

Müller, Elke; Moser, Klaus

**Article**

## Reaktionen auf Ablehnungsschreiben an Bewerber: Das Beispiel "Eisschreiben"

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Müller, Elke; Moser, Klaus (2006) : Reaktionen auf Ablehnungsschreiben an Bewerber: Das Beispiel "Eisschreiben", Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 4, pp. 343-355

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105211>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Elke Müller, Klaus Moser\*

## **Reaktionen auf Ablehnungsschreiben an Bewerber: Das Beispiel „Eisschreiben“\*\***

In den letzten Jahren ist der Bewerberseite in der Forschung zur Personalauswahl vermehrt Aufmerksamkeit zuteil geworden. Zu den Reaktionen von abgelehnten Bewerbern liegen aber nach wie vor kaum Untersuchungen vor. Erste Hinweise existieren, dass Ablehnungsschreiben auch für die einen Bewerber ablehnende Organisation negative Konsequenzen haben können (z.B. geringe Weiterempfehlungsbereitschaft oder negative Einstellung gegenüber den Produkten des Unternehmens). Der vorliegende Beitrag stellt einige Befunde zur Gestaltung von Ablehnungsschreiben vor und berichtet über ein Experiment, in dem die Auswirkungen der Ankündigung untersucht werden, die Bewerbung werde in einen Bewerberpool (auch „Talentpool“ genannt) aufgenommen, um den Bewerber zu einem späteren Zeitpunkt abermals ansprechen zu können (= Übersendung eines so genannten „Eisschreibens“). Es zeigt sich, dass Bewerber diese Art von Ablehnungsschreiben positiver einschätzen und die Einstellung zum Unternehmen günstiger ist als bei Standardabsagen. Unternehmen, die Bewerberpools einrichten, können nach den Ergebnissen dieser Studie positive Reaktionen auf der Bewerberseite erwarten.

### **Applicants' Reactions towards Rejection Letters: The Example "Ice Letter"**

In recent years the applicants' perspective has attracted increasing attention in research on personnel selection. But there is still a lack of research on the reactions of rejected applicants. According to preliminary evidence, rejection letters can have a negative impact on the organization which rejects applicants (e.g. low propensity to recommend the organization as an employer or negative attitude towards the organization's products). The current article reports several research results on rejection letters and then presents an experiment that analyses the effects of an announcement to rejected applicants that their resumes will be included in an applicant or talent pool in order to contact them in the future (a so-called ice letter). Results show that applicants are more positive towards ice letters than standard rejection letters and that this has a positive influence on their attitudes towards the organization. According to the results of our study, organizations can expect more positive applicant reactions if they develop applicant pools.

**Key words:** Rejection Letter, Applicant Reactions, Justice, Ice Letter

---

\* Dipl.-Kffr. Elke Müller, Prof. Dr. Klaus Moser, beide Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Psychologie, insbesondere Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Lange Gasse 20, D – 90403 Nürnberg.  
E-mail: klaus.moser@wiso.uni-erlangen.de.

\*\* Artikel eingegangen: 11.4.2006  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 5.10.2006.

## 1. Einleitung

Auf Grund der gesamtwirtschaftlichen Situation müssen derzeit (= in den ersten Jahren nach der Jahrtausendwende) insbesondere in Deutschland von Unternehmen viele qualifizierte Bewerber für eine Stelle abgelehnt werden. Aus berufseignungsdiagnostischer Perspektive mag dies vordergründig begrüßenswert sein, verringert sich doch die Wahrscheinlichkeit einer für die Organisation unerwünschten Fehlentscheidung unter solchen Bedingungen – Basisrate und Selektionsquote sind beide hoch – ganz erheblich (vgl. bereits Brogden 1949). Üblicherweise wird dabei den abgelehnten Bewerbern von Organisationsseite kaum Aufmerksamkeit gewidmet, obwohl es hierfür durchaus Argumente gibt. So wird sich aufgrund der demografischen Entwicklung das Angebot an qualifizierten Kandidaten in wenigen Jahren wieder verringern. Spätestens für das Jahr 2010 wird mit einem Bewerbermangel zu rechnen sein (König/Wendt/Weitzel/Keim/Westarp 2005). Vereinfacht ausgedrückt: ein Kandidat, der heute abgelehnt wird, könnte schon morgen (oder übermorgen) als Mitarbeiter von Interesse sein.

Der vorliegende Beitrag befasst sich zunächst mit der Frage, welche Argumente es im Einzelnen gibt, sich mit den Auswirkungen der Ablehnung von Bewerbungen zu befassen. Dabei soll unter anderem untersucht werden, welche Rolle nach einer Ablehnung die von den Bewerbern wahrgenommene Gerechtigkeit spielt. Diese Überlegungen werden dann herangezogen, um zu untersuchen, welchen Einfluss die Art der Formulierung eines Absageschreibens auf die Reaktionen von Bewerbern hat.

## 2. Reaktionen auf eignungsdiagnostische Resultate

Lange Zeit ist das Erleben der Auswahl-situation und die Bewertung von Auswahlverfahren durch die betroffenen Bewerber in geringerem Umfang analysiert worden als z.B. die Qualität und Gütekriterien dieser Verfahren (Schuler 2000). In den letzten Jahren hat sich dies allerdings geändert (z.B. Chapman/Derek/Uggersley/Carroll 2005; Hausknecht/Day/Thomas 2004; Moser/Zempel 2004). Bewerber, die bestimmte Aspekte eines Auswahl-systems negativ beurteilen, können auch das Unternehmen im Rahmen ihrer Arbeitsplatzwahl als weniger attraktiv erachten (Hausknecht et al. 2004).

Bisherige Untersuchungen fokussierten allerdings vor allem auf die Frage, wie vermieden werden kann, dass Bewerber innerhalb des aktuellen Rekrutierungsprozesses „abgeschreckt“ werden und Rekrutierungsversuche erfolglos bleiben. Warum ist es nun aber von Interesse, sich mit den Reaktionen *abgelehnter* Bewerber zu befassen? Erstens gibt es hierfür sozialpolitische Argumente. Mit sehr knapp gehaltenen und nichtssagenden Formulierungen haben schon viele Bewerber Erfahrungen gemacht. Solche Briefe können beim Empfänger ein Gefühl des Ärgers der Person oder der Firma gegenüber entstehen lassen, die die Entscheidung gefällt hat (Feinberg/Meoli-Stanton/Gable 1996, Gilliland/Groth/Baker/Dew/Polly/Langdon 2001), auch wenn es nicht durchgängig konsistente Belege dafür gibt, dass Bewerber klare Aussagen in Absageschreiben präferieren (z.B. Waung/Brice 2000). Heftige emotionale Reaktionen auf Ablehnungsschreiben dürften jedenfalls nicht ungewöhnlich sein. Chambers (2003) rät sogar, mit abgelehnten Bewerbern in Kontakt zu bleiben, um ihre Gedanken, Einstellungen und Verhaltensabsichten (z.B. Empfehlungen) besser beurteilen bzw. abschätzen zu können, *nachdem* sie einige Zeit hatten, ihre Erfahrungen mit der

Organisation zu reflektieren. Wiederholte Ablehnungen von Bewerbungsverfahren können bei den Betroffenen zu einer Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit führen (vgl. bereits Jahoda/Lazersfeld/Zeisel 1933) und dazu beitragen, dass weitere Bewerbungsverfahren aufgegeben werden, was wiederum längerfristig mit einer weiteren Beeinträchtigung psychischer Gesundheit einhergehen kann (Paul/Moser 2001). Somit stellt sich u.a. die Frage, welche Konsequenzen die *Art* der Ablehnung hat.

Zweitens könnten negative Reaktionen von Bewerbern auch für die weitere Bewerberlage der Organisation ungünstig sein. So könnte ein für eine bestimmte Position abgelehnter Bewerber für eine andere Position ein durchaus gewünschter Kandidat sein. Es liegt nahe, dass sich Bewerber nicht noch einmal bei einem Unternehmen bewerben würden, das sie während des Auswahlprozesses unangemessen behandelt hat (Hausknecht et al. 2004). Auch Bewerber, die für die *derzeitige* Vakanz nicht alle Stellenanforderungen erfüllen, könnten für zukünftig zu besetzende Positionen qualifiziert sein. Dementsprechend dürfte es im Interesse des Unternehmens sein, qualifizierte Kandidaten nicht zu entmutigen, sich erneut zu bewerben.

Drittens ist es von Interesse, sich mit abgelehnten Bewerbern zu befassen, weil sie anderen potentiellen Bewerbern ihre Erfahrungen mit der Organisation weitergeben können (vgl. etwa einige Beispiele unter [www.bewerbung-forum.de](http://www.bewerbung-forum.de)). Weiterempfehlungsabsichten beschreiben die Wahrscheinlichkeit, mit der Bewerber eine Organisation anderen potentiellen Bewerbern vorschlagen. Nach Gilliland (1994) gehen Weiterempfehlungen mit wahrgenommener prozeduraler und distributiver Gerechtigkeit einher (vgl. auch Hausknecht et al. 2004).

Viertens kann es auch von Interesse sein, mit Bewerbern im Falle einer Ablehnung angemessen umzugehen, um negative Effekte am Absatzmarkt zu vermeiden. Beispielsweise kann ein abgelehnter Bewerber zum Kunden werden, wenn er bei einem anderen Arbeitgeber z.B. an der Lieferantenauswahl von Dienstleistungen oder Produkten des Unternehmens beteiligt ist oder er persönlich Endkunde wird. Auch rechtliche Aspekte wie z.B. Diskriminierungsverbote und damit zusammenhängende Reaktionen von abgelehnten Bewerbern (z.B. dass Klagen gegen das Unternehmen eingereicht werden) seien hier erwähnt.

### **3. Ablehnungsschreiben als negative Rückmeldungen**

Negative Rückmeldungen werden gemeinhin weder gerne empfangen (Kluger/DeNisi 1996) noch gerne gegeben. Auf Seiten der Feedbackgeber führt dies zu verschiedenen Formen von Vermeidungsverhalten: Feedback wird beschönigt (Wang/Highhouse 1997), delegiert (Rosen/Grandison/Stewart 1974), lange hinausgeschoben (Klaas/Dell'omo 1997, Moser/Kraft 2006), innerlich distanziert gegeben (Rothaus/Morton/Hanson 1965) oder gänzlich vermieden (Tesser/Rosen/Batchelor 1972, Fried/Tiegs/Bellamy 1992, Wang/Brice 2000). Wenn das negative Feedback allerdings nicht vermeidbar ist, stellt sich die Frage, wovon die Intensität einer eventuellen negativen Reaktion beim Feedbacknehmer abhängt. Die Antwort auf diese Frage sollte zugleich Hinweise ermöglichen, wie Absagen akzeptabler gestaltet werden können. Es bietet sich hierfür insbesondere ein Blick in den Zweig der psychologischen Gerechtigkeitsforschung an, der sich mit den Reaktionen auf Leistungsrückmeldungen befasst.

Das Gerechtigkeitsmodell von Gilliland (1993) basiert auf der *organisationalen Gerechtigkeits-theorie* (Brockner/Wiesenfeld 1996), die sich ihrerseits mit der gerechten Verteilung des Unternehmensergebnisses (*distributive Gerechtigkeit*) und mit der Gerechtigkeit hinsichtlich der angewandten Verfahren befassen, um dieses Ergebnis zu verteilen (*prozedurale Gerechtigkeit*). *Distributive Gerechtigkeit* kann auf drei distributiven Regeln basieren: Aufwands-Ertrags-Gerechtigkeit („equity“), Gleichheit („equality“) und Notwendigkeit bzw. Bedürftigkeit. Die equity-Regel bezieht sich auf das Ausmaß, in dem der Input einer Person (z.B. Erfahrungen, Qualifikationen und Erfolge in der Vergangenheit) das Ergebnis nachvollziehbar macht. Beispielsweise wäre es nach dieser Regel fair, dann eher eingeladen zu werden, wenn man auch mehr einschlägige berufliche Erfahrungen als andere Bewerber hat. Gleichheit bedeutet, dass alle Individuen die gleichen Chancen haben, ein gewisses Ergebnis – zum Beispiel ein Stellenangebot – zu erreichen. Die Notwendigkeitsregel im Rahmen der Personalauswahl besagt, dass bestimmte besonders bedürftige Bewerbergruppen, wie z.B. Behinderte, bevorzugt behandelt werden sollten (Gilliland 1993). *Prozedurale Gerechtigkeit* betrifft die wahrgenommene Gerechtigkeit der Prozesse, um zu einem Ergebnis zu kommen. Was im jeweiligen konkreten Fall unter prozeduraler Gerechtigkeit verstanden wird, kann variieren, Gilliland (1993) unterscheidet drei wesentliche Bereiche, formale Merkmale und Regeln (z.B. „alle werden gleich behandelt“), nachvollziehbare Erklärungen (Rechtfertigungen) des Vorgehens sowie Art des Umgangs mit den Betroffenen, etwa Sensibilität und Respekt den Bewerbern gegenüber. Letzteres lässt sich auch als Beispiel interaktionaler Gerechtigkeit verstehen. Wie Gilliland (1994) zeigt, bestehen zwischen prozeduraler und distributiver Gerechtigkeit Wechselwirkungen. So nehmen beispielsweise Bewerber bei Verfahren, die als fair empfunden werden, ebenso eine höhere Gerechtigkeit des Ergebnisses wahr – auch wenn dieses negativ ist.

Nach Chambers (2003) ist die Bedeutung der organisationalen Gerechtigkeits-theorie evident: Das Ausmaß an Gerechtigkeit, das Individuen in Interaktionen mit einer Organisation wahrnehmen, beeinflusst Einstellungen und Verhaltenweisen der Organisation gegenüber. Damit wird deutlich, dass diese ein besonders interessantes Evaluationskriterium darstellt.

#### 4. Merkmale von Absageschreiben

Bisherige Untersuchungen zur Formulierung und (vermuteten) Wirkung von Absageschreiben (z.B. Brice/Waung 1995, Feinberg et al. 1996, Gilliland et al. 1991) betreffen vor allem fünf Themen: Erläuterungen zum Auswahlverfahren, das „Timing“ der Absagen, Klarheit in der Kommunikation der Entscheidung, Ratschläge an die Kandidaten zum weiteren Vorgehen sowie der zukünftige Umgang mit Bewerbungen. Diese Aspekte sprechen verschiedene prozedurale Gerechtigkeitsaspekte an, wurden bisher aber kaum hiermit in Zusammenhang gebracht (vgl. aber Gilliland et al. 1991). In diesem Abschnitt gehen wir auf die vier erstgenannten Aspekte ein und widmen dem fünften dann einen eigenen Abschnitt.

##### (1) Erläuterungen zum Auswahlverfahren.

Allgemein dürfte der Bezug der eignungsdiagnostischen Verfahren zum Arbeitsplatz (job relatedness) der stärkste Einflussfaktor auf die prozedurale Gerechtigkeit sein.

Diese bezieht sich auf das Ausmaß, mit dem z.B. ein psychologischer Test den arbeitsplatzrelevanten Inhalt widerspiegelt. Fruhner et al. (1991) und Bauer et al. (2001) fanden, dass Bewerber solche Auswahlmethoden präferieren, die einen Arbeitsplatzbezug erkennen lassen. Einen weiteren Einfluss auf die prozedurale Gerechtigkeit nimmt die Gelegenheit, sich als Bewerber darzustellen. Dies zielt auf die Chancen von Kandidaten ab, im Auswahlverfahren ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Geschick zu demonstrieren (Schinkel/Dierendonck/Anderson 2004). Lassen sich nun aber die Reaktionen von (abgelehnten) Bewerbern durch nachträgliche Erläuterungen zum Auswahlverfahren beeinflussen?

In einer Studie von Gilliland (1994) wurden Personen für eine Stelle ausgewählt oder abgelehnt. Erwartungsgemäß sahen die Ausgewählten im Auswahlverfahren und in der Auswahlentscheidung eine größere Gerechtigkeit als die Personen, die eine Absage erhielten. Allerdings waren die abgelehnten Personen, die das Auswahlverfahren zudem erläutert bekamen, eher bereit, anderen eine Bewerbung bei der Organisation zu empfehlen oder sich selbst nochmals um ein ähnliches Projekt zu bewerben, als diejenigen, die keine Erläuterung erhielten. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Erklärungen zu den angewandten Verfahren eine Möglichkeit sein können, abgelehnte Bewerber positiv zu beeinflussen (vgl. auch Ployhart/Ryan/Bennett 1999).

## *(2) Timing der Absagen.*

Eine weitere Möglichkeit, den Absageprozess bewerberorientierter zu gestalten, besteht darin, einen geeigneten Zeitpunkt der Absage zu finden. Einerseits gibt es gute Gründe, den Bewerber möglichst lange im Auswahlprozess zu belassen und ihm erst nach intensiver Informationssammlung eine Absage mitzuteilen. Auf diese Weise kann man dem Kandidaten „etwas Gutes tun“ und ihm die besondere Wertschätzung seitens des Unternehmens mitteilen. Allerdings könnten Bewerber eine verzögerte Reaktion auch als unorganisierte Verwaltung oder Schikane des Unternehmens interpretieren und eine Ablehnung besonders negativ erleben, wenn bereits umfassend Informationen gesammelt wurden. Andererseits könnte dem Bewerber aber auch frühzeitig ein negativer Bescheid zugestellt werden. So könnte man der Ansicht sein, die Ablehnung werde weniger als Zurückweisung empfunden, wenn der Kandidat in den Kontakt zum Unternehmen weniger Erwartungen und Ressourcen investiert hatte. Zudem kann der Kandidat seinerseits frühzeitig alternative Maßnahmen, z.B. weitere Bewerbungen, planen. Eine schnelle und völlig unbegründete Absage könnte beim Bewerber allerdings auch zum Eindruck führen, dass sich das Unternehmen überhaupt nicht mit der Bewerbung beschäftigt hat (Kirbach/Montel/Oenning/Wottawa 2004). Dies dürfte vor allem dann der Fall sein, wenn auf Bewerbungen über das Internet bereits nach wenigen Sekunden ein automatisches Ablehnungsschreiben beim Absender ankommt (Moser/Göritz 2005). Insgesamt ist aber die Frage der Auswirkung des „Timings“ sehr schwierig einzuschätzen, weshalb es kaum überrascht, dass Waung/Brice (2000) inkonsistente Befunde zur Frage des optimalen Timings von Absageschreiben berichten. Eine Anregung lautet, das Resultat eines Vorstellungsgesprächs ca. eine Woche intern zu „bearbeiten“ oder „sorgfältig abzuwägen“, bevor eine Absage versandt wird (Mell 1992).



### (3) Klarheit in der Kommunikation der Absage.

Inhaltlich kann man unterschiedlich weit gehen, wenn es um die Frage der Ausgestaltung eines Absageschreibens geht. Bereits bei Mell (1992, 89) findet sich die Empfehlung, dass ein Absageschreiben individuell aussehen sollte. Inhaltlich seien fachliche Gründe persönlichkeitsbedingten vorzuziehen: „In der 'Persönlichkeit' oder im 'Format' hinter anderen zurückzustehen, empfindet der Mensch als Beleidigung. Von anderen in sachlichen Details eines speziellen Falles übertroffen zu werden, akzeptiert er“. Allerdings ist diese Überlegung nicht so einfach umsetzbar. Aussagen, dass jemand mit mehr Erfahrung oder jemand, dessen Qualifikationen den Stellenanforderungen mehr entsprechen, für die Stelle ausgewählt wurde, scheinen in Frage zu kommen. Hierzu ist anzumerken, dass die Gründe jedoch spezifisch genannt werden sollten (vgl. Ployhart et al. 1999). Die einfache „Standardfloskel“, jemand anderes sei besser geeignet, wird Bewerber nicht wirklich befriedigen. Erläuterungen wie beispielsweise aus der Studie von Gilliland et al. (2001) sind erwägenswert:

“We interviewed a number of excellent candidates for the Senior Marketing Manager position, including yourself. After a careful and thorough review of all candidates, we extended an offer to a highly qualified individual. So that you can understand the quality of the applicant pool we had to choose from, the individual who accepted our offer had 16 years of experience in the sales and marketing field. In addition, 9 of those years were spent in a senior management position. Industry related experience is another asset this individual brings to the position.” (679)

Gilliland et al. (1991) fanden in zwei Studien, dass solche qualifikationsbezogenen Erläuterungen zu positiven Reaktionen führten, wobei allerdings anzumerken ist, dass es sich in beiden Fällen um Szenariostudien (also hypothetische Bewerbungssituationen) handelte. Ein alternativer methodischer Ansatz besteht darin, tatsächlich versandte Absageschreiben auf verschiedene Merkmale hin auszuwerten und diese Schreiben zugleich einschätzen zu lassen. In einer Studie wurden insgesamt 10 Merkmale identifiziert, die negativ beurteilte Absageschreiben auszeichnen (Feinberg et al. 1996), wobei interessanterweise auch das Nennen *spezifischer* Gründe für die Ablehnung aufgeführt wird. Nach Schinkel et al. (2004) hat in dem Fall, dass die Absageentscheidung auf einer ungenügenden Leistung des Bewerbers im Rahmen des Auswahlverfahrens (z.B. geringe Punktzahl beim psychologischen Testverfahren) zurückzuführen ist, ein spezifisches Feedback (z.B. Nennung der erreichten Punktzahl) sogar eine negativere Wirkung auf den Kandidaten als ein eher allgemein gehaltenes Feedback zur Art und Weise der Entscheidungsfindung.

Eine andere Form einer klaren Erläuterung im Rahmen einer Absage ist ein Verweisen auf äußere Umstände wie z.B. die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. (Allerdings handelt es sich hierbei um einen Sonderfall, da solch ein Absageschreiben nicht in jedem Fall mit einer konkreten Stellenausschreibung vereinbar wäre.) Gilliland et al. (2001) untersuchten in einem Feldexperiment die Reaktionen von Bewerbern auf verschiedene Absageschreiben. Personen, die ein Schreiben mit der Aussage erhielten, dass die Organisation aufgrund der wirtschaftlichen Lage derzeit niemanden einstellen könne, nahmen eine höhere prozedurale Gerechtigkeit wahr als diejenigen, die eine Standardabsage bekamen und keinen Absagegrund erfuhren. Weiterhin fühlten sich die Bewerber, die auf den Einstellungsstopp hingewiesen wurden, mit mehr Respekt

und größerer Aufrichtigkeit behandelt. Im Vergleich zur Gruppe, die eine Standardabsage bekam, waren sie außerdem eher dazu bereit, die Organisation anderen weiterzuempfehlen und sie bewarben sich später auch tatsächlich selbst mit größerer Wahrscheinlichkeit nochmals bei der Organisation um eine andere, später ausgeschriebene Stelle.

#### *(4) Ratschläge an die Kandidaten.*

Als weitere Variante, das Ablehnungsschreiben für den Empfänger akzeptabler zu machen, ist denkbar, den Kandidaten Alternativen zu nennen. Entweder könnte man auf andere Vakanzen im Unternehmen verweisen oder professionelle Organisationen erwähnen, die bei der Stellensuche behilflich sein könnten. Ob allerdings solche Ratschläge wirklich willkommen sind und als konstruktiv empfunden werden, ist bisher nicht untersucht worden.

### **5. Bewerberpools – Konzept und Fragestellungen**

Die Aussage, die Bewerbungsunterlagen bei künftigen offenen Stellen berücksichtigen zu wollen, stellt neben den vier bereits erörterten Aspekten eine weitere Möglichkeit dar, Absagen bewerberfreundlich zu gestalten. Selbstverständlich gibt es die prinzipielle Idee, mit den Bewerbungsunterlagen aktuell abgelehnter Kandidaten so zu verfahren, bereits schon seit einiger Zeit. Aber erst die in den letzten Jahren erheblich weiterentwickelten Verfahren der Bewerberadministration im Inter- und Intranet (vgl. u.a. Moser/Göritz 2005) machen diese Vorgehensweise sowohl aus Unternehmens- als auch aus Bewerbersicht realisierbar.

Konkret ist dabei an sog. „Bewerberpools“ zu denken. Unter einem „Bewerberpool“ wird hier eine zentrale Datenbank verstanden, in der die Bewerbungsunterlagen und Fähigkeitsprofile qualifizierter Kandidaten gespeichert und verwaltet werden. In der Literatur findet sich auch der synonym verwendete Begriff „Talentpool“ (z.B. Steinle/Hies 2002). Davon abzugrenzen ist die von manchen Autoren (vgl. z.B. Moser/Zempel 2004; Turban/Cable 2003) verwendete Bedeutung von „Bewerberpool“ als Bezeichnung für die gesamte Zahl an Bewerbern einer Organisation.

Der Aufbau eines strukturierten Bewerberpools und ein darauf basierendes *Bewerber-Relationship-Management* sollen dabei helfen, qualifizierte Kandidaten, denen gegenwärtig kein Stellenangebot unterbreitet werden kann, an das Unternehmen zu binden. Bewerbern wird dann in so genannten „Eisschreiben“ mitgeteilt, dass ihnen die betreffende Stelle trotz guter Qualifikationen nicht angeboten werden könne. Da die Bewerbung bis zu diesem Zeitpunkt „auf Eis“ liegen wird, entstand der Begriff Eisschreiben (o.V. 2004). Gleichzeitig bietet das Unternehmen dem abgelehnten Bewerber an, seinen Lebenslauf in einem Bewerberpool zu hinterlegen und bei zukünftigen Stellenausschreibungen zu berücksichtigen.

Bewerber betreiben einigen Aufwand, wenn sie sich um eine Stelle bewerben. Sie tun dies gemeinhin in der Erwartung eines Ertrags, also eines Stellenangebots. Somit ist es auch nahe liegend, dass ein Absageschreiben als „ungerecht“ eingeschätzt wird. Wie wird nun aber ein Eisschreiben eingeschätzt? Wir erwarten, dass das Gerechtigkeitsurteil positiver ausfallen wird als bei einem Standardabsageschreiben. Hierfür gibt



es zwei Argumente. Zum einen betrifft dies den Aspekt der prozeduralen Gerechtigkeit, dass also diese Form der Interaktion positiver beurteilt wird:

Hypothese 1: Bewerber, die ein Eisschreiben erhalten, fühlen sich prozedural gerechter behandelt als Bewerber, die eine Standardabsage erhalten.

Es gibt noch einen zweiten Aspekt, warum Eisschreiben als positiver eingeschätzt werden sollten. Was Eisschreiben von einem Standardschreiben unterscheidet, ist die wahrgenommene Chance, ein konkretes Stellenangebot zu erhalten – wenn nicht im Augenblick, so doch später. Dies gilt umso mehr, wenn Bewerber annehmen können, dass nur eine ausgewählte Gruppe von Bewerbern solch ein Schreiben erhält und sie daher zu den qualifizierteren Bewerbern zu zählen.

Hypothese 2: Bewerber, die ein Eisschreiben erhalten, schätzen das Feedback des Unternehmens positiver ein als Bewerber, die eine Standardabsage erhalten.

Schließlich wird nun entsprechend vergleichbarer Literatur zu Bewerberreaktionen angenommen (z.B. Hausknecht et al. 2004), dass sich diese positive Beurteilung auch auf das absagende Unternehmen überträgt, etwa im Sinne eines „employer branding“:

Hypothese 3: Bewerber, die ein Eisschreiben erhalten, beurteilen das Unternehmen positiver als Bewerber, die eine Standardabsage erhalten.

## 6. Methode

Zur Untersuchung der Frage, ob auf Absageschreiben tatsächlich unterschiedlich reagiert wird, wurde eine experimentelle Untersuchung durchgeführt. Die Probanden sollten sich vorstellen, dass sie sich vor kurzem bei einem (fiktiven) Unternehmen um einen Berufseinstieg beworben hatten und sich von der Bewerbung eine Anstellung erhofften. Hierbei handelte es sich um das fiktive Unternehmen „Commerce AG“. Jedoch bekamen sie daraufhin vom Unternehmen eine Absage zugesandt. Diese Ablehnungsschreiben wurden wie folgt variiert:

Variante A enthielt eine *Standardabsage*. Der Wortlaut des Schreibens wurde der Standardabsage eines DAX30 Unternehmens entnommen und dem fiktiven Unternehmen (s.o.) angepasst. Das Unternehmen hat diese Absage bisher an alle Bewerber versendet, die nicht eingestellt wurden. Demnach handelte es sich bei diesem Schreiben um eine tatsächlich verwendete Absageformulierung in der Unternehmenspraxis.

Variante B stellte ein *Eisschreiben* dar. Dabei bekommen Bewerber kein definitives Nein, sondern eine vorläufige Absage, da momentan keine passende Vakanz zur Verfügung steht. Das Unternehmen bietet den Kandidaten an, ihre Daten (in einem Bewerberpool) zu speichern. So können die Bewerber auch bei zukünftigen Stellenbesetzungen berücksichtigt werden. Das heißt, die Kandidaten liegen zunächst „auf Eis“ und werden bei einer geeigneten Position „aufgetaut“ (Gillies 2004). Im Jahr 2004 gab es erstmals einen Wettbewerb, der die besten Eisschreiben von Unternehmen auszeichnete (o.V., 2004). Bei der Erstellung des Eisschreibens für das Experiment orientierten wir uns an den prämierten Schreiben des Wettbewerbs.

Die entsprechenden Materialien wurden Studierenden aus dem Hauptstudium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vorgelegt und damit Personen, die sich entweder bereits im Bewerbungsprozess befanden oder für die er in nicht allzu ferner Zu-

kunft bevorstand. Die Personen wurden zufällig auf die beiden experimentellen Bedingungen aufgeteilt. Sie beantworteten die Fragen alleine oder in Gruppensitzungen von maximal vier Personen. Den Teilnehmern wurde für deren Bereitschaft zum Ausfüllen des Fragebogens ein kleines Präsent in Aussicht gestellt.

Die prozedurale Gerechtigkeit wurde im vorliegenden Fall durch sieben Items zur interaktionalen Gerechtigkeit erfasst (Beispielitem: „Das Schreiben ist freundlich formuliert“). Das wahrgenommene Ausmaß, in dem das Schreiben eine positive Rückmeldung darstellt (= positive Valenz der Rückmeldung), durch vier Items (Beispielitem: „Ich sehe das Schreiben als Chance auf ein konkretes Stellenangebot der Commerce AG“) und die Einstellung zum Unternehmen durch drei Items (Beispielitem: „Ich bin bereit, das Unternehmen weiterzuempfehlen.“). Alle Items waren auf Einstufungsskalen (von 1 = „trifft gar nicht“ zu bis 7 = „trifft völlig zu“) zu beantworten.

## 7. Ergebnisse

Insgesamt nahmen 100 Personen teil, die zufällig auf die beiden Experimentalbedingungen aufgeteilt wurden. Die Teilnehmer in den beiden Bedingungen unterschieden sich nicht in demographischen Merkmalen. Sie befanden sich durchschnittlich  $M = 10,42$  ( $SD = 8,95$ ) Monate vor dem voraussichtlichen Ende ihres Studiums das Durchschnittsalter betrug 25,5 Jahre ( $SD = 2,20$ ) und 49% waren männlich. Die Reliabilitäten (interne Konsistenz) der drei Skalen sind nur in zwei Fällen gut, für „wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit“ ( $\alpha = .73$ ) und für „Einstellung zum Unternehmen“ ( $\alpha = .84$ ). Die Reliabilität für die Skala „Positive Valenz der Rückmeldung“ ist mit  $\alpha = .54$  nur noch befriedigend (Lienert / Raatz 1998).

**Tab. 1: Reaktionen auf eine Standardabsage und ein Eisschreiben**

Merkmalsbereich	Standardabsage		Eisschreiben		t
	M	SD	M	SD	
Wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit	4.01	1.00	4.71	.90	3.67**
Positive Valenz der Rückmeldung	2.91	1.04	3.52	1.03	2.92**
Einstellung zum Unternehmen	4.11	1.42	4.63	1.26	1.94*

Anmerkung: Die Bewertung der Items erfolgte auf siebenstufigen Skalen (von 1 = „trifft gar nicht zu“ bis 7 = „trifft völlig zu“).  $N = 50$  pro Bedingung. \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  (einseitige Testung).

Hypothese 1 lautete, dass sich Bewerber, die ein Eisschreiben erhalten, gerechter behandelt fühlen als Bewerber, die eine Standardabsage bekommen. Aus Tabelle 1 geht hervor, dass sich die Mittelwerte hoch signifikant unterscheiden ( $t = 3.67$ ;  $p < .01$ ), die Hypothese also angenommen werden kann: Eisschreiben werden als „gerechter“ wahrgenommen. Hypothese 2 lautete, dass Bewerber, die ein Eisschreiben erhalten, die Ausprägung des Feedbacks als positiver erleben. Auch diese Annahme wird bestätigt ( $t = 2.92$ ;  $p < .01$ ). Hypothese 3 postulierte schließlich, dass Bewerber, die ein Eis-

schreiben erhalten, das absagende Unternehmen positiver bewerten als Bewerber, die eine Standardabsage bekommen. Wie Tabelle 1 zeigt, kann diese Hypothese ebenfalls angenommen werden, denn die Einstellung zum Unternehmen unterscheidet sich signifikant ( $t = 1.94$ ;  $p < .05$ ).

## 8. Diskussion

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Einfluss der Formulierung eines Absageschreibens auf die Reaktionen potenzieller Bewerber untersucht. Der Vergleich der Reaktionen auf die beiden Absageschreiben zeigt, dass ein Eisschreiben von potenziellen Bewerbern positiver wahrgenommen wird als eine Standardabsage.

Das Eisschreiben wurde gerechter bewertet als die Standardabsage. Dieser Befund kann vor dem Hintergrund der Überlegungen von Gilliland (2003) diskutiert werden. So wurde im Eisschreiben darauf hingewiesen, dass man den Bewerber potenziell für geeignet halte, aber ihm derzeit keine passende Stelle im Unternehmen anbieten könne. Damit erhält der Kandidat einen Ablehnungsgrund genannt, der nicht persönlichkeitsbedingt ist, sondern auf die wirtschaftlichen Lage des Unternehmens verweist (vgl. Gilliland et al. 2001). Des Weiteren könnten die Befragten das Eisschreiben auch aufgrund des darin enthaltenen Angebots, ihre Daten zu speichern und bei geeigneter Vakanz wieder auf sie zurückzukommen, als gerechter wahrgenommen haben (vgl. Brice/Waung 1995). Ob diese unterschiedlichen Gerechtigkeitsempfindungen nun allerdings eher auf *prozedurale* oder eher *distributive* Aspekte zurückgehen, ist durchaus diskutierenswert. Zwar versuchen Eisschreiben besonders deziert, Aspekte der „Persönlichkeit“ nicht anzusprechen, die Qualifikation des Bewerbers zu betonen und ihn zugleich als „Individuum“ zu behandeln, als Bewerber interaktional und damit prozedural gerecht zu behandeln; Eisschreiben könnten im Vergleich zu Standardabsagen aber auch einfach deshalb positiver bewertet werden, weil sie dem Bewerber ein weniger negatives (um nicht zu sagen: positives) Feedback über sein Leistungsniveau geben, was dann als distributiv gerechter empfunden werden könnte.

Ein weiteres interessantes Ergebnis ist der Unterschied in den Einstellungen zum Unternehmen. Bewerber, die ein Eisschreiben erhalten, empfehlen das absagende Unternehmen demnach eher weiter als Bewerber, die eine Standardabsage bekommen. Damit zeigen sich Hinweise, dass Absageschreiben zum „employer branding“ und damit zum Personalmarketing beitragen.

### *Einschränkungen der Studie*

Die Probanden der Untersuchung waren Studierende kurz vor dem Abschluss des Studiums. Es ist wahrscheinlich, dass die Teilnehmer in diesem Stadium ihrer Ausbildung bereits Erfahrungen mit Bewerbungen und Absagen hatten. Gleichwohl ist zu bedenken, dass es sich um eine hypothetische Situation handelte. Die Untersuchungsteilnehmer sollten sich vorstellen, in der Situation zu sein, eine *konkrete* Absage zu erhalten. Alternativ hätte man die Studie mit echten Bewerbern unter realen Bedingungen durchführen können. Zwar würde eine solche Untersuchung die Realität besser widerspiegeln, sie wäre aber aufgrund logistischer Schwierigkeiten (z.B. dem Einholen

von Einverständniserklärungen vor Beginn der Studie) und ethischer Bedenken kaum realisierbar.

Als weitere Einschränkung sind die Skalen zu nennen, die hier verwendet wurden und deren Reliabilität in einem Fall nur eine befriedigende Höhe erreichte. Dies mag zwar für eine erste „explorative“ Studie vertretbar sein, in zukünftigen Studien sollten allerdings psychometrisch besser überprüfte – und wenn möglich längere – Skalen eingesetzt werden.

Da es sich bei Eisschreiben um ein vergleichbar neues Phänomen handelt, stellt sich die Frage, ob einige der gefundenen positiven Ergebnisse auf diese Neuigkeit zurückzuführen sind. Sollte beispielsweise bei Bewerbern verstärkt der Eindruck entstehen, solche Schreiben würden von Unternehmen nur aus „taktischen“ Gründen verschickt werden, dann würde deren positiver Effekt sicherlich verloren gehen.

### ***Konsequenzen für das Personalmanagement***

Die Reaktionen auf Ablehnungsschreiben fallen positiver aus, wenn Eisschreiben versandt werden. Aber Eisschreiben zu versenden, sollte nicht als reines Mittel der Bewerberkommunikation missverstanden werden, zumal dies längerfristig zur Konterkarierung der positiven Effekte führen dürfte. Vielmehr stellt sich die Frage, ob Unternehmen auch bereit sind und die erforderliche Infrastruktur zur Verfügung haben, die entsprechenden Maßnahmen zum Aufbau und zur Pflege eines Bewerberpools zu ergreifen. (Für kleinere Unternehmen mit wenig Personalsatzbedarf dürfte ein Bewerberpool kaum lohnenswert sein.) Beispielsweise müsste sichergestellt sein, dass in die entsprechenden Datenbanken nicht automatisch *alle* Bewerber aufgenommen werden. Dies würde nicht nur einen längerfristig kaum zu vermeidenden negativen Effekt auf der Bewerberseite auslösen, sondern eine solche Datenbank auch für das Bewerbermanagement nicht wirklich wertvoll machen. Zudem setzt ein Bewerberpool eine durchaus arbeitsaufwändige Pflege der entsprechenden Daten voraus. Hinzu kommt, dass die Daten der Bewerber schnell zu veralten drohen, wenn nicht die Gelegenheit besteht, von Seiten der Bewerber die Daten zu aktualisieren. Gerade diesbezüglich stellen moderne Werkzeuge im Bereich des elektronischen Personalmarketing interessante Optionen bereit. Beispielsweise können die entsprechenden Datenbanken selektiv Bewerbern zugänglich gemacht werden (vgl. etwa Hesse 2004). Schließlich ermöglichen es bestimmte Methoden des intra- bzw. internetbasierten Bewerbermanagements, selbst über längere Zeit hinweg mit Bewerbern, deren Unterlagen archiviert wurden, in einer Form in Kontakt zu bleiben, dass diese auch weiterhin das Unternehmen als potentiell attraktiven Arbeitgeber in Erinnerung behalten, beispielsweise durch Newsletter, Zusenden von Stellenausschreibungen oder Einladungen zu Unternehmensveranstaltungen.

### **Literatur**

- Bauer, Talya / Truxillo, Donald / Sanchez, Rudolph / Craig, Jane / Ferrara, Philip / Campion, Michael (2001): Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). In: *Personnel Psychology*, 54, 387-419.
- Brice, Thomas / Wang, Marie (1995): Applicant rejection letters: Are businesses sending the wrong message? In: *Business Horizons*, 2, 59-62.

- Brockner, Joel / Wiesenfeld, Batia (1996): An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. In: *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Brogden, Hubert (1949): When testing pays off. In: *Personnel Psychology*, 2, 171-183.
- Chambers, Brad (2003): Applicant reactions and their consequences: Review, advice, and recommendations for future research. In: *International Journal of Management Reviews*, 4, 317-333.
- Chapman, Derek / Uggersley, Krista / Carroll, Sarah (2005): Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. In: *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Feinberg, Richard / Meoli-Stanton, Jennifer / Gable, Myron (1996): Employment rejection and acceptance letters and their unintended consequences on image, self-concept, and intentions. In: *Journal of Business and Psychology*, 11, 63-71.
- Fried, Yitzak / Tieg, Robert / Bellamy, Alphonso (1992): Personal and interpersonal predictors of supervisors' avoidance of evaluating subordinates. In: *Journal of Applied Psychology*, 77, 462-468.
- Fruhner, Rüdiger / Schuler, Heinz / Funke, Uwe / Moser, Klaus (1991): Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 35, 170-178.
- Gillies, Constantin (2004): Das Ende der Absage [WWW].  
Verfügbar unter: <http://www.welt.de/data/2004/07/10/302867.html> [02.04.06].
- Gilliland, Stephen (1993): The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. In: *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gilliland, Stephen (1994): Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. In: *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Gilliland, Stephen / Groth, Markus / Baker IV, Robert / Dew, Angela / Polly, Lisa / Langdon, Jay (2001): Improving applicants' reactions to rejection letters: An application of fairness theory. In: *Personnel Psychology*, 54, 669-703.
- Hausknecht, John / Day, David / Thomas, Scott (2004): Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. In: *Personnel Psychology*, 57, 639-683.
- Hesse, Gero (2004): E-Cruiting bei Bertelsmann. In: Hertel, Guido / Konradt, Udo (Hg.): *Human Resource Management im Inter- und Intranet*. Göttingen, 72-91.
- Jahoda, Marie / Lazarsfeld, Paul / Zeisel, Hans (1933, Neudruck: 1960): *Die Arbeitslosen von Marienthal*. Konstanz.
- Kirbach, Christine / Montel, Christian / Oenning, Stefan / Wottawa, Heinrich (2004): *Recruiting und Assessment im Internet*. Göttingen.
- Klaas, Brian / Dell'omo, Gregory (1997): Managerial use of dismissal: Organizational-level determinants. In: *Personnel Psychology*, 50, 927-953.
- König, Wolfgang / Wendt, Oliver / Weitzel, Tim / Keim, Tobias / Westarp, Falk von (2005): *Recruiting Trends 2005 – Eine empirische Untersuchung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland und von 1.000 Unternehmen aus dem Mittelstand*. Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik. Frankfurt (Main).
- Mell, Heiko (1992): Die erfolgreiche Bewerberansprache: Wer sich bewerben soll, muss umworben werden. In: Strutz, Hans (Hg.): *Strategien des Personalmarketing*. Wiesbaden, 81-90.
- Moser, Klaus / Zempel, Jeannette (2004): *Personalmarketing*. In: Schuler, Heinz (Hg.): *Enzyklopädie der Psychologie D / III / 3*, Göttingen, 389-438.
- Moser, Klaus / Göritz, Anja (2005): E-Recruitment: Individual and organizational perspectives. In: Schütz, Astrid / Habscheid, Stephan / Holly, Werner / Krems, Josef / Voß, Günter (Hg.): *Neue Medien im Alltag. Befunde aus den Bereichen: Arbeit, Lernen und Freizeit (New media in everyday life. Results from work, learning and leisure)*. Lengerich, 38-53.
- o.V. (2004): Wir fanden das beste Eis-Schreiben [WWW].  
Verfügbar unter: <http://www.eisschreiben.de/> [02.04.06].
- Paul, Karsten / Moser, Klaus (2001): Negatives psychisches Befinden als Wirkung und als Ursache von Arbeitslosigkeit: Ergebnisse einer Metaanalyse. In: Zempel, Jeannette / Bacher, Johann / Moser, Klaus (Hg.): *Erwerbslosigkeit*. Opladen, 83-110.

- Ployhart, Robert / Ryan, Ann Marie / Bennett, Matthew (1999): Explanations for selection decisions: Applicants' reactions to informational and sensitivity features of explanations. In: *Journal of Applied Psychology*, 84, 87-106.
- Rosen, Sidney / Grandison, Richard / Stewart II, John (1974): Discriminatory buckpassing: Delegating transmission of bad news. In: *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 249-263.
- Rothaus, Paul / Morton, Robert / Hanson, Philip (1965) : Performance appraisal and psychological distance. In: *Journal of Applied Psychology*, 49, 48-54.
- Schinkel, Sonja / van Dierendonck, Dirk / Anderson, N. (2004): The impact of selection encounters on applicants: An experimental study into feedback effects after a negative selection decision. In: *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 197-205.
- Schuler, Heinz (1990): Personalauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 34, 184-191.
- Schuler, Heinz (2000): *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik.* Verlag für Angewandte Psychologie: Göttingen.
- Simon, Hermann / Wiltinger, Kai / Sebastian, Karl-Heinz / Tacke, Georg. (1995): *Effektives Personalmarketing.* Wiesbaden.
- Steinle, Margret / Hies, Michael (2002): Aufbau und Pflege eines Talentpools im Internet. In: *Personalführung*, 7, 64-69.
- Tesser, Abraham / Rosen, Sidney / Batchelor, Thomas (1972): Some message variables and the MUM effect. In: *Journal of Communication*, 22, 239-256.
- Turban, Daniel / Cable, Daniel (2003): Firm reputation and applicant pool characteristics. In: *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733-751.
- Waung, Marie / Brice, Thomas (2000): Communicating negative hire decisions to applicants: Fulfilling psychological contracts. In: *Journal of Business and Psychology*, 15, 247-263.
- Waung, Marie / Highhouse, Scott (1997): Fear of conflict and empathic buffering: Two explanations for the inflation of performance feedback. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71, 37-54.