekrutierungsprozesses | 2 |
| 2.2 Passung von Person und Organisation..... | 4 |
| 3 Realistic Job Preview im Rekrutierungsprozess | 7 |
| 3.1 Definition und Nutzen | 7 |
| 3.2 Empirische Befunde zur Wirkung der RJP auf die Organisation | 8 |
| 4 Implementierung einer RJP | 13 |
| 4.1 Diskussion..... | 13 |
| 4.2 Handlungsempfehlungen | 16 |
| 5 Fazit..... | 17 |
| Literaturverzeichnis | D |
| Erklärung zur Eigenständigkeit | G |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Der Recruiting Prozess..... | 2 |
| Abbildung 2: Hexagon der beruflichen Orientierung | 5 |
| Abbildung 3: Effects on Organizational Outcome | 12 |
| Abbildung 4: Mögliche Zeitpunkte der Implementierung | 13 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|--------------------------|
| RJP | Realistic Job Preview |
| PJ-Fit | Person-Job-Fit |
| PO-Fit | Person-Organisations-Fit |

1 Einleitung

"If researchers could identify the form and timing for RJPs that maximize positive organizational outcomes, they would be able to study the psychological processes underlying RJPs [...]" (Phillips, 1998, S. 673)

Die Forschung zum Thema Realistische Tätigkeitsvorschau geht auf den Amerikaner Joseph Weitz in den 1950er Jahren zurück (Wanous, 1992, S. 74), und wurde in den darauffolgenden 50 Jahren unter anderem von Wanous, Reilly et al., Dugoni und Ilgen, und Phillips vorangetrieben (Breugh, 1983, S. 612). Dominierender Ansatzpunkt war zu der Zeit die Frage, ob und wie ein Realistic Job Preview (auch kurz *RJP*) im Einzelnen die Leistung des Kandidaten¹, und langfristig die Fluktuation im Unternehmen beeinflusst (Reilly et al., 1981, S. 828; Miceli, 1985, S. 277; Wanous, 1989, S. 119, 1992, S. 48; Poland et al., 1992, S. 288). Heutzutage beschäftigen sich im Hinblick auf den Fachkräftemangel viele Unternehmen mit Personalmarketingmaßnahmen, Mitarbeiterbindung, der Arbeitgeberattraktivität, und der Candidate Experience (Allen, Bryant und Vardaman, 2010, S. 48; Warszta, 2018, S. 54), um die Fluktuation im Unternehmen zu minimieren. Die Realistic Job Preview könnte dabei ein sinnvolles Tool darstellen.

Diese Arbeit soll untersuchen, zu welchem Zeitpunkt und durch welches Medium die Realistic Job Preview im modernen Rekrutierungsprozess implementiert werden sollte, um die Vorteile für das Unternehmen zu maximieren. Dazu werden zunächst Rekrutierungsprozesse im Allgemeinen betrachtet: Wie sind sie aufgebaut, und welche Einflüsse wirken auf den Person-Organisations-Fit? Im nächsten Schritt wird dann die Realistic Job Preview in ihrem Nutzen, und bisherige Forschungsergebnisse beleuchtet. Spezifische Handlungsempfehlungen zum möglichen Einsatz der Realistic Job Preview im Rekrutierungsprozess bilden den Abschluss der Arbeit.

¹ In dieser Arbeit wird zu Gunsten der Lesefreundlichkeit ausschließlich die männliche Form genutzt, wobei zu jeder Zeit alle Geschlechter mit eingeschlossen sind.

2 Grundlagen des Recruitings

2.1 Ablauf des Rekrutierungsprozesses

Das Personalmanagement beschäftigt sich u.a. mit der aktiven Personalgewinnung, genauer gesagt der *Personalbeschaffung*. Ziel ist, die Vakanzen des Unternehmens mit qualifizierten Kräften zu besetzen (Stock-Homburg, 2013, S. 130). In diesem Bereich ist das *Recruiting* oder *Recruitment* einzuordnen. Während Personalbeschaffung alle Bewerber mit einbezieht, geht es hier um die Verstärkung des Interesses potenzieller Bewerber, die Identifikation von möglichen Kandidaten am Arbeitsmarkt und die Besetzung einer Vakanz durch *unternehmens-externe* Arbeitnehmer (Barber, 1998, S. 5; Warszta, 2018, S. 55f.). Idealerweise ist im Recruiting eine eignungsdiagnostische und standardisierte *Personalauswahl* auf Basis psychologischer Konstrukte zu verzeichnen (ebd.).

Während Barber (1998, S. 12) eine klare Unterteilung in verschiedene Recruitingphasen und die genaue Definition von Anfang und Ende als problematisch darstellt, zeigen Ullah und Witt (2018, 85ff.) eine mögliche Einteilungen in fünf Schritte, die gemeinsam den „Kernprozess des Recruiting“ (Ullah und Witt, 2018, S. 85) bilden.

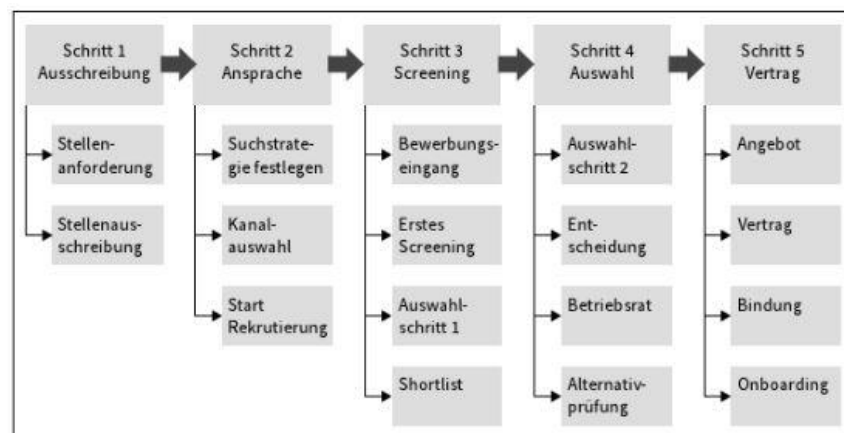


Abbildung 1: Der Recruiting Prozess (Ullah und Witt, 2018, S. 86)

Zunächst sollen im *ersten Schritt* die Stellenanforderungen und die Zielgruppe identifiziert, und eine darauf basierende Stellenausschreibung zielgruppengerecht formuliert werden. An dieser Stelle wird die Grundlage des gesamten Rekrutierungsprozesses geschaffen, da

sowohl die (über)fachlichen Fähigkeiten, als auch die Kultur des Bereichs und Besonderheiten des Arbeitsumfelds ergründet werden sollen (Ullah und Witt, 2018, S. 86).

Im *zweiten Schritt* werden sowohl die Art der Kandidatengenerierung – bspw. Active Sourcing oder Ausschreibung – als auch mögliche Kanäle für die Verbreitung von Stellenausschreibung definiert. Dabei sollte auf die Präferenzen der zuvor definierten Zielgruppe eingegangen werden (ebd.). Nach Abschluss dieses Schrittes beginnt die eigentliche Rekrutierung (ebd.).

Der *dritte Schritt* leitet die aktive Auswahlphase ein (Ullah und Witt, 2018, S. 88). Die eingehenden Bewerbungen werden auf die in Schritt eins erhobenen Ausschlusskriterien geprüft. Nach einem ersten Screening folgt eine erste Kandidatenauswahl auf Basis der tatsächlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten (ebd.). Dies kann je nach Unternehmen durch verschiedene Methoden, wie z.B. Bewerbungsgesprächen, und Online-Testungen, geschehen. Es entsteht eine Shortlist, also eine stark reduzierte Vorauswahl an Kandidaten, die sich potenziell für die Stelle eignen könnten (Ullah und Witt, 2018, S. 89).

Während das Screening – Schritt drei – als Aufgabe des Rekrutierst definiert wird, sollen im *vierten Schritt*, und somit bei der zweiten Auswahlstufe und Prüfung der Shortlist, die Fachabteilungen in den Kreis der Verantwortlichen mit aufgenommen werden (Ullah und Witt, 2018, S. 90).

Der *fünfte Schritt* bildet den Abschluss des Prozesses, und beinhaltet das Angebot an den Kandidaten, und die Vertragsunterzeichnung. Außerdem werden noch die Bindung und das Onboarding hinzugefügt, da der Rekrutierungsprozess erst „[...]mit der ‚Übergabe‘ des Kandidaten an den Personalentwickler nach der Einstellung[.]“ (Ullah und Witt, 2018, S. 81) als abgeschlossen gelte.

Ähnliche Inhalte finden sich auch in den drei Phasen des Rekrutierungsprozesses nach Stock-Homburg (2013, 189ff.). Danach gliedert sich der Rekrutierungsprozess in 1) *die Konzeptionsphase*: Ermittlung der Anforderungen an den Bewerber, Auswahl der Instrumente und Festlegen des Ablaufs, 2) *die Durchführungsphase*: Nominierung der Bewerber, und Umsetzung der ausgewählten Instrumente, und 3) *die Nachbereitungsphase*: Rückmeldung an die Teilnehmer, Einstellungsentscheidung, und Evaluation der Durchführung (Stock-

Homburg, 2013, S. 186). Moderierend wirke dabei, wie auch in anderen Aspekten der Personalgewinnung, u.a. die Arbeitsmarktsituation (Stock-Homburg, 2013, S. 146). Auch diese Unterteilung ist im Hinblick auf die weiteren Inhalte dieser Arbeit zu erinnern. Grundsätzlich eignet sich die Darstellung nach Ullah und Witt (2018, S. 86ff.) jedoch besser zur Definition des Prozesses, da hier eine deutlichere Trennung zwischen den Teilschritten zu erkennen ist.

2.2 Passung von Person und Organisation

In den meisten Organisationen liegt der Fokus auf dem Matching zwischen Anforderungen des Unternehmens und Kompetenzen der Person, während der Passung zwischen den individuellen Wünschen der Person und dem Organisationsklima weniger Aufmerksamkeit zuteilwird (Wanous, 1992, S. 42). Im Folgenden werden Theorien und Modelle zu eben jenem Thema exemplarisch beleuchtet, um für die Relevanz des Themas zu sensibilisieren.

Johnson, Kristof-Brown und Zimmerman (2005, S. 281) definieren in ihrer Meta-Analyse den **Person-Environment-Fit** als "[...] compatibility between and individual and a work environment" (ebd.), und deren Charakteristika. Als mögliche Unterkategorien des Person-Environment-Fit können u.a. der *Person-Job-Fit* – kurz PJ Fit – und der *Person-Organization-Fit* – kurz PO Fit – genannt werden (Caldwell, Chatman und O'Reilly III, 1991, S. 487ff.; Johnson, Kristof-Brown und Zimmerman, 2005, S. 284f.). Dem PJ Fit konnte ein starker Zusammenhang mit Job Zufriedenheit nachgewiesen werden, während PO Fit eine starke positive Korrelation zu Organisationalem Commitment *und* Job Zufriedenheit aufweist, und darüber hinaus negativ korreliert mit tatsächlicher Fluktuation zwei Jahre nach Erheben der Passung (ebd., S. 316; Caldwell, Chatman und O'Reilly III, S. 487). Auswahlinstrumente, die diese Passung einbeziehen, ermöglichen es dem Unternehmen Personen einzustellen, die langfristig im Unternehmen bleiben (Allen, Bryant und Vardaman, 2010, S. 56). Wird nach der Einstellung ein niedrigerer PJ Fit festgestellt als erwartet, lässt sich dieser beispielsweise durch Schulungen verbessern, während ein niedriger PO Fit nachträglich schwieriger auszugleichen ist (Johnson, Kristof-Brown und Zimmerman, 2005, S. 317).

Dass der individuelle PO-Fit bei der Berufswahl relevant ist, zeigt **das RIASEC-Modell der Interessen** (Hassel, Moser und Soucek, 2014, S. 457). Das RIASEC-Modell nach Holland (1959) teilt (berufliche) Interessen in sechs Gruppen ein: 1) *Realistic*: praktisch-technisch,

2) *Investigative*: intellektuell-forschend, 3) *Artistic*: künstlerisch-technisch, 4) *Social*: Sozial, 5) *Enterprising*: unternehmerisch, 6) *Conventional*: konventionell (Nauta, 2010, S. 11; Hassel, Moser und Soucek, 2014, S. 457; Schuler, 2002, S. 57). Interessensfelder sind dabei stärker miteinander vereinbar, je näher sie aneinander liegen (Schuler, 2014, S. 35; Krause, 2017, S. 42). Für die Berufsebene ergibt sich aus einer Passung zwischen Beruf und Interessensfeld eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für Arbeitszufriedenheit und berufliche Stabilität (Hassel, Moser und Soucek, 2014, S. 457). Langfristig bewege sich der Mensch immer hin zu seinem eigentlichen Interessensfeld (Holland, 1985 zit. nach Goldstein, Schneider und Smith, 1995, S. 764).

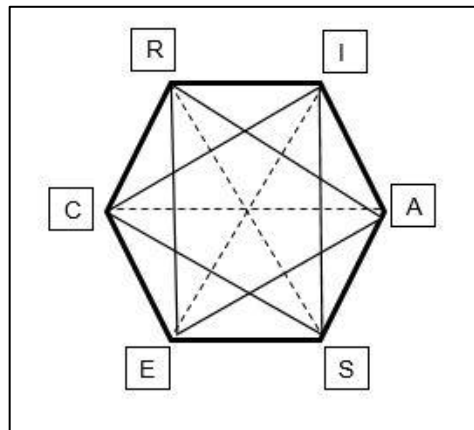


Abbildung 2: Hexagon der beruflichen Orientierung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuler, 2002, S. 57)

Das **ASA-Modell nach Schneider** beschreibt einen **Gravitations-Prozess**, der zum Ziel hat, passende Personen in das Unternehmen zu holen, dort zu halten, und eine funktionierende Einheit aus Beschäftigten und Organisation zu bilden (Goldstein, Schneider und Smith, 1995, S. 749; Nerdinger, 2014, S. 72; Schuler, 2014, S. 36). Außerdem zeigt das Modell die Konsequenzen einer falschen Passung auf (ebd.).

Der Bewerber durchläuft nach dieser Theorie zunächst die initiale *Attraction*- oder Anziehungs-Phase. Hier wird ein erster Abgleich zwischen den wahrgenommenen Zielen eines Unternehmens, und den eigenen Zielen vorgenommen (Goldstein, Schneider und Smith, 1995, S. 749; Nerdinger, 2014, S. 72; Schuler, 2014, S. 36). Dabei werden diejenigen Unternehmen als attraktiv wahrgenommen, deren Mitarbeiter ähnliche Werte aufweisen wie der Bewerber selbst (Nerdinger, 2014, S. 72). Dann folgt eine *Selection*- oder Selektions-

Phase, in der eine Entscheidung hinsichtlich der Person, und deren Passung zu Unternehmen und Stelle getroffen wird (ebd.). Hier finden sowohl Selbstselektionsprozesse statt – also die Auswahl des Unternehmens und der Stelle durch den Bewerber auf Basis weiterer Informationen – als auch Fremdselektionsprozesse – die Auswahl des Bewerbers aus einem Bewerberpool (Nerdinger, 2014, S. 72). Der dritte Schritt des Models bezieht sich auf eine falsche Passung, beziehungsweise auf eine Veränderung der Ziele in der Organisation oder der Person. Tritt dies auf, beginnt die *Attrition*-Phase: Die Person löst sich vom Unternehmen (Goldstein, Schneider und Smith, 1995, S. 749; Nerdinger 2014, S. 72).

Auch Erwartungen spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle. Porter und Steers (1973, S. 152, zit. nach Poland et al., 1992, S. 288) definieren die Passung zwischen dem, was eine Person im Unternehmensalltag antrifft - positiv oder negativ -, und dem was die Person erwartet hat anzutreffen als „**Met Expectations**“ (Poland et al., 1992, S. 288). Die gleichnamige **Theorie** beschreibt die Diskrepanz zwischen diesen beiden Aspekten als möglichen Ursprung hoher Newcomer-Fluktuation, und der häufig auftretenden Enttäuschung nach Eintritt (Poland et al., 1992, S. 288.; Wanous, 1992, 30ff.). Zwei Effekte wirken dabei nach Wanous (1992, S. 31) separat: a) die nicht erfüllten Erwartungen, die zu geringerer Job Zufriedenheit führen, und b) die geringe Job Zufriedenheit, die einen Auslöser für Kündigungen darstellt (vgl. dazu auch Allen, Bryant und Vardaman, 2010, S. 53). Laut Poland et al. (1992, S. 291) korrelieren "met expectations" (ebd., S. 288) im Durchschnitt zu $r=0.39$ mit Job Zufriedenheit, $r=0.29$ mit der Intention im Unternehmen zu [bleiben; Anmerkung Nora Koch: Im *Abstract* wird hier von *intent to leave* gesprochen, während die Daten im Abschnitt *Results* von *intent to remain* sprechen. Letzteres scheint hier, auch im Hinblick auf die positive Korrelation mit den erfüllten Erwartungen, sinnvoller.]. Mit $r=0.19$ korreliert es weiterhin mit Bestehen im Job, und mit $r=0.11$ mit Arbeitsleistung.

Shore und Tetrick (1994, S. 92f.) sprechen im Zusammenhang mit Bewerbungsprozessen von einem subjektiven **psychologischen Vertrag** zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer – also einer teils unausgesprochene Vereinbarung über die Konditionen der Arbeit –, der über den tatsächlichen Arbeits- oder Werksvertrag hinaus geht (ebd.). Er kann dem Arbeitnehmer einerseits Sicherheit über die Arbeitstätigkeit und deren (im)materielle Vergütung geben, und andererseits als Wegweiser in Bezug auf das im Arbeitsalltag vom Arbeitgeber erwartete Verhalten fungieren (ebd.).

Die bisher aufgezeigten Modelle und Theorien beziehen sich auf die Erwartungen der Person an das Unternehmen und an eine spezifische Position, und die Konsequenzen einer inkorrekten Passung von Erwartungen und Realität. Eine Realistic Job Preview könnte an dieser Stelle die Möglichkeit bieten, Erwartungen der Bewerber an die Realität anzupassen (Miceli, 1985, S. 278; Chehade und EL Hajjar, 2016, S. 180; Wanous, 1992, S. 48).

3 Realistic Job Preview im Rekrutierungsprozess

3.1 Definition und Nutzen

“Realistic job previews information (R.J.P) are any method an agency or business uses to help prospective employees get a balanced picture of the positive and negative aspects of work they will be doing and the organizational climate, prior to the offer of a position.” (Chehade und EL Hajjar, 2016, S. 164)

Eine Realistic Job Preview beschreibt die Darstellung aller relevanter Aspekte einer Stelle und eines Unternehmens im Rekrutierungsprozess (Adeyemi-Bello und Mulvaney, 1995, S. 1; Chehade und EL Hajjar, 2016, S. 164). Dies ermöglicht dem Bewerber eine eigenständige Bewertung der Passung zwischen Organisationsklima und persönlichen Wünschen (Wanous, 1992, S. 45).

Zum besseren Verständnis kann hier das traditionelle Recruiting dem realistischen gegenübergestellt werden (Wanous 1992, S. 41ff.): Bei traditionellem Recruiting fällt die Entscheidungsmacht zum größten Teil in den Machtbereich des Unternehmens. Potenzielle Kandidaten erhalten positiv verzerrte Arbeitgeberwerbung und werden so kaum durch negative Aspekte in ihrer Entscheidung beeinflusst (Chehade und EL Hajjar, 2016, S. 164; Wanous, 1992, S. 43f.). Es können falsche Erwartungen an die Position entstehen (Adeyemi-Bello und Mulvaney, 1995, S. 1). Realistisches Recruiting dagegen bewirbt alle tatsächlich relevanten Informationen (Adeyemi-Bello und Mulvaney, 1995, S. 1; Chehade und EL Hajjar, 2016, S. 164), ohne dabei positiv zu verzerren (Wanous, 1992, S. 43). Bewerber bekommen also schon während des Rekrutierungsprozesses ein erstes Verständnis für die

Realität der Organisation (Phillips, 1998, S. 684). Eine RJP ist jedoch nicht einem Einstellungstest gleichzustellen (Wanous, 1989, S. 120). Das Ziel sei nicht, Bewerber abzuschrecken, sondern eine subjektive Selbstselektion zum Vorteil beider Seiten zu fördern.

Inhaltlich sollte eine realistische Tätigkeitsvorschau spezifische Aufgaben und Charaktereigenschaften der Organisation aufzeigen, und beleuchten, wie ein typischer Mitarbeiter auf diese Aspekte reagiert (Wanous, 1989, S. 120). Der Begriff *realistisch* kann dabei nach Wanous (1989, S. 121ff.) verschieden ausgelegt werden. Einerseits umfasse eine realistische Tätigkeitsvorschau die beschreibenden, faktischen Informationen, wie beispielsweise Gehalt, Arbeitszeiten und mögliche Karrierepfade ("*descriptive material*", ebd., S. 121). Andererseits könnten aber auch bewusst subjektive Eindrücke aktueller Mitarbeiter, und deren Gründe für Zufriedenheit und Unzufriedenheit ("*judgmental content*", ebd., S. 122) in einer Realistic Job Preview aufgezeigt werden. Die Ansätze können sich in der Praxis ergänzen (Wanous, 1989, S. 121f.). Je komplexer dabei die Stelle, desto stärker zeigen sich die Effekte einer RJP (Reilly et al., 1981, S. 833; Wanous, 1989, S. 123).

Eine Balance aus negativen und positiven Informationen sei insgesamt ausschlaggebend, um Kandidaten keine negativ verzerrte Job Preview zu geben (DeNisi, Meglino und Ravlin, 1997, S. 419f.; Chehade und EL Hajjar, 2016, S. 164). Beispielsweise sollten nicht nur potentielle Stresssituationen genannt werden, sondern auch deren Wahrscheinlichkeit und Häufigkeit, um so eine falsche Selbstselektion zu verhindern (DeNisi, Meglino und Ravlin, 1993, 804f., 1997, 419f.).

Als langfristige Auswirkungen einer RJP werden eine reduzierte Unzufriedenheit und eine verringerte Fluktuation unter Newcomern erhofft: "*Recruitment practices that provide applicants the most comprehensive picture of the organization, such as realistic job previews [...], reduce the likelihood of subsequent turnover.*" (Allen, Bryant und Vardaman, 2010, S. 56)

3.2 Empirische Befunde zur Wirkung der RJP auf die Organisation

Forschungen zur Wirkung der RJP wurden in verschiedenen Berufsgruppen mit verschiedenen Anforderungen und Hintergründen durchgeführt, beispielsweise Gefängniswärtern (DeNisi, Meglino und Ravlin, 1993), Telefonisten (Reilly et al., 1981), Supermarkt-Kassierern (Dugoni und Ilgen, 1981), Studenten (Miceli, 1985) und Arbeitsuchenden (Pane Haden,

2012). Allen Studien gemeinsam war das Ziel, die Effekte der RJP zu untersuchen und in Beziehung zu Jobzufriedenheit und Fluktuation zu setzen. Im folgenden Abschnitt sollen der Theorie relevante Forschungsergebnisse zur Wirkung der RJP in Organisationen gegenübergestellt werden. Dies soll zum einen Überblick über die Forschungssituation bieten und zum anderen – in Bezug zu den in Kapitel 2.2 benannten psychologischen Theorien – eine Basis für die darauffolgenden Handlungsempfehlungen schaffen. Dabei sollen folgende Haupteffekte hier genannt werden: Erwartungen, Selbstselektion, Coping Effekte und Commitment (Breaugh, 1983, 612ff.; Wanous, 1992, S. 50; Phillips, 1998, S. 677f.).

Zunächst könnte ein möglicher Einfluss auf die Zufriedenheit und Fluktuation dadurch entstehen, dass eine RJP die **Erwartungen eines Kandidaten** so weit relativieren, dass sie schlussendlich mit der tatsächlichen Arbeitstätigkeit übereinstimmen (Dugoni und Ilgen, 1981, S. 580; Miceli, 1985, S. 278; Reilly et al., 1981, S. 828). Es wird angenommen, dass Personen mit realistischen Erwartungen eine höhere Jobzufriedenheit empfinden, und seltener freiwillig das Unternehmen verlassen (Reilly et al., 1981, S. 828; Wanous, 1992, S. 48; Allen, Bryant und Vardaman, 2010, S. 56).

Empirische Befunde zeigen jedoch zum Teil widersprüchliche Ergebnisse. Beispielsweise fanden Reilly et al. (1981, S. 827) Korrelationen zwischen Commitment und Met Expectations, und Korrelationen zwischen Met Expectations und Fluktuation (ebd.), einen direkten Rückschluss auf eine bestimmte Art der Job Preview konnte jedoch nicht getroffen werden. Eine Studie aus dem gleichen Jahr (Dugoni und Ilgen, 1981) zeigte, dass Personen, die über schlechte Bedingungen Bescheid wussten, länger im Job verblieben (ebd., S. 590), konnten jedoch keine signifikanten Korrelationen mit Met Expectations herstellen. Angesichts ihrer Forschungsergebnisse stellten sie eine direkte Verbindung zwischen Erwartungen und Jobzufriedenheit in Frage (Dugoni und Ilgen, 1981, S. 587).

DeNisi, Meglino und Ravlin (1993) dagegen zeigten auf, dass eine Realistic Job Preview die Erwartungen der Bewerber an die Stelle und das Arbeitsumfeld durchaus beeinflusst (ebd., S. 816). Jedoch nicht wie erwartet – realistische Informationen verringern die Erwartungen – sondern gegenteilig: Eine Realistic Job Preview könnte auf Personen *ohne* Berufserfahrung möglicherweise eine nicht gewünschte Wirkung haben, nämlich die Steigerung der

Erwartungen an die Position (DeNisi, Meglino und Ravlin, 1993, S.819). Personen *mit* Berufserfahrung erwarteten insgesamt mehr Gefahrensituationen und Verletzungsgefahr als Personen ohne Berufserfahrung (ebd., S. 820).

Berufserfahrung könne sich auch in Bezug auf **Selbstselektionseffekte** als möglicher Moderator zeigen. Betrachtet man Personen mit und ohne Berufserfahrung separat (Vgl. DeNisi, Meglino und Ravlin, 1993), ist festzustellen, dass aus der Testgruppe mit RJP diejenigen ohne Berufserfahrung den Job eher annehmen, als diejenigen mit Berufserfahrung (ebd. S. 818). In der Theorie sei dagegen anzunehmen, dass eine RJP, die dem Kandidaten eine *Diskrepanz* zwischen seinen Wünschen und dem Angebot des Unternehmens zeigt, die Entscheidung *gegen* das Unternehmen fördert (Wanous, 1989, S. 120; Adeyemi-Bello und Mulvaney, 1995, S. 1). Anschließend könne davon ausgegangen werden, dass Kandidaten, die den Job annehmen, mit höherer Wahrscheinlichkeit eine hohe Arbeitszufriedenheit empfinden, und somit die Gefahr der Kündigung niedriger sei (Reilly et al., 1981, S. 828). Einen langfristigen Vorteil in Bezug auf die Fluktuation des Unternehmens zeigt sich in der Studie von DeNisi, Meglino und Ravlin (1993) jedoch nicht, da diejenigen Personen ohne Berufserfahrung gleichzeitig eine höhere Fluktuationsquote aufwiesen, als Personen mit Berufserfahrung (ebd., S. 820). Reilly et al. (1981) stellen die Hypothese auf, dass ein Bewerber für einen tatsächlichen Effekt auf die Selbstselektion verschiedene RJP's für verschiedene Vakanzen benötigt, somit also eine Auswahlmöglichkeit haben muss (Reilly et al., 1981, S. 828).

Viele Studien zeigten sichtbare Auswirkungen der RJP (Reilly et al., 1981; Miceli, 1985; Poland et al., 1992; DeNisi, Meglino und Ravlin, 1993; Pane Haden, 2012; Chegade und EL Hajjar, 2016), eine Zusammenfassung der Forschungsergebnisse deutet jedoch an, dass in diesem Zusammenhang nicht die Selbstselektionseffekte gefördert werden (Reilly et al., 1981, S. 833; Phillips, 1998, S. 684). Eine RJP könnte stattdessen Einfluss nehmen auf die wahrgenommene Ehrlichkeit des Unternehmens, und somit auf das **Commitment gegenüber der Entscheidung und der Organisation** (Phillips, 1998, S. 684). Hierbei ist anzunehmen, dass die Transparenz einer RJP dem Kandidaten eine größere empfundene Freiheit in der Entscheidung gäbe (Miceli, 1985, S. 278; Wanous, 1992, S. 50), da die Entscheidung ohne empfundene Verzerrung geschieht (Phillips 1998, S. 684). So wird ein von Anfang an stärkeres Commitment gegenüber der Entscheidung und dem Unternehmen empfunden

(Miceli, 1985, S. 278; Wanous, 1992, S. 50). Dass diese positive Grundeinstellung zu einer verringerten Wahrscheinlichkeit des Austritts führen könnte, zeigten Studien wiederholt auf (Reilly et al., 1981, S. 828; Allen, Bryant und Vardaman, 2010, S. 54), Rückschlüsse auf den Einsatz von RJP lassen sich jedoch auch hier nicht ausreichend belegen (Phillips, 1998, S. 682).

Weiterhin kann eine RJP Einfluss nehmen auf den **Umgang mit den Anforderungen im Job** (Breaugh, 1983, 612ff.): Situationen und Probleme, die bereits durch die RJP bekannt sind, könnten durch den Arbeitnehmer schneller in Angriff genommen werden, da a) das Auftreten des Problems weniger Schockempfinden auslöse, (ebd.; Dean, 1983, S. 59ff.) oder b) die Lösungen des Problems bereits vorher durchdacht oder geprobt worden sei (Schaper, 2014, S. 522ff.). Fragwürdig ist jedoch, inwiefern das Realitätsschock-Modell tatsächlich in der Praxis nachgewiesen werden kann (Miceli, 1985, S. 277).

Problematisch zeigte sich über die Studien hinweg die fehlende Definition der RJP und Vereinheitlichung ihrer Inhalte (Reilly et al., 1981, S. 832), außerdem die fragliche Validität der Laborstudien, wodurch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse kaum zu gewährleisten sei.

Phillips (1998, S. 682) versuchte in seiner Meta-Analyse den Zeitpunkt im Prozess, das Medium und die Forschungssituation als mögliche Moderatoren in Studien zu identifizieren, um so eine bessere Vergleichbarkeit herzustellen. Gleichzeitig ging er davon aus, dass die Identifikation des idealen Zeitpunkts und Mediums der RJP weitere Forschungen zu arbeitspsychologischen Effekten ermögliche (Phillips 1998, S. 673).

Die untersuchten Studien zeigten eine grundlegende Unterteilung in drei Medien zur Überbringung einer RJP (ebd., S. 675f.): Die Broschüre oder das schriftliche Dokument, die audio-visuelle Methode – Videos oder Aufnahmen –, und die verbale Methode, also in persönlichen Interviews mit den Kandidaten oder mündliche Präsentationen. Dies geht einher mit einer vorherigen Einteilung nach Wanous (1992, S. 87). Eine mögliche Ergänzung könnten Betriebsbesuche darstellen (Reilly et al., 1981, S. 824f.).

Außerdem zeigte Phillips (1998, S. 674f.) eine mögliche zeitliche Einteilung in frühzeitige RJP bei erstem Kontakt mit der Organisation, RJP vor dem Eintritt, und RJP nach Eintritt.

Letzteres wird jedoch per Definition von einigen Autoren weniger als Teil des Rekrutierungsprozesses, und stärker als Teil des Sozialisationsprozesses angesehen (Dean, 1983, S. 62ff.; Phillips, 1998, S. 686; Wanous, 1992, S. 54).

Das **verbale** Medium zeigte in der Meta-Analyse die konstantesten Korrelationen mit Zufriedenheit ($r=0.11$, Konfidenzintervall umschließt 0), Commitment ($r=0.11$, Konfidenzintervall umschließt 0), freiwillige Fluktuation ($r=-0.15$), gesamte Fluktuation ($r=-0.25$), und Job Performance ($r=0.11$, Konfidenzintervall umschließt 0) (Phillips, 1998, S. 678ff.). Eine **schriftliche** RJP zeigte dagegen kaum nennenswerte Korrelationen mit Commitment, Zufriedenheit und Performance (ebd.); leicht negative Korrelationen von $r=-0.05$ und $r=-0.08$ waren im Hinblick auf (freiwillige) Fluktuation zu beobachten (ebd.). RJP als **Video** korrelierten lediglich stark mit Performance ($r=0.18$, ebd.), was möglicherweise auf Lerneffekte zurückzuführen sein könnte. Alle Korrelationen zwischen Medium und Selbstselektion waren entweder nicht signifikant oder hatten nur geringe Aussagekraft. (ebd.)

| Outcome | Setting | | RJP Timing | | | RJP Medium | | |
|------------------------------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| | Laboratory | Field | Very Early | Before Hiring | After Hiring | Written | Verbal | Videotaped |
| Attrition from recruitment process | -.01 | -.04 ^a | -.02 | -.09 ^a | n.a. | -.05 ^a | .01 | -.03 |
| Job satisfaction | -.15* | .10 ^a | .01 | -.07 | -.01 | -.01 | .11 | -.10 |
| Commitment | -.02 | .00 | -.01 | -.08 | .03 | .08 | .11 | -.01 |
| Voluntary turnover | -.01 | -.09 ^a | .02 | -.09 ^a | -.07 ^a | -.05 ^a | -.15 ^a | .00 |
| All turnover | -.01 | -.06 ^a | -.05 ^a | -.08 ^a | -.03 ^a | -.08 ^a | -.25 ^a | -.01 |
| Performance | | | .04 | -.02 | .10 ^a | .01 | .11 | .18 ^a |

^a The confidence interval for the mean correlation does not include zero.

Abbildung 3: Effects on Organizational Outcome (Phillips, 1998, S. 683)

In Bezug auf die **zeitliche Komponente** zeigt sich ein eher uneindeutiges Bild (Vgl. Abb. 3). Eine RJP vor Eintritt zeigt eine tendenziell höhere Korrelation mit allen Variablen (Phillips, 1998, S. 683), wobei anzumerken ist, dass die Konfidenzintervalle der Korrelationen mit Job Satisfaction, Commitment und Performance Null umschließen. Es sollten also lediglich die negativen Korrelationen mit Attrition und (freiwilliger) Fluktuation für weitere Betrachtungen genutzt werden. Auffällig ist auch bei diesem Aspekt die vergleichsweise hohe Korrelation zwischen Performance und einer RJP nach Eintritt ($r=0.10$) (ebd.).

Insgesamt lassen die Ergebnisse vermuten, dass verschiedene Zeitpunkte und Medien unterschiedliche psychologische Prozesse fördern. Somit stehe die ideale Kombination von

Zeitpunkt und Medium in Abhängigkeit von Ziel und Situation des Unternehmens (Phillips, 1998, S. 685).

4 Implementierung einer RJP

4.1 Diskussion

Wie Allen, Bryant und Vardaman (2010, S. 56) aufzeigen, sollte dem PO-Fit bereits im Rekrutierungsprozess stärkere Beachtung zuteilwerden, um eine nachhaltigere Bewerberauswahl zu ermöglichen. Betrachtet man dazu die Kernaussagen des ASA-Modells nach Schneider– Personen finden Unternehmen attraktiv und bleiben langfristig in denjenigen Unternehmen, die ähnliche Werte aufzeigen, wie sie selbst (vgl. Kapitel 2.2) – erscheint dies nachvollziehbar. Den PO-Fit bereits im Rekrutierungsprozess zu ermöglichen fordert jedoch ein hohes Maß an Transparenz von Seiten des Unternehmens und der Recruiter. Eine Möglichkeit Transparenz zu schaffen bietet die RJP, sofern sie inhaltlich passend und zeitlich sinnvoll im Rekrutierungsprozess platziert wird (Kanning, 2017, S. 102).

Nutzt man den Rekrutierungsprozess nach Ullah und Witt (2018, vgl. Kapitel 2.1) als Grundlage, können, angelehnt an Phillips (1998), die folgenden Zeitpunkte zur möglichen Implementierung einer RJP identifiziert werden: Frühzeitig mit der Stellenausschreibung, vor Eintritt im Auswahlprozess, oder nach Vertragsunterzeichnung als Teil des Onboardings. (Siehe Abb. 4)

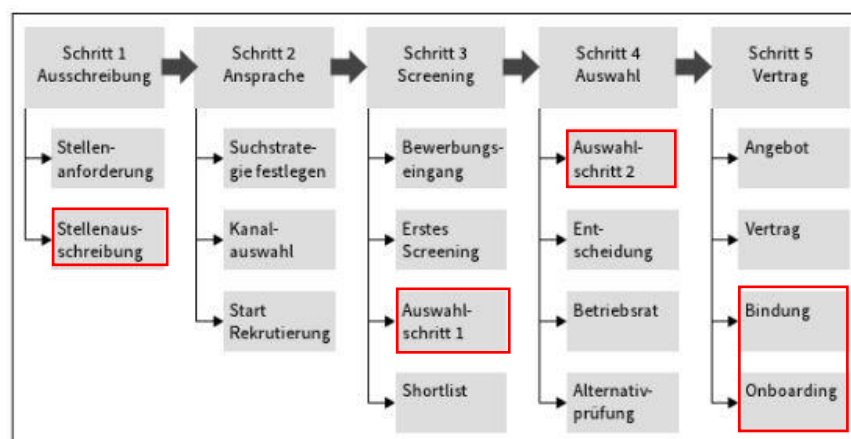


Abbildung 4: Mögliche Zeitpunkte der Implementierung (Veränderte Darstellung, Ullah und Witt, S.86)

Unter Berücksichtigung des ASA-Modells erscheint eine Entscheidung für die frühzeitige RJP in der Stellenausschreibung zunächst plausibel. Der Bewerber würde so frühzeitig die relevanten realistischen Informationen erhalten und könnte die Attraktivität des Unternehmens besser bewerten. Dies könnte Selbstselektionseffekte fördern (Wanous, 1989, S. 126), und so vermeiden, dass unpassende Bewerber in den Interviewprozess involviert werden. Gleichzeitig birgt eine RJP in der Stellenausschreibung jedoch die Gefahr, dass potenziell passende Kandidaten von einer Bewerbung abgeschreckt werden (Chehade und EL Hajjar, 2016, S. 180). Wie bereits in Kapitel 3.2 erläutert, könnte beispielsweise relevante vorherige Berufserfahrung dazu führen, dass Bewerber negative Informationen zu stark gewichten und die Stelle somit unrealistisch negativ wahrnehmen. Dieser Aspekt könnte speziell für Unternehmen relevant sein, deren Zielgruppe von Anfang an sehr klein ist, oder die Probleme haben einen großen Bewerberpool zu generieren. Auch ist zu beachten, dass bisherige Studien weder die vermuteten Selbstselektionseffekte (Reilly et al., 1981, S. 833), noch den Einfluss einer frühzeitigen RJP auf die „Organizational Outcomes“ (Phillips, 1998, S. 683) belegen konnten (Phillips, 1998, S. 683f.).

Eine alternative Betrachtungsweise bietet die Met Expectations Theory. Die Korrelationen zwischen Met Expectations und Fluktuation, bzw. Met Expectations und Commitment nach Poland et al. (1992, S. 291) und die gleichnamige Theorie zeigen, dass die individuellen Erwartungen starken Einfluss auf das Verbleiben der Newcomer im Unternehmen haben. Jedoch spielen auch in diesem Zusammenhang verschiedene Moderatoren eine Rolle, beispielsweise Berufserfahrung (vgl. DeNisi, Meglino und Ravlin, 1993), persönliche Erfahrungen und Ziele (vgl. Pane Haden, 2012; Chehade und EL Hajjar, 2016), und Unterschiede in der Informationsverarbeitung (Buda und Charnov, 2003, zit. nach Chehade und EL Hajjar, 2016, S. 166). Eine RJP im Auswahlprozess bietet die Möglichkeit diese Aspekte berücksichtigen zu können. Es kann stark auf den einzelnen Bewerber und seine individuellen Erwartungen eingegangen und der Inhalt der RJP entsprechend angepasst werden, um so letztendlich die bestmögliche Passung von Person und Organisation, bzw. Person und Job zu gewährleisten.

Eine Implementierung der RJP nach Eintritt, also nach Vertragsunterzeichnung, kann laut Phillips (1998, S. 683) vor allen Dingen die Performance steigern. In Bezug auf den grund-

legenden, allgemein anerkannten Grundgedanken der Realistic Job Preview – eine Vermittlung von Informationen, die die Erwartungen des Kandidaten vor Eintritt relativiert, und so eine bessere Passung zwischen Person und Position ermöglicht (Miceli, 1985, S. 278; Wanous, 1992, S. 45; Adeyemi-Bello und Mulvaney, 1995, S.1; Allen, Bryant und Vardaman, 2010, S. 56; Chehade und EL Hajjar, 2016, S. 164) – ist jedoch fraglich, ob eine RJP nach Eintritt nicht als Teil des Onboarding noch weiter erforscht werden sollte. Im Hinblick auf die Met Expectations Theory und das ASA-Modell erscheint dieser Zeitpunkt für die RJP unpassend.

Wanous (1992, S. 59ff.) sagt aus, dass sich eine RJP dann anbietet, wenn ein Unternehmen aufgrund eines zu kleinen Bewerberpools eine möglichst präzise und nachhaltige Personalauswahl treffen muss. Es sollte laut Chehade und EL Hajjar (2016, S. 180) jedoch des Weiteren auch auf die aktuelle Situation des Unternehmens geachtet werden. Besteht ein Problem im Generieren eines großen Bewerberpools, empfiehlt es sich eine RJP nicht im ersten Kontakt zu implementieren. Die Meta-Analyse von Phillips (1998, S. 683ff.) zeigt in diesem Punkt weiteren Forschungsbedarf auf.

Der zweite Aspekt der Implementierung ist das genutzte Medium. Im Allgemeinen wird hier unterschieden zwischen schriftlich, mündlich und audio-visuell bzw. Videoaufnahmen (Vgl. Kapitel 3.2). Schriftliche RJP's bergen den Vorteil, dass alle Informationen vom Unternehmen geprüft, und vom Kandidaten wiederholt gelesen werden können (Wanous, 1989, S. 125), doch das verbale bzw. audio-visuelle Medium zeigen in Studien stärkere Auswirkungen auf die Fluktuation, bzw. die Performance (Phillips, 1998, S. 683f.). Während das audio-visuelle Medium in den 80er und 90er Jahren als teures Medium deklariert wurde (Reilly et al., 1981, S. 832; Wanous, 1989, S. 125), liegen heutzutage viele verschiedene Möglichkeiten vor, kurze Videosequenzen zu erstellen und zu verbreiten. Dies bietet eine günstige Alternative zum verbalen Medium. Grundsätzlich kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Informationen in "two-way" (Phillips, 1998, S.685) Kommunikation aktiver verarbeitet werden, stärkere Aufmerksamkeit erregen und somit einen stärkeren Einfluss auf die Meinungsbildung und das Verständnis der Position haben (Phillips, 1998, S. 685). Zu hinterfragen wäre an dieser Stelle, ob bei einer verbalen RJP die Standardisierung und somit die Objektivität des Verfahrens gewährleistet ist.

Auch die Komplexität und die allgemeine Sichtbarkeit der Stelle sollte bei der Wahl des Mediums in Betracht gezogen werden (Wanous, 1989, S. 123). Während sich für eine simple Stelle, mit allgemein bekannten Inhalten und Aufgaben eine kurze RJP eignet, verlangt eine komplexe Stelle, deren Aufgaben der Allgemeinheit normalerweise verborgen bleiben, eine ausführlichere und tiefgreifendere RJP (ebd.). Bei einfachen und sich wiederholenden Tätigkeiten zeigen RJP jedoch einen schwächeren Effekt (Reilly et al., 1981, S. 833).

4.2 Handlungsempfehlungen

Die Wahl von Zeitpunkt und Medium zur Vermittlung einer RJP kann nicht unabhängig voneinander getroffen werden (Phillips, 1998, S. 686). Sie sind außerdem abhängig vom gewünschten Inhalt, von der Zielgruppe, ihren Erwartungen und bisherigen Erfahrungen (Vgl. Kapitel 3.2).

Im Hinblick auf die Ergebnisse aus Kapitel 2.2 und 3.2 kann eine Empfehlung für die verbale Methode ausgesprochen werden, da sie konstante negative Korrelationen mit (freiwilliger) Fluktuation zeigt. Die Möglichkeit Fluktuation vorherzusagen und zu verhindern ist vor allen Dingen in Zeiten des Fachkräftemangels ein Hauptziel des Personalmanagements geworden (Stock-Homburg, 2013, S. 125). Wird dieses Medium genutzt, bleiben lediglich die RJP im Auswahlprozess und RJP nach Eintritt als mögliche Zeitpunkte. Dabei bietet ersteres den Vorteil, dass die Inhalte der RJP individuell an die Erwartungen und Erfahrungen des Bewerbers angepasst werden können, was die Wirkung verstärken könnte (Vgl. Kapitel 3.2 und 4.1). Es ist jedoch nicht zu ignorieren, dass eine RJP nach Eintritt eine hohe Korrelation mit Performance zeigt (ebd.), und auch zwischen Videos und Performance (Phillips, S. 683) ein positiver Zusammenhang besteht. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass eine Vermittlung von realistischen Tätigkeitsinformationen in Videoform als Teil des Onboardings eine sinnvolle Ergänzung zu einer RJP vor Eintritt darstellt, um die Newcomer auf die neue Position vorzubereiten. Insgesamt ist jedoch zu betonen, dass im Hinblick auf das Fehlen aktueller Studien und die teilweise widersprüchlichen Ergebnisse eine Kosten-Nutzen-Abwägung durchaus sinnvoll erscheint. Unternehmen sollten also zunächst hinterfragen, inwiefern Bedarf für eine ausführliche Realistic Job Preview besteht (Wanous, 1992, S. 53).

Mögliche Hinweise sind beispielsweise eine niedrige Job Zufriedenheit und hohe freiwillige Fluktuation unter Newcomern (Wanous, 1992, S. 59).

Anregungen für neue Studien bieten an dieser Stelle beispielsweise die Fragen, in welche Kategorie Videotelefonie eingeordnet werden kann, und welche Auswirkungen virtuelle Rundgänge bzw. zukünftig auch Virtual Reality auf die Personalauswahl hat. Des Weiteren ist zu erforschen, inwiefern die Glaubwürdigkeit des Überbringers der Informationen sich auf die Wirkung der RJP auswirkt.

5 Fazit

Eine Realistic Job Preview bietet die Möglichkeit, durch realistische Tätigkeitsinformationen die Erwartungen der Bewerber zu relativieren, und so Einfluss zu nehmen auf die Job Zufriedenheit und Fluktuation von Newcomern. Bisherige Studien zeigen dahingehend jedoch widersprüchliche Ergebnisse, beispielsweise in Bezug auf den Einfluss der RJP auf Selbstselektionseffekte, oder den tatsächlichen Zusammenhang zwischen Erwartungen und Job Zufriedenheit. Trotzdem zeigen RJP's wesentliche Vorteile zur nachhaltigen Personalauswahl auf, wie in Korrelationen zwischen RJP's und Fluktuation, beziehungsweise Performance zu sehen ist (vgl. Kapitel 3.2 und 4.1). Die vorliegende Arbeit sollte untersuchen, welcher Zeitpunkt und welches Medium zur Maximierung dieser Vorteile genutzt werden sollte.

Diese Frage lässt sich auf Basis der Ergebnisse jedoch nicht universell beantworten. Die Implementierung einer *verbalen RJP im Auswahlprozess* scheint im Hinblick auf bisherige Studien sinnvoll, da hier eine höhere Aufmerksamkeit des Kandidaten, und somit eine bessere Informationsverarbeitung vermutet wird. Diese Vermutung wurde durch Korrelationen zwischen verbalem Medium bzw. einer RJP im Auswahlprozess, und Fluktuation bzw. Job Zufriedenheit untermauert. Um auch die Performance der Mitarbeiter nach Eintritt zu fördern, bietet es sich außerdem an, eine an RJP's angelehnte audio-visuelle Darstellung der Position und Aufgaben als Teil des Onboardings zu implementieren.

Jedoch sollten Unternehmen die Entscheidung abhängig machen von der aktuellen Bewerbersituation und zukünftigen Studien. Denn "[...] no single factor all by itself, is *the* reason why realistic recruitment enhances job survival" (Wanous, 1992, S. 83)

Literaturverzeichnis

- Adeyemi-Bello, T., Mulvaney, W.**, 1995. The Development and Administration of Realistic Job Previews. *Equal Opportunities International*, 14(5), S. 1–7.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., Vardaman, J. M.**, 2010. Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*(May), S. 48–64.
- Barber, A. E.**, 1998. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Breaugh, J. A.**, 1983. Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions. *The Academy of Management Review*, 8(4), S. 612–619.
- Caldwell, D. F., Chatman, J., O'Reilly III, C.**, 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), S. 487–516.
- Cehade, H. M., EL Hajjar, S. T.**, 2016. An Empirical Study to Examine the Effect of Realistic Job Preview on Expectancies, Personal Goals and Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(2), S. 164–183.
- Dean, R. A.**, 1983. Reality Shock: The Link Between Socialisation and Organisational Commitment. *Journal of Management Development*, 2(3), S. 55–65.
- DeNisi, A. S., Meglino, B. M., Ravlin, E.**, 1993. Effects of previous job exposure and subsequent job status on the functioning of realistic job preview. *Personnel Psychology*, 46(4), S. 803–822.
- DeNisi, A. S., Meglino, B. M., Ravlin, E.**, 1997. When does it hurt to tell the truth?: The effect of realistic job reviews on employee recruiting. *Public Personnel Management*, Thousand Oaks, 26(3), S. 413–422.
- Dugoni, B. L., Ilgen, D. R.**, 1981. Realistic Job Previews and the Adjustment of New Employees. *The Academy of Management Journal*, 24(3), S. 579–591.
- Goldstein, H. W., Schneider, B., Smith, D. B.**, 1995. The ASA framework: An Update. *Personnel Psychology*, 48(4), S. 747–773.
- Hassel, A., Moser, K., Soucek, R.**, 2014. Berufliche Entwicklung und organisationale Sozialisation. In: H. Schuler und U. P. Kanning (Hg.), 2014. *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 3rd ed. Göttingen, Bern, Wien, Paris: Hogrefe, S. 449–500.

- Holland, J. L.**, 1959. A theory of vocational choice. *Journal of counseling psychology*, 6(1), S. 35–45.
- Holland, J. L.**, 1985. *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Johnson, E. C., Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D.**, 2005. Consequences Of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), S. 281–342.
- Kanning, U. P.**, 2017. *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Krause, D. E., (Hg.)**, 2017. *Personalauswahl: Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Miceli, M. P.**, 1985. The Effects of Realistic Job Previews on Newcomer Behavior: A Laboratory Study. *Journal of Vocational Behavior*, 26, S. 277–289.
- Nauta, M. M.**, 2010. The development, evolution, and status of Holland's theory of vocational personalities: Reflections and future directions for counseling psychology. *Journal of counseling psychology*, 57(1), S. 11–22.
- Nerdinger, F. W.**, 2014. Gravitation und organisationale Sozialisation. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle und N. Schaper (Hg.), 2014. *Arbeits- und Organisationspsychologie: Mit 51 Tabellen*. 3rd ed. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 71–82.
- Pane Haden, S. S.**, 2012. Realistic Job Previews and Performance: The Mediating Influence of Personal Goals. *Journal of Management Research*, 12(3), S. 163–178.
- Phillips, J. M.**, 1998. Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), S. 673–690.
- Poland, T. D., Premack, S. L., Shannon Davis, K., Wanous, J. P.**, 1992. Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), S. 288–297.
- Porter, L. W., Steers, R. M.**, 1973. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, S. 151–176.
- Reilly, R. R., Blood, M. R., Brown, B., Malatesta, C. Z.**, 1981. The effects of realistic previews: A study and discussion of the literature. *Personnel Psychology*, 34(4), S. 823–834.

- Schaper, N.**, 2014. Wirkungen der Arbeit. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle und N. Schaper (Hg.), 2014. *Arbeits- und Organisationspsychologie: Mit 51 Tabellen*. 3rd ed. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 517–540.
- Schuler, H.**, 2002. *Das Einstellungsinterview*: Hogrefe.
- Schuler, H.**, 2014. *Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung*. 4. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Kanning, U. P., (Hg.)**, 2014. *Lehrbuch der Personalpsychologie*. 3. Auflage. Göttingen, Bern, Wien, Paris: Hogrefe.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E.**, 1994. The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. In: C. L. Cooper (Hg.), 1994. *Trends in organizational behavior*. Chichester: Wiley, S. 91–109.
- Stock-Homburg, R.**, 2013. *Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ullah, R., Witt, M.**, 2018. *Praxishandbuch Recruiting: Grundlagenwissen - Prozess-Know-how - Social Recruiting*. 2. Auflage.
- Wanous, J. P.**, 1989. Installing a realistic job preview: Ten tough choices. *Personnel Psychology*, 42(1), S. 117–134.
- Wanous, J. P.**, 1992. *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. 2. Auflage. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Warszta, T.**, 2018. Personalrekrutierung. In: L. Bildat und T. Warszta (Hg.), 2018. *Psychologie im Human Resource Management: Ein Lehrbuch für Hochschule und Praxis*. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 53–80.

Erklärung zur Eigenständigkeit

Hiermit erkläre ich, dass ich die von mir eingereichte Hausarbeit „Umsetzungsmöglichkeiten einer Realistic Job Preview im modernen Rekrutierungsprozess“ selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

12.01.2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'N. Koch', with a vertical line to the left of the first letter.

Nora Theresa Koch