

Hochschule Merseburg
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und Informationswissenschaften
Schwerpunkt Unternehmensführung / Personalmanagement

Bachelorarbeit
Zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

Die Dokumentenanalyse als Element der Personalauswahl:
Konzeptionelle Grundlagen und Handlungsempfehlungen für die Praxis
am Beispiel der Gewinnung von Hochschulabsolventen

Vorgelegt bei
Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. Boris Kaehler

Eingereicht von:

Julian Rietig
Günter-Adolphi-Str. 1
06217 Merseburg
E-Mail: j.rietig@gmail.com

Matrikel: BBW14
Kennnummer: 21255
Abgabetermin: 18.12.2017

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	II
DARSTELLUNGSVERZEICHNIS	IV
1 EINLEITUNG	5
2 PERSONALAUSWAHL	7
2.1 DEFINITION.....	7
2.2 ZIELE	7
2.3 PROZESS	9
2.4 METHODEN	10
2.4.1 Grundlagen.....	10
2.4.2 Personalauswahlinterviews.....	11
2.4.3 Assessment-Center	13
2.4.4 Psychologische Tests.....	14
2.5 BEURTEILUNGSFEHLER UND MAßNAHMEN ZUR VERMEIDUNG.....	15
2.5.1 Halo-Effekt.....	15
2.5.2 Primacy-Recency-Effekt.....	16
2.5.3 Stereotype	16
2.5.4 Kontrasteffekt.....	17
3 PERSONALVORAUSSWAHL	18
3.1 GRUNDLAGEN	18
3.2 DAS ALLGEMEINE GLEICHBEHANDLUNGSGESETZ (AGG)	19
3.2.1 Anwendungsbereich im Arbeitsrecht.....	19
3.2.2 Arten der Benachteiligung und Rechtsfolgen bei Verstoß.....	19
3.2.3 Zulässige Benachteiligungen	20
3.3 IT-GESTÜTZTE PERSONALVORAUSSWAHL.....	21
3.3.1 Online-Assessments.....	21
3.3.1.1 Grundlagen.....	21
3.3.1.2 Unterscheidungsdimensionen	22
3.3.1.3 Vorteile und Herausforderungen	24
3.3.2 Self-Assessments	25
4 DOKUMENTENANALYSE	26
4.1 DOKUMENTENANALYSE ALS AUSWAHLMETHODE	26
4.1.1 Grundlagen.....	26
4.1.2 Gütekriterien	27
4.2 ANALYSE DER BEWERBUNGSUNTERLAGEN	27
4.2.1 Anschreiben.....	27

4.2.2	<i>Lichtbild</i>	29
4.2.3	<i>Lebenslauf</i>	30
4.2.4	<i>Abschlusszeugnisse</i>	31
4.2.5	<i>Arbeitszeugnisse</i>	33
4.2.5.1	Rechtsgrundlagen	33
4.2.5.2	Inhalt	34
4.2.5.3	Formulierungen	35
4.2.5.4	Aussagekraft	36
4.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNG: NUTZWERTANALYSE	37
4.3.1	<i>Hintergrund und Ziel</i>	37
4.3.2	<i>Vorgehen</i>	38
4.3.3	<i>Betriebswirtschaftliche Aspekte</i>	39
5	ANONYME BEWERBUNGEN	41
5.1	AUSGANGSPUNKT UND ZIELSETZUNG	41
5.2	GELTENDES RECHT	42
5.3	PILOTPROJEKT DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND	43
5.3.1	<i>Projektdaten</i>	43
5.3.2	<i>Umfang und Methoden der Anonymisierung</i>	43
5.3.3	<i>Ergebnisse</i>	45
5.4	BEURTEILUNG	46
6	ZUSAMMENFASSUNG	47
	LITERATURVERZEICHNIS	50

Darstellungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: FAKTOREN, DIE DEN ERFOLG EINES MITARBEITERS BEDINGEN.....	8
ABBILDUNG 2: ÜBERBLICK AUSWAHLPROZESS.....	9
ABBILDUNG 3: DAS MULTIMODALE EINSTELLUNGSINTERVIEW	12
ABBILDUNG 4: PERSÖNLICHKEITSPYRAMIDE	15
ABBILDUNG 5: VERANSCHAULICHUNG KONTRASTEFFEKT	17
ABBILDUNG 6: STUFEN DES AUSWAHLPROZESSES	18
ABBILDUNG 7: PHASEN DES INTERNETGESTÜTZTEN AUSWAHLPROZESSES	22
ABBILDUNG 8: GÄNGIGE KOMBINATIONEN VON GESTALTUNGSELEMENTEN DES "ONLINE-ASSESSMENTS"	23
ABBILDUNG 9: FAVORISIERTE BEWERBUNGSWEGE VON HOCHSCHULABSOLVENTEN.....	26
ABBILDUNG 10: VERWENDETE KRITERIEN BEI DER SICHTUNG DER BEWERBUNGSUNTERLAGEN	32
ABBILDUNG 11: INHALTE VON ARBEITSZEUGNISSEN	34
ABBILDUNG 12: BEISPIELE FÜR LEISTUNGSBEURTEILUNGEN IN ARBEITSZEUGNISSEN	35
ABBILDUNG 13: PROBLEMSTELLUNG UNZUREICHENDER PERSONALVORAUSWAHL.....	37
ABBILDUNG 14: BEISPIEL EINER NUTZWERTANALYSE	39

1 Einleitung

„Berufsbezogene Auswahlentscheidungen gehören zu den wichtigsten Wahlhandlungen, die von Organisationen wie von Individuen getroffen werden.“¹

Insbesondere aus Sicht der Unternehmen gibt es im Personalauswahlprozess etliche Gestaltungsmöglichkeiten. Bevor Entscheidungen bezüglich einer Einstellung von Kandidaten getroffen werden können, muss der zumeist große Kreis der Bewerber schrittweise reduziert werden.² Das meistgenutzte Verfahren dazu ist die Dokumentenanalyse der Bewerbungsunterlagen, die zum Bereich der Personalvorauswahl gehört. Der Vorauswahl von Bewerbern wird sowohl in der Praxis, als auch in der Literatur wenig Bedeutung beigemessen, obwohl sie einen wesentlichen Teil zum unternehmerischen Erfolg beiträgt, weil die Leistungsfähigkeit von Unternehmen letztlich immer von der Qualität seiner Mitarbeiter abhängt. Durch unzureichende Vorauswahl kann es passieren, dass schon zu Beginn des Auswahlprozesses, guten Bewerber fälschlicherweise abgesagt wird.

Unternehmen, die täglich eine Vielzahl von Bewerbungen erhalten, können sowohl zeitlich, als auch finanziell nicht die gesamte Auswahl über die „klassischen“ Auswahlinstrumente (Interviews, Assessment-Center, ...) durchführen. Daher müssen sie schon im ersten Schritt die Bewerberanzahl reduzieren und nur potentiell geeignete Kandidaten in weitere Auswahl Schritte mit einbeziehen. Eine Möglichkeit dazu ist die Analyse der Bewerbungsunterlagen. Dieses Auswahlverfahren wird im Laufe der Arbeit auf seine grundlegende Konzeption untersucht. Es folgt eine Handlungsempfehlung, wie eine möglichst effektive Vorauswahl von Hochschulabsolventen ablaufen kann.

Zu diesem Zweck ist die Arbeit in vier Abschnitte gegliedert. Im ersten Schritt wird die allgemeine Personalauswahl betrachtet. Ziele und die verschiedenen Methoden werden dargestellt und bewertet. Desweiteren werden psychologische Phänomene betrachtet sowie auf die Prävention solcher eingegangen, welche die Beurteiler im Auswahlprozess beeinflussen und somit Fehlentscheidungen herbeiführen können.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Personalvorauswahl als Teilgebiet der Personalauswahl. Eingangs wird der Ablauf einer guten Vorauswahl verdeutlicht. Einen wichtigen Punkt,

¹ (Schuler, 2013, S.30)

² Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der gesamten Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Es sind selbstverständlich alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

der insbesondere bei der Vorauswahl von Bedeutung ist, stellt das Allgemein Gleichbehandlungsgesetz (AGG) dar, dessen Vorgaben zwingend eingehalten werden müssen. Aus diesem Grund wird auf die arbeitsrechtlichen Aspekte des AGG eingegangen. Eine immer bedeutsamere Methode der Vorauswahl ist die IT-gestützte Personalvorauswahl, deren Vor- und Nachteile im letzten Abschnitt des zweiten Kapitels herausgearbeitet werden.

Die eigentliche Dokumentenanalyse als Instrument der Personalvorauswahl folgt im dritten Kapitel der Arbeit. Dabei stehen Methoden der Analyse und die Aussagekraft der einzelnen Bestandteile von Bewerbungsunterlagen im Vordergrund. Zum Abschluss des Kapitels wird eine Handlungsempfehlung für Unternehmen entwickelt, wie eine möglichst objektive und effiziente Vorauswahl von Hochschulabsolventen gestaltet werden kann, um die Prozessdauer zu verkürzen und damit wichtige Ressourcen zu sparen.

Das letzte Kapitel der Arbeit beschäftigt sich mit anonymisierten Bewerbungen. Es wird gezeigt, welche Methoden für diese Art der Auswahl verwendet werden können und gleichzeitig mögliche Vorteile herausgearbeitet. Es folgt die Beantwortung der Fragestellung, ob ein anonymisierter Auswahlprozess der „klassischen“ Personalauswahl vorzuziehen ist. Es ist in diesem Zusammenhang ein Pilotprojekt der Bundesrepublik Deutschland aus dem Jahr 2010 zugrunde gelegt.

Abschließend soll in einer Zusammenfassung herausgestellt werden, wie die Personalvorauswahl von Hochschulabsolventen so gestaltet werden kann, dass kostspielige Fehlbesetzungen in Unternehmen vermieden und gleichzeitig Kosten und Dauer des Vorauswahlprozesses geringgehalten werden können.

2 Personalauswahl

2.1 Definition

Der Prozess der Personalauswahl beschäftigt sich damit, unter dem Kriterium der Eignung, unter allen Bewerbern auf eine Stelle, eine Auswahlentscheidung zu treffen.³ Sie kann außerdem als Strategie verstanden werden, bei der man Personen den vakanten Stellen unter bestimmten Kriterien zuordnet.⁴ Im Rahmen dieser Auswahl werden Bewerber durch verschiedene Methoden für eine konkrete Position innerhalb eines Unternehmens selektiert.⁵

Unabhängig von der gewählten Definition steht immer der Begriff der Eignung im Vordergrund und spielt während des gesamten Auswahlprozesses eine entscheidende Rolle. Unter der Eignung wird die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Person in einem definierten beruflichen Tätigkeitsfeld verstanden.⁶ Häufig ist in diesem Zusammenhang auch vom „Eignungsgrad“ die Rede. Zudem kann sie auch als „Grad der Übereinstimmung von Anforderungs- und Bewerberprofil“⁷ definiert werden.

2.2 Ziele

Wie erwähnt geht es bei der Personalauswahl darum, den bestgeeignetsten Bewerber für die zu besetzende Stelle auszuwählen. Ziel der Unternehmen ist, Mitarbeiter zu gewinnen, die mit ihren Fähigkeiten in größtmöglichem Maße zum Unternehmenserfolg beitragen.⁸ Neben der individuellen Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters spielen auch die Motivation diese Leistung einzubringen sowie die Passung in das Unternehmen und das zukünftige Team eine große Rolle. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 1 verdeutlicht.

Ein weiteres Ziel erfolgreicher Personalauswahl ist, den Erfolg von Bewerbern vorherzusagen. Schließlich sollen Bewerber, die aktuell aufgrund ihrer Fähigkeiten eine Tätigkeit erfolgreich ausführen können, dies auch noch in der Zukunft tun.

³ (vgl. Dincher & Mosters, 2011, S.3)

⁴ (vgl. Schneider, 1995), 2011, S.48)

⁵ (vgl. Rowold, 2015, S. 159)

⁶ (vgl. Schuler, 2013, S.31)

⁷ (Schneider, 1995, S.49)

⁸ (vgl. Lohaus & Habermann, 2013, S.30)

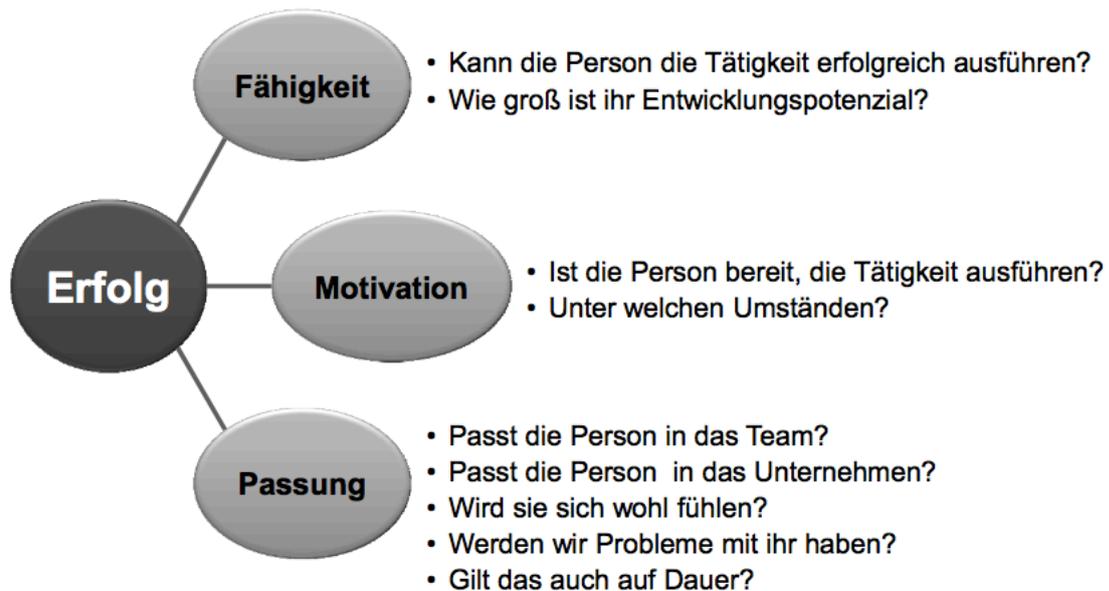


Abbildung 1: Faktoren, die den Erfolg eines Mitarbeiters bedingen (Quelle: Lohaus & Habermann, 2013, S.32)

Zu diesem Zweck werden während des Auswahlverfahrens verschiedene Merkmale, wie Fähigkeiten, Interessen und Persönlichkeitsmerkmale, der Bewerber erfasst, um daraus den beruflichen Erfolg vorherzusagen.⁹ Grundsätzlich gibt es dazu drei Möglichkeiten:¹⁰

- Erhebung von Daten aus früheren Leistungen des Bewerbers (Vergangenheit)
- Daten aus Simulationen (z.B. Rollenspiele innerhalb eines Assessment-Centers)
- Messung von Korrelationsdaten (z.B. Erhebung von Persönlichkeitsmerkmalen, durch psychologische Tests, die einen erfolgreichen Angestellten des Berufes ausmachen)

Im Zusammenhang mit Hochschulabsolventen eignen sich Daten aus der Vergangenheit nur sehr bedingt, da sie nur selten längere Berufserfahrung vorweisen können. Welche Methoden für die Vorhersage im Auswahlprozess Anwendung finden, wird in Kapitel 2.4 genauer erläutert.

⁹ (vgl. Lohaus & Habermann, 2013, S.37)

¹⁰ (vgl. Kaehler, 2017, S.219)

2.3 Prozess

Der gesamte Prozess der Personalauswahl ist in Abbildung 2 veranschaulicht. An erster Stelle steht immer die Erhebung eines Anforderungsprofils. Es müssen Anforderungen an den zukünftigen Mitarbeiter definiert werden. Wodurch auch sichergestellt wird, dass man Kandidaten direkt miteinander vergleichen kann.¹¹ Nur, wenn der Bewerber die gegebenen Kriterien erfüllt, kann er im weiteren Auswahlprozess berücksichtigt werden. Wenn nicht, erhält er sofort eine Absage oder wird ggf. für weitere Stellen berücksichtigt. Nach erfolgter Vorauswahl kommen geeignete Kandidaten in den Bereich der Endauswahl, in der mit weiteren Personalauswahlmethoden die Eignung des Kandidaten überprüft wird. Dies können zum Beispiel Auswahlinterviews, Assessment-Center oder weitere Tests sein. Einige dieser Methoden werden im folgenden Kapitel näher betrachtet. Die Anwendung mehrere Auswahlmethoden hintereinander erhöht die Aussagekraft der Auswahlentscheidung, da getroffene Entscheidungen bezüglich der Eignung von Kandidaten immer wieder überprüft werden. Nur wenn der Bewerber alle erforderlichen Auswahlsschritte erfolgreich durchlaufen hat, wird er eingestellt.

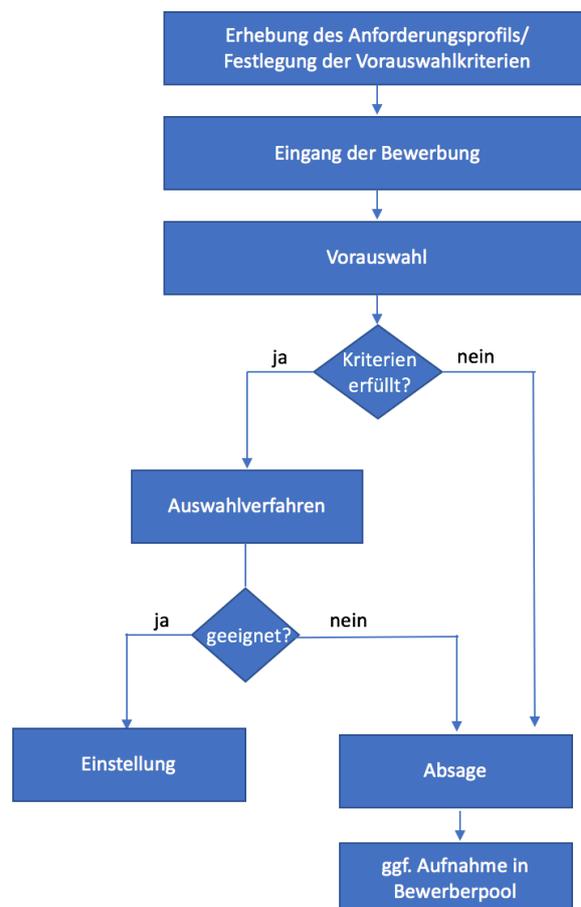


Abbildung 2: Überblick Auswahlprozess (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an: Scholz 2014, S. 166)

¹¹ (vgl. Scholz, 2014, S.165)

In jedem Zwischenschritt gibt es die Option, für die Stelle ungeeigneten Bewerbern abzusagen, oder die Bewerbungsunterlagen im Bewerberpool (einer Datenbank mit Profilen abgesagter Bewerber) zu lassen, um generell interessante Kandidaten für weitere Stellen oder einen späteren Zeitpunkt zu berücksichtigen. Insbesondere Hochschulabsolventen, die noch keinen umfangreichen Lebenslauf besitzen und deren Profile häufig ähnlich bis identisch sind, können so für weitere vakante Stellen im Unternehmen berücksichtigt werden.

2.4 Methoden

2.4.1 Grundlagen

Im Zuge der Personalauswahl stehen den Entscheidungsträgern eine Vielzahl von Verfahren und Methoden zur Verfügung, welche in den meisten Fällen kombiniert angewendet werden.¹² Man muss sich bewusst sein, dass „sie alle mit mehr oder weniger großen Mängeln behaftet sind.“¹³ Welche einzelnen Verfahren eingesetzt werden, hängt neben der Art der vakanten Stelle auch von der Größe und dem verfügbaren Budget des Unternehmens ab.¹⁴ Wie bereits erwähnt geht es darum, mit den Methoden der Personalauswahl, den Bewerber zu finden, der am besten für die Stelle geeignet ist. Damit dies zuverlässig erfolgen kann, werden jedem Auswahlverfahren bestimmte Qualitätsanforderungen, oder Gütekriterien, zu Grunde gelegt.¹⁵

- a) *Objektivität*: Unabhängige Einschätzung des Entscheidungsträgers und gleiche Behandlung aller Bewerber
- b) *Reliabilität*: Bezeichnet die Messgenauigkeit des Verfahrens
- c) *Validität*: Ein Test ist sehr valide, wenn man aus den Ergebnissen fehlerfreie Rückschlüsse auf die Ausprägung eines bestimmten Merkmals ziehen kann.¹⁶ Es wird im Zuge der Personalauswahl die Korrelation (abgekürzt mit „r“) zwischen der Auswahlmethode und dem Zielkriterium (dem Berufserfolg) bestimmt. Dabei handelt es sich um die *prognostische Validität*. Der Wert liegt dabei in der Regel zwischen 0 und 1, wobei 1 für einen perfekten Zusammenhang steht.
- d) *Praktikabilität*: Aufwand des Verfahrens und Ausmaß, in dem geschulte Personen beteiligt sein müssen

¹² (vgl. Dincher & Mosters, 2011, S.9)

¹³ (Schneider, 1995, S.84)

¹⁴ (vgl. Schneider, 1995, S.84)

¹⁵ (vgl. Lohaus & Habermann, 2013, S.44)

¹⁶ (vgl. Kauffeld & Grohmann, 2014, S.106)

- e) *Kosteneffizienz*: Finanzieller Aufwand im Verhältnis zur Erreichung der anderen Kriterien

Zur Erreichung der Ziele der Auswahl gibt es zwei Strategien. Zum einen die **Negativ-Auslese**. Dabei werden alle ungeeigneten Bewerber für die entsprechende Stelle aussortiert, sodass der am wenigsten Ungeeignete übrigbleibt. Bei der **Positiv-Auswahl** wird der geeignetste Bewerber herausgefiltert.¹⁷ Die gängigsten Instrumente zur Personalauswahl werden im Folgenden dargestellt.

2.4.2 Personalauswahlinterviews

Nach der Dokumentenanalyse ist das Interview „die mit Abstand am häufigsten verwendete Auswahl- und Beurteilungsmethode, [...]“.¹⁸ Ein Gespräch zwischen Unternehmen und Bewerber ist essentiell für die Besetzung einer Stelle. In der Literatur werden dabei die Begriffe „Einstellungsgespräch“, „Einstellungsgespräch“ und „Bewerbungsgespräch“ synonym verwendet.

Die Hauptaufgabe der Auswahlgespräche besteht darin, relevante Informationen über den Bewerber zu gewinnen und ihm Informationen über die potentielle Tätigkeit und das Arbeitsumfeld zu vermitteln.¹⁹ Diese Darstellung kann zur Folge haben, dass sich die Zahl der interessierten Bewerber nochmals verringert. Man spricht auch von *Eigenselektion*.²⁰ Es muss in diesem Zusammenhang verdeutlicht werden, dass es sich bei Personalauswahlentscheidungen immer um eine zweiseitige Entscheidung handelt, da nicht nur Unternehmen die Bewerber, sondern andersherum die Bewerber auch das Unternehmen auswählen.

Auswahlinterviews sind weiterhin nach dem Strukturierungsgrad zu differenzieren. In der Praxis wird häufig das *unstrukturierte Interview* verwendet.²¹ Dabei werden Fragen und Themen vom Interviewer frei formuliert und spontan auf die Antworten des Bewerbers eingegangen. Diese Form, welche Kandidaten häufig angenehmer empfinden, hat den Nachteil, dass leicht in irrelevante Themen abgeschweift wird.²² Beim *teilstrukturierten Interview* sind der Ablauf und die Themen, die angesprochen werden, in groben Zügen geplant.

¹⁷ (vgl. Schneider, 1995, S.81)

¹⁸ (Kahlke & Schmidt, 2004, S.87)

¹⁹ (vgl. Weinert, 1987, S.228)

²⁰ (vgl. Schneider, 1995, S.93)

²¹ (vgl. Krings, 2017, S.69)

²² (vgl. Krings, 2017, S.69)

Jedoch bleiben die verfolgten Ziele flexibel und die Bewertung des Kandidaten zum Teil subjektiv.²³ Anders verhält es sich beim *strukturierten Interview*, bei dem die Fragen vor dem Interview klar festgelegt sind und allen Bewerbern mit gleichem Wortlaut und exakter Reihenfolge gestellt werden. Der Vorteil ist, dass alle relevanten Informationen eingeholt werden und die Bewertung anhand festgelegter Kriterien sehr objektiv erfolgt, wobei sie zudem eine deutlich höhere Validität als weniger strukturierte Auswahlinterviews bieten.

Allerdings erfordern strukturierte Interviews einen großen Aufwand in der Vorbereitung und kommen daher in der Praxis seltener vor.²⁴ Im Allgemeinen kann man davon ausgehen, dass die Standardisierung mit der Größe des Unternehmens und der Professionalität der Personalabteilung korreliert.²⁵ Das gängigste Beispiel für ein hochstrukturiertes Interview stellt das „Multimodale Einstellungsinterview“ nach Schuler dar. Gegenüber dem klassischen Interview kommen hier auch freie Gesprächsanteile, situative und biografische Fragen hinzu.²⁶ Der Ablauf wird in folgender Tabelle kurz dargestellt:

Phase	Ablauf und Nutzen
1. Gesprächsbeginn	Es soll eine freundliche und offene Atmosphäre aufgebaut werden
2. Selbstvorstellung des Bewerbers	Der Bewerber berichtet frei von seinem Ausbildungsweg und seinen beruflichen Erfahrungen
3. Berufsinteressen und Berufswahl	Standardisierte Fragen zu Motiven und Hintergründen der Bewerbung
4. Freier Gesprächsteil	Fragen, die sich aus Bewerbungsunterlagen oder dem bisherigen Gesprächsverlauf ergeben haben
5. Biografiebezogene Fragen	Standardisierte Fragen zum biografischen Hintergrund des Kandidaten
6. Realistische Tätigkeitsinformationen	Der Interviewer informiert den Bewerber über alle Aspekte der zu besetzenden Position
7. Situative Fragen	Standardisierte Fragen, in denen konkrete Situationen aus dem Berufsalltag geschildert werden. Das Verhalten des Bewerbers wird hinterfragt
8. Fragen des Bewerbers und Abschluss	Fragen des Bewerbers an den Interviewer und Klärung des weiteren Vorgehens im Auswahlprozess

Abbildung 3: Das multimodale Einstellungsinterview (Quelle: Eigene Darstellung, vgl. Schuler 2002, S.191-193)

²³ (vgl. Kahlke & Schmidt, 2004, S.91)

²⁴ (vgl. Scholz, 2014, S.179)

²⁵ (vgl. Dincher & Mosters, 2011, S.26)

²⁶ (vgl. Schuler, 2000, S.91)

Der hohe Standardisierungsgrad dieser Methode gewährleistet, dass eine unzureichende Informationsverarbeitung, emotionale Einflüsse und Redezeit des Interviewers minimiert und somit bestmögliche Aussagen zur Eignung des Bewerbers getroffen werden können.

2.4.3 Assessment-Center

Das Assessment-Center (AC) ist ein Auswahlverfahren, bei dem verschiedene Übungstypen und Arbeitssituationen für konkrete Positionen simuliert und die Teilnehmer durch mehrere Beobachter bewertet werden.²⁷ Es handelt sich dabei um ein ein- bis dreitägiges Seminar, mit einem bis zwölf Teilnehmern bei dem Präsentations- und analytische Übungen sowie zwischenmenschliche Situationen simuliert werden.²⁸

Wesentliche Elemente eines Assessment-Center:²⁹

- Die *Selbstvorstellung des Bewerbers*: Der Bewerber hält einen Kurzvortrag über die eigene Person, der sich meist an vorgegebenen Leitfragen orientiert
- Bei einer *Gruppendiskussion* diskutieren maximal sechs Teilnehmer ein vorgegebenes Thema mit Bezug zum Unternehmen.
- Das *Rollenspiel* ist in fast allen Assessment-Centern anzutreffen. Hierbei müssen die Bewerber eine schwierige Interaktion aus dem Berufsalltag, etwa ein Kundengespräch, mit einem professionellen Rollenspieler des AC-Teams bewältigen.
- Häufig müssen von den Teilnehmern *Präsentationen* zu einem vorgegebenen Thema gehalten werden. Dabei bekommen die Bewerber allerdings eine entsprechende Vorbereitungszeit.

Neben diesen Kernelementen stellen die Beobachter den Teilnehmern verschiedene Aufgaben und Übungen, die in Gruppen bewältigt werden müssen. Dabei geht es weniger um das Ergebnis, als um die Art, wie die Bewerber miteinander umgehen.³⁰

Durch die Vielfalt und Komplexität dieses Auswahlverfahrens müsste man annehmen, dass ACs das valideste Verfahren der Personalauswahl darstellen. Allerdings gibt es einige Probleme in der praktischen Umsetzung dieser Methode. Die wichtigsten sind, dass es kein verbindliches und einheitliches Bewertungsschema gibt, die Beobachter nicht ausreichend geschult

²⁷ (vgl. Krings, 2017, S.86)

²⁸ (vgl. Lorenz & Rohrschneider, 2015, S.131)

²⁹ (vgl. Kanning & Staufenberg, 2012, S.78 ff.)

³⁰ (vgl. Kanning & Staufenberg, 2012, S.79)

werden und Vorinformationen zu den Bewerbern erhalten, die Ihre Meinung im Vorfeld beeinflussen.³¹ Obwohl ACs in den letzten Jahren immer häufiger eingesetzt werden, hat sich ihre Validität stark verringert. Die Hauptursache liegt darin, dass diese Auswahlmethode zunehmend von *diagnostischen Laien*, als von Psychologen durchgeführt wird.³²

2.4.4 Psychologische Tests

„Testverfahren erfreuen sich großer Beliebtheit bei der Personalauswahl.“³³ Jedoch sind die meisten psychologischen Tests nicht zur Auswahl zukünftiger Mitarbeiter geeignet, da sie nicht zu diesem Zweck entwickelt wurden.³⁴ Einen *Test* kann man allgemein definieren, als ein „standardisiertes, routinemäßig anwendbares Verfahren zur Messung individueller Verhaltensmerkmale [...]“.³⁵

Es wird differenziert zwischen verschiedenen Arten von Tests (Intelligenz-, Leistungs- und Persönlichkeitstests), die davon ausgehen, dass es stabile Eigenschaften gibt, die Menschen für bestimmte Berufe qualifiziert und durch eben dieses Testverfahren messbar sind.³⁶ Im Rahmen von *Intelligenztests* wird versucht, die intellektuelle Leistungsfähigkeit (sprachliches, rechnerisches, Denkvermögen sowie Abstraktions- und Vorstellungsfähigkeit) der Bewerber zu bestimmen. Diese können in Ihrer Gestaltung sehr unterschiedlich sein.³⁷ *Leistungstests* werden vor allem im handwerklichen oder industriellen Bereich eingesetzt, um sensorische und motorische Leistungen, wie Sehschärfe, Geschicklichkeit oder Reaktionsfähigkeit zu messen.³⁸ Bei solchen Tests geht es hauptsächlich um Genauigkeit und Bearbeitungsdauer der Aufgaben.³⁹

Persönlichkeitstests werden eingesetzt, um Informationen über bestimmte Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber zu bekommen.⁴⁰ Ausgehend von Abbildung 4 wird unterschieden zwischen der schwer bis nicht veränderbaren Ebene der Persönlichkeit, der Verhaltenskompetenz

³¹ (vgl. Kanning, 2015, S.131)

³² (vgl. Schuler, 2007, S.27ff.)

³³ (Krings, 2017, S.77)

³⁴ (vgl. Krings, 2017, S.77)

³⁵ (Schneider, 1995, S.118)

³⁶ (vgl. Krings, 2017, S.77)

³⁷ (vgl. Lorenz & Rohrschneider, 2015, S.119)

³⁸ (vgl. Schneider, 1995, S.120)

³⁹ (vgl. Lorenz & Rohrschneider, 2015, S.118)

⁴⁰ (vgl. Lorenz & Rohrschneider, 2015, S.119)

und dem Wissen eines Mitarbeiters. Im Bereich des Wissens können Kompromisse bei der Personalauswahl eingegangen werden, da sich dieser Bereich leicht verändern lässt.⁴¹ Mit verschiedenen Persönlichkeitstests wird die stabile Ebene in den Bereichen der Einstellungen und Motivation getestet, um darauf Rückschlüsse auf die Eignung des Bewerbers im beruflichen Kontext und die Passung für das Unternehmen zu ziehen. Der Einsatz solcher Tests wird in dem Sinne befürwortet, dass Alltagsprobleme während der Arbeit selten fachlicher, als viel mehr persönlicher und zwischenmenschlicher Natur seien.⁴²



Abbildung 4: Persönlichkeitspyramide (Quelle: Lorenz, 2015, S.120)

2.5 Beurteilungsfehler und Maßnahmen zur Vermeidung

2.5.1 Halo-Effekt

Bei der Personalauswahl treten einige psychologische Phänomene auf, welche die Entscheidungsträger in ihrem Urteil beeinflussen. Dies kann zu einer Fehlentscheidung bei der Besetzung vakanter Positionen führen. Einer der populärsten ist der sogenannte *Halo-* oder *Hofeffekt*. Der Halo-Effekt ist eine „Bezeichnung für eine bei der Beurteilung [...] auftretende Fehlerquelle. Die Beurteilung einzelner Eigenschaften oder Merkmale wird dabei verzerrt oder zumindest durch die anderen Merkmale [...] beeinflusst.“⁴³

⁴¹ (Lorenz & Rohrschneider, 2015, S.120)

⁴² (vgl. Schneider, 1995, S.121)

⁴³ (Fröhlich, 1998, S.202 f.)

Dieser Effekt kann sowohl bei positiven sowie negativen Merkmalen auftreten. Weist ein Bewerber z.B. eine größere Lücke im Lebenslauf auf, wird er schnell als weniger kompetent eingeschätzt, ohne dass der Hintergrund bekannt ist.⁴⁴ Andersherum wird ein Hochschulabsolvent von einer Elite-Universität in den meisten Fällen stärker eingeschätzt, als ein Absolvent einer Fachhochschule, obwohl dieser eventuell eine größere Praxiserfahrung mitbringt. Dieser Effekt kann durch den Einsatz neutraler Bewertungsschemata minimiert werden. So reduziert sich die Gefahr, dass der Beobachter sich von seinen freien Notizen beeinflussen lässt.

2.5.2 Primacy-Recency-Effekt

Der *Primacy-Recency-Effekt* ist ein Reihenfolgefehler bei der Beurteilung von Bewerbern, aufgrund dessen nicht nur der Erhalt von Informationen, sondern auch die Reihenfolge in welcher der Entscheider diese bekommt, den Gesamteindruck beeinflussen.⁴⁵ Dieser beschreibt die Tendenz, sich als Beobachter von den ersten (Primacy) bzw. letzten (Receny) Informationen, welche man von einem Bewerber bekommen hat, leiten zu lassen. Diese werden am besten behalten und haben den größten Einfluss auf die Auswahlentscheidung. Ein Beispiel dafür ist, wenn ein Kandidat sich bei einem Auswahlinterview verspätet. Auch wenn er sonst der am besten geeignete Kandidat wäre, wird dieser Punkt bei der Entscheidungsfindung wiederholt aufgegriffen und kann zu einer Fehlentscheidung führen, auch wenn der Bewerber gar keine Schuld trägt.⁴⁶ Ähnlich wie beim Halo-Effekt kann hier eine ordentliche Protokollierung aller Informationen, die man über den Bewerber bekommt eine objektive Entscheidung begünstigen.

2.5.3 Stereotype

Ein Stereotyp ist eine „allgemeine Bezeichnung für relativ überdauernde und starre, festgelegte Sichtweisen [...] in Bezug auf Klassen oder Individuen [...], die von vornherein festgelegt sind. Man kann sie als komplexe Formen des Vorurteils bezeichnen.“⁴⁷ Dabei werden vermeintliche Eigenschaften einer sozialen Gruppe auf das Individuelle Mitglied übertragen, welches eigentlich im Zentrum der Personalauswahl stehen sollte.⁴⁸ Ein Beispiel dafür ist, dass weibliche Bewerber als weniger durchsetzungsfähig gelten oder übergewichtige Kandidaten das Attribut

⁴⁴ (vgl. Kanning, 2015, S.138)

⁴⁵ (vgl. Stracke, 2015, S.21)

⁴⁶ (vgl. Krings, 2017, S.65)

⁴⁷ (Fröhlich, 1998, S.388)

⁴⁸ (vgl. Kanning, 2015, S.140)

„gemütlich“ bekommen. Im Bereich der Auswahl von Hochschulabsolventen können Studenten bestimmter Hochschulen oder Studiengänge eine gefestigte Meinung hervorrufen, welche die Entscheidungsfindung zwangsweise beeinflusst. Dieser Beurteilungsfehler lässt sich nur dann reduzieren, wenn das Bewusstsein für die eigenen Stereotypen geschärft wird und der Verantwortliche durch standardisierte Bewertungsbögen rein objektiv anhand der Qualifikationen entscheidet.

2.5.4 Kontrasteffekt

Der *Kontrasteffekt* tritt auf, wenn Urteile durch vorhergehende Leistungen beeinflusst werden.⁴⁹ Er setzt dann ein, wen verschiedene Bewerber unmittelbar (z.B. in ACs) oder mittelbar (z.B. in mehreren hintereinander geführten Einzelinterviews) miteinander verglichen werden.⁵⁰ Bewerber werden dann zu gut (oder zu schlecht) bewertet, wenn sie auf einen schwachen (oder starken) Kandidaten folgen. Dies wird an Abbildung 5 verdeutlicht.

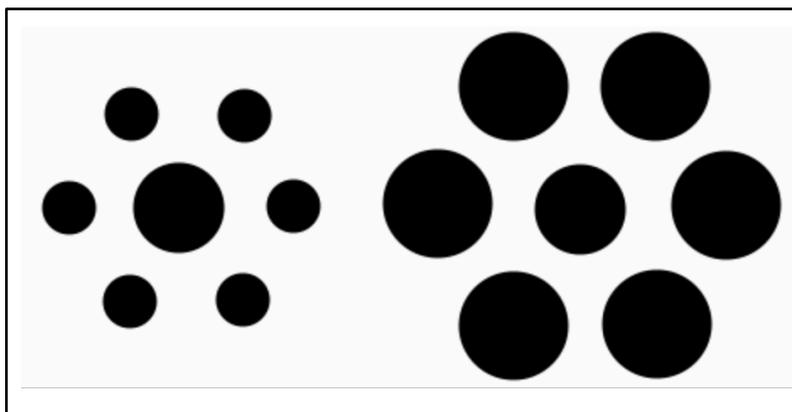


Abbildung 5: Veranschaulichung Kontrasteffekt (Quelle: eigene Darstellung, vgl. Dietl, 2003, S.163)

Der linke, innere Kreis erscheint auf dem ersten Blick größer als der rechte, obwohl sie exakt gleich groß sind. Dieser repräsentiert den Bewerber, der in einer schwächeren Gruppe (links) als eher stark und in einer stärkeren Gruppe (rechts) als schwächer eingeschätzt wird. Der Effekt führt zu einer Verschiebung der Bewertungsskala. Um dies zu verhindern, sind auch hier an erste Stelle standardisierte Auswahlmethoden mit festen Bewertungsskalen zu nennen. Nur so kann eine unbewusste Fehleinschätzung der tatsächlichen Qualifikationen verringert und eine eventuelle Fehlbesetzung vermieden werden.

⁴⁹ (vgl. Achouri, 2010, S.51)

⁵⁰ (vgl. Dietl, 2003, S.162)

3 Personalvorauswahl

3.1 Grundlagen

Die Personalvorauswahl dient dazu, in einem ersten Schritt ungeeignete Bewerber vom weiteren Auswahlverfahren auszuschließen, sodass die zeit- und kostenintensive Endauswahl, in der Instrumente wie das Einstellungsinterview angewendet werden, nur mit Kandidaten durchgeführt wird, die auch aufgrund ihrer Qualifikation für die ausgeschriebene Stelle infrage kommen.⁵¹ In Abbildung 6 ist die eigentlich Funktion der Vorauswahl veranschaulicht. Gehen auf eine Stelle viele Bewerbungen ein, muss die Anzahl in einem ersten Schritt reduziert werden, damit in einem kleineren Bewerberkreis eine gute Auswahlentscheidung getroffen werden kann.

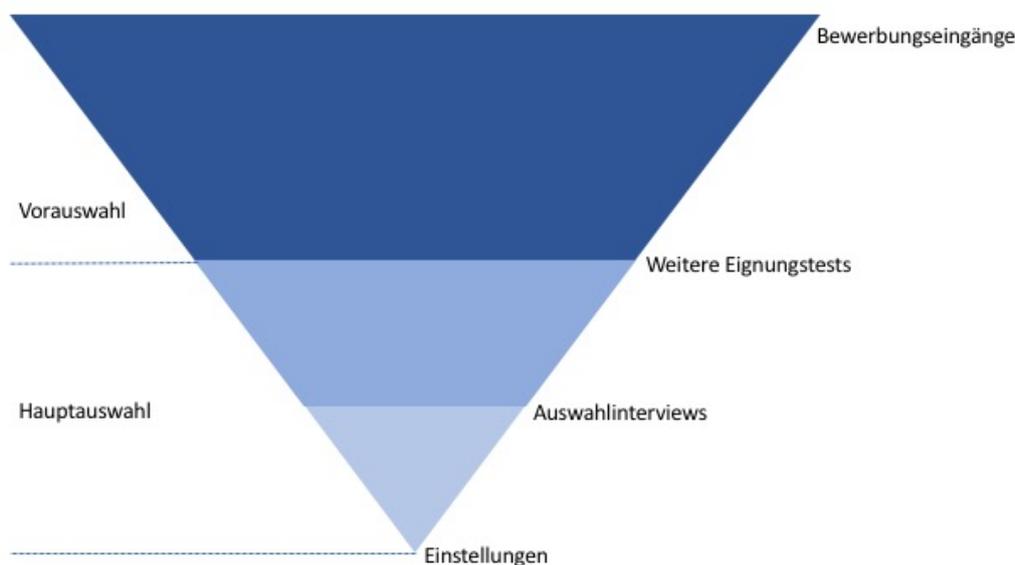


Abbildung 6: Stufen des Auswahlprozesses (Quelle: eigene Darstellung, vgl. Gros, 2012)

Das häufigste Instrument dafür ist die Dokumentenanalyse der Bewerbungsunterlagen, die in Kapitel 4 genauer untersucht wird. Immer häufiger finden auch Internetgestützte Verfahren Anwendung, deren Vor- und Nachteile im Folgenden beleuchtet werden. Ein weiterer Punkt ist die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften, insbesondere bezüglich der Diskriminierung von Bewerbern, die ein wesentlicher Bestandteil der Personalvorauswahl sind.

⁵¹ (vgl. Gourmelon, 2009, S.93)

3.2 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

3.2.1 Anwendungsbereich im Arbeitsrecht

Mit dem AGG wurde 2006 vom Gesetzgeber eine Regelung zur Verhinderung von Diskriminierung, insbesondere auch im beruflichem Umfeld beschlossen.⁵² „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“⁵³ Arbeitsrechtlich von Bedeutung ist der zweite Abschnitt des AGG (§§ 6-18). In §6 AGG wird beispielsweise der zu schützende Personenkreis unter dem Begriff „Beschäftigte“ definiert. Hierunter fallen nicht nur aktuell angestellte Arbeitnehmer, sondern auch Auszubildende, ehemalige Beschäftigte und eben Bewerber.

Dadurch ergeben sich für den Prozess der Personalauswahl, insbesondere der Vorauswahl einige Konsequenzen. Viel diskutiert ist zum Beispiel, ob Arbeitgeber noch explizit Bewerbungsfotos fordern dürfen. Das AGG verbietet es nicht grundsätzlich, jedoch verzichten mittlerweile viele Arbeitgeber freiwillig darauf. Weiterhin dürfen keine persönlichen Fragen zum Familienstand, Alter, Herkunft, sexueller Orientierung usw. gestellt werden.⁵⁴ Unternehmen sind durch das Gesetz verpflichtet, Benachteiligungen i.S.v. §1 AGG sowohl bei Stellenausschreibungen als auch in bestehenden Arbeitsverhältnissen auszuschließen und aktiv gegen Diskriminierungen vorzugehen. Außerdem müssen sie eine Beschwerdestelle für Arbeitnehmer einrichten.⁵⁵

3.2.2 Arten der Benachteiligung und Rechtsfolgen bei Verstoß

In §3 AGG wird ein Benachteiligungsverbot ausgesprochen. Dort ist differenziert zwischen *unmittelbarer* und *mittelbarer Benachteiligung*.

- a) Eine *unmittelbare Benachteiligung* liegt dann vor, wenn eine Person aus einem der in §1 AGG genannten Gründe eine ungünstigere Behandlung, als eine andere Person in einer ähnlichen Situation erfährt. Im arbeitsrechtlichen Kontext trifft dies häufig auf Stellenausschreibungen zu, die nicht geschlechtsneutral formuliert sind.
§3 Abs. 2 sieht vor, dass die Diskriminierung von Frauen aufgrund von Schwangerschaft oder Mutterschaft ebenfalls als unmittelbare Diskriminierung gilt.

⁵² (vgl. Dincher & Mosters, 2011, S.54)

⁵³ (§1 AGG)

⁵⁴ (vgl. Lorenz & Rohrschneider, 2015, S.5)

⁵⁵ (vgl. Rowold, 2015, S.236)

- b) Eine *mittelbare Benachteiligung* ist gegeben, wenn „dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen wegen eines in §1 AGG genannten Grundes gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können [...]“. ⁵⁶ Ein Beispiel dafür ist vorgesehener Deutschttest bei einer Stelle, für die nicht zwingend Deutschkenntnisse erforderlich sind. Hierbei werden vor allem ausländische Bewerber diskriminiert.

Bei Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot kann auf Entschädigung oder Schadensersatz geklagt werden. Dies regelt §15 AGG. Demnach ist der Arbeitgeber verpflichtet, den durch die Benachteiligung entstandenen Schaden zu ersetzen. ⁵⁷ So kann eine Entschädigung bei einer Nichteinstellung des Bewerbers von maximal drei Monatsgehältern geltend gemacht werden. ⁵⁸

3.2.3 Zulässige Benachteiligungen

Neben dem Diskriminierungsverbot nennt das AGG auch Erlaubnistatbestände, die dazu führen können, dass von den „verbotenen“ Kriterien in §1 AGG abgewichen werden kann. In diesem Sinne können Benachteiligungen rechtlich zulässig sein:

- Im Zusammenhang mit „positiven Maßnahmen“ (§5 AGG),
- Wegen beruflicher Anforderungen (§8 AGG),
- Wegen der Religion oder Weltanschauung (§ 9 AGG) oder
- Wegen des Alters (§10 AGG)

„**Positive Maßnahmen** sind alle Aktivitäten, um eine vollständige und effektive Chancengleichheit für alle Mitglieder der Gesellschaft zu gewährleisten, die benachteiligt sind oder anderweitig die Folgen vergangener oder gegenwärtiger Diskriminierung zu erleiden haben.“ ⁵⁹

Der Zweck solcher Maßnahmen ist in erster Linie die Verhinderung sowie der Ausgleich bestehender Nachteile in einem Unternehmen. Beispiele dafür sind bevorzugte Einstellungen oder gezielte Rekrutierungsmethoden benachteiligter Personen. ⁶⁰ §8 AGG regelt die zulässige unterschiedliche Behandlung **wegen beruflicher Anforderungen** und zwar, „wenn der Grund

⁵⁶ (§3 Abs.2 AGG)

⁵⁷ (vgl. §15 Abs.1 AGG)

⁵⁸ (vgl. §15 Abs.2 AGG)

⁵⁹ (Klose & Merx, 2010, S.1)

⁶⁰ (vgl. Klose & Merx, 2010, S.1)

wegen der Art der auszuübenden Tätigkeit oder der Bedingung ihrer Ausübung eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt [...].“⁶¹ Dies wäre beispielsweise zulässig, wenn ein Arbeitgeber für eine Stelle als Personenschützer oder Wachmann einen Bewerber ablehnt, der an einen Rollstuhl gebunden ist. Nach §9 AGG ist eine zulässige unterschiedliche Behandlung **wegen der Religion oder Weltanschauung** bei der Beschäftigung durch Religionsgemeinschaften, denen zugehörigen Einrichtungen oder Vereinigungen zulässig.⁶² Dies bedeutet in der Praxis z.B., dass eine katholische Kirche, die einen neuen Pfarrer sucht, in jedem Fall einen zum Islam konvertierten Bewerber aufgrund seiner Religion ablehnen darf. Eine Benachteiligung **aufgrund des Alters** ist nach §10 AGG zulässig, wenn sie „objektiv, angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist. Ein populäres Beispiel hierfür ist die Altersgrenze bei der Beschäftigung von Piloten, aufgrund der nachlassenden Leistungsfähigkeit im Alter, welche die Sicherheit der Passagiere gefährden kann.

3.3 IT-gestützte Personalvorauswahl

3.3.1 Online-Assessments

3.3.1.1 Grundlagen

Als „Online-Assessment“ oder auch „E-Assessment“ bezeichnet man den Einsatz internetgestützter Instrumente, zur Beurteilung beruflich relevanter Variablen sowie der Abschätzung der beruflichen Eignung eines Bewerbers für eine bestimmte Position.⁶³ Die internetgestützte (Vor)-Auswahl kann allerdings nie die „klassische“ Personalauswahl ersetzen, sondern dient lediglich zur weiteren Vorselektion von Bewerbern. Dies wird in Abbildung 7 veranschaulicht. Bei einer großen Masse von Bewerbern werden über die Unternehmenshomepage anfangs in erster Linie biografische Daten und ggf. unabdingbare Qualifikationen erfasst. In der 2. Phase geht es darum, weitere wichtige Informationen über die Bewerber einzuholen, indem sie aufgefordert werden, ein internetgestütztes Auswahlverfahren zu durchlaufen. Dies können nahezu alle Auswahlmethoden sein, die auch in der Endauswahl einsetzbar sind (AC, Intelligenz-, Persönlichkeitstests usw.). Durchaus sinnvoll sind solche Vorauswahlverfahren auch bei einer Masse an bewerbenden Hochschulabsolventen auf eine Position, da ähnliche Werdegänge dadurch in weiteren Dimensionen, wie Persönlichkeit und Intelligenz unterschieden werden können.

⁶¹ (§8 Abs.1 AGG)

⁶² (vgl. §9 Abs.1 AGG)

⁶³ (vgl. Lorenz & Rohrschneider, 2015, S.141)

Erst nach Abschluss der Online-Auswahl wird im dritten Schritt mit einem kleineren Bewerberkreis die eigentliche Auswahl mittels Interviews oder anderer Instrumente durchgeführt. Zu diesem Zeitpunkt kommt es erstmals zu einer persönlichen Begegnung zwischen Vertretern des Unternehmens und Bewerbern.

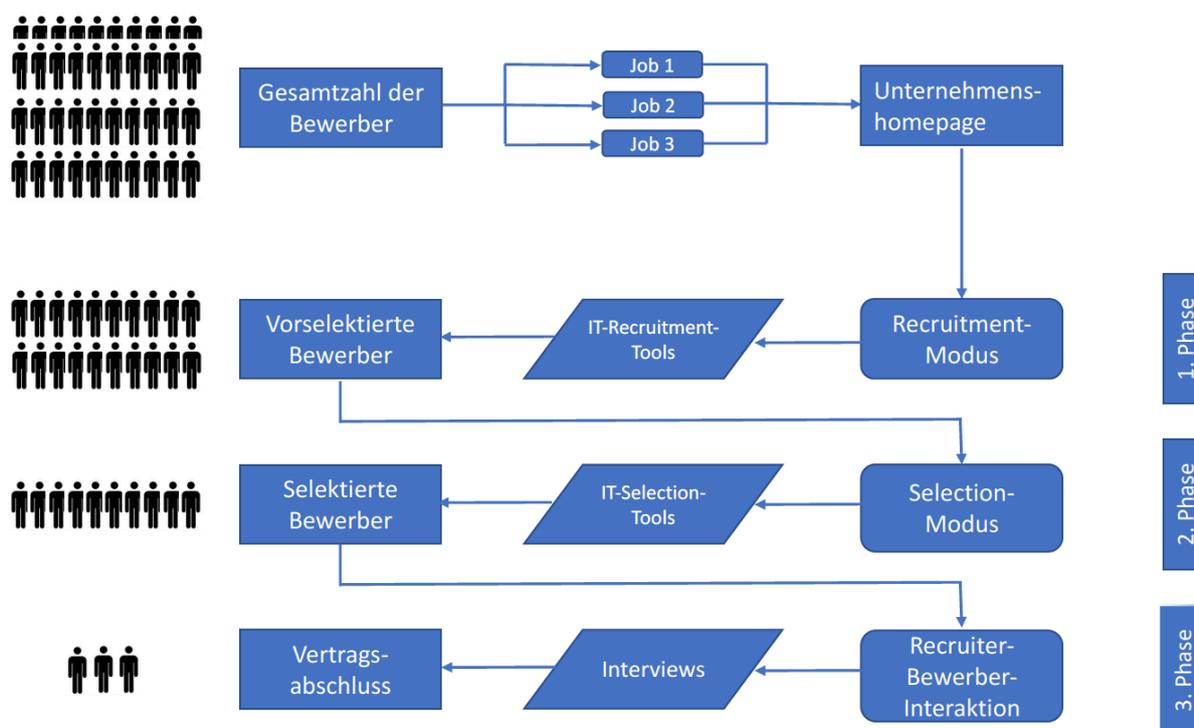


Abbildung 7: Phasen des internetgestützten Auswahlprozesses
(Quelle: eigene Darstellung, angelehnt an: Knoll & Preuss, 2003, S. 173)

3.3.1.2 Unterscheidungsdimensionen

Online-Assessments lassen sich in drei Dimensionen unterscheiden und klassifizieren:⁶⁴

- a) **Ziele:** Diese lassen sich unterscheiden in *Fremd- und Selbstselektion*. Dies betrifft die Frage, wer die erhobenen Daten des Tests interpretiert und aufgrund derer eine Entscheidung trifft. In den meisten Fällen bewertet die einstellende Organisation die Daten und entscheidet anschließend über den weiteren Verlauf des Bewerbungsprozesses (weitere Prüfung der Bewerbung oder Absage). Bei der Selbstselektion wird von sog. „Self-Assessments“ gesprochen, auf die in Kapitel 3.3.2 weiter eingegangen wird.

⁶⁴ (vgl. Ott, Ulfert, & Kersting, 2017, S.215 ff.)

- b) **Methoden:** Die Fremd- bzw., Selbstselektion kann entweder mittels *Testen* oder *Informieren* erreicht werden. Online-Assessments kann man neben dem klassischen Testen auch dazu nutzen, Informationen zu vermitteln. Dies dient vor allem dazu, falsche Annahmen oder Erwartungen an das Unternehmen bzw. die zu besetzende Position zu korrigieren. Häufig wird ein höherer Informationsanteil in Online-Assessments dazu verwendet, die Selbstselektion zu erhöhen. Wenn ausschließlich Informationen gegeben werden und das Element des „Testens“ vollständig wegfällt, kann nicht mehr von einem Online-Assessment gesprochen werden, da die schlichte Wiedergabe von Informationen nicht zur Eignungsdiagnostik zählt. In vielen Fällen findet sich daher eine Kombination aus Testen und Informieren.
- c) **Ausmaß der Kontrolle:** Online-Assessments können *beaufsichtigt* oder *unbeaufsichtigt* erfolgen. Online-Tests sind nicht immer synonym mit unbeaufsichtigten Auswahlmethoden zu gebrauchen. „’Online’ bedeutet lediglich, dass ein Computer, auf dem die Testung stattfindet, sich in einem Netzwerk mit anderen Computern (z.B. via Internet oder Intranet) befindet.“⁶⁵ Im Gegensatz zu klassischen Personalauswahlverfahren finden Online-Assessments meist unbeaufsichtigt statt. Dies resultiert vor allem aus den im folgenden genannten Vorteilen.

Wichtig ist, dass alle Unterscheidungsdimensionen beliebig kombiniert werden können, um bestimmte Einsatzziele des „Online-Assessments“ zu erreichen. Abbildung 8 zeigt die Kombinationsmöglichkeiten und deren Ziele auf.

Ziel des „Online-Assessment“	Gestaltung					
	Selektion		Funktionsmechanismus		Darbietungsweise	
	Selbst	Fremd	Testen	Informieren	Beaufsichtigt	Unbeaufsichtigt
Personal-Vorauswahl (Screening)		●	●			●
Personal-Endauswahl		●	●		●	
Self-Assessment	●		●	●		●

Abbildung 8: Gängige Kombinationen von Gestaltungselementen des "Online-Assessments"
(Quelle: Ott, Ulfert & Kersting, 2017, S. 228)

⁶⁵ (Ott, Ulfert, & Kersting, 2017, S.224)

3.3.1.3 Vorteile und Herausforderungen

Die Verwendung von Online-Assessments bietet eine ganze Reihe an Vorteilen, sowohl für Unternehmen, als auch für die Bewerber. Am deutlichsten ist die zeitliche und räumliche Reichweite von Online-Tests. Die Bewerber können zeit- und ortsunabhängig arbeiten. Damit entfallen Anfahrtswege und Reisekosten.⁶⁶ Die maschinell ausgewerteten Online-Methoden gewährleisten zudem eine standardisierte, strukturierte, prozessoptimierte und weitaus schnellere Durchführung als klassische Personalauswahlverfahren. Dadurch minieren sich zeitlicher und finanzieller Aufwand der Personalabteilung.⁶⁷ Außerdem bekommen die Entscheidungsträger innerhalb von Minuten ein automatisches Feedback über das Abschneiden des Bewerbers und können so sehr schnell das weitere Vorgehen im Auswahlprozess beschließen. Ein weiterer Vorteil für Bewerber ist, dass sie selbst im Falle einer Ablehnung, Einblicke in das Unternehmen und das Berufsfeld bekommen und mehr über sich selbst erfahren, wodurch sie sich zukünftig besser einschätzen können.⁶⁸

Neben den genannten Vorteilen bringen die Einführung und der Gebrauch von Online-Assessments einige Herausforderungen mit sich, derer sich die Unternehmen bewusst sein sollten. Einer der wichtigsten Punkte ist die Gebrauchstauglichkeit. Das System muss für den Bewerber leicht verständlich oder erlernbar sein, um eine valide Aussage der Tests zu gewährleisten.⁶⁹ In der heutigen Zeit ist es Pflicht, dass die Webseiten der Online-Tests responsiv designet sind, d.h. von jedem beliebigen Endgerät (Smartphone, Tablet etc.) ohne Probleme aufgerufen werden können. Weiterhin nimmt die Abhängigkeit von IT-Spezialisten zu, die sich um Wartung und Pflege des bestehenden Systems kümmern und dafür Sorge tragen, dass die steigenden Datenschutzbestimmungen eingehalten sind. Bei der Einführung von Online-Assessments müssen daher die benötigten Investitionen von ca. 20.000-80.000€ bedacht werden. Bei aufwändigen Online-Planspielen ist man schnell im sechsstelligen Bereich.⁷⁰

Weiterhin problematisch ist die gezielte Verfälschung der Testergebnisse durch Kandidaten. Diese können sich Unterstützung suchen oder den Test durch eine andere Person bearbeiten lassen. Dadurch sinkt die Validität der Online-Tests rapide.

⁶⁶ (vgl. Geister & Rastetter, 2009, S.11)

⁶⁷ (vgl. Lorenz & Rohrschneider, 2015, S.143)

⁶⁸ (vgl. Lorenz & Rohrschneider, 2015, S.142)

⁶⁹ (vgl. Geister & Rastetter, 2009, S.12)

⁷⁰ (vgl. Schupelius, 2004, S.34-35)

Eine einfache Möglichkeit der Prävention ist dabei, im weiteren Auswahlverfahren die angewandten Online-Tests kurz zu wiederholen und dadurch die gegebenen Antworten zu überprüfen.⁷¹

3.3.2 Self-Assessments

Wie bereits aufgezeigt, dienen Self-Assessments in erster Linie der Selbstselektion und weisen eine große Dichte der Informationsbereitstellung auf. Eine onlinebasierte Selbstselektion kann die Auswahl von Personal verbessern und weiterhin zu einer positiven Darstellung der Organisation und der entsprechenden Position beitragen.⁷² In den Self-Assessments werden dem Bewerber Aufgaben gestellt, welche sich auf die jeweilige Position beziehen, wodurch er seine persönliche Eignung in Bezug auf Tätigkeit und Unternehmen überprüfen kann. Ziel dieser Art von Online-Tests ist, Unternehmen und Bewerbern unnötige Bewerbungen zu ersparen.⁷³ Diese Art der Auswahlmethode kann insbesondere bei Hochschulabsolventen hilfreich sein, damit sie sich im Vorfeld über die jeweiligen Berufsfelder und Unternehmen besser informieren können, ohne erst im weiteren Bewerbungsverlauf festzustellen, dass ihre Vorstellung nicht mit der tatsächlichen Stellenbeschreibung übereinstimmt.

⁷¹ (vgl. Geister & Rastetter, 2009, S.13)

⁷² (vgl. Ott, Ulfert, & Kersting, 2017, S.238)

⁷³ (vgl. Geister & Rastetter, 2009, S.5)

4 Dokumentenanalyse

4.1 Dokumentenanalyse als Auswahlmethode

4.1.1 Grundlagen

Die Dokumentenanalyse meint die Analyse der Bewerbungsunterlagen innerhalb der Personalauswahl. Bewerbungsunterlagen stellen in den meisten Fällen den ersten Kontakt zwischen Bewerber und Unternehmen dar und bilden so eine grundlegende Komponente der Auswahlentscheidung. Zudem ist die Dokumentenanalyse mit 98% das in Deutschland am häufigsten genutzte Instrument der Personalauswahl.⁷⁴ Das Ziel dabei ist es, aus einer großen Masse an Bewerbern diejenigen herauszufiltern, welche die grundlegenden Anforderungen der Stelle erfüllen.⁷⁵ Abbildung 9 macht mit einer Umfrage aus dem Jahr 2015 deutlich, dass klassische Bewerbungsmappen dabei eine immer kleinere Rolle spielen, weil ein Großteil der Unternehmen mittlerweile Bewerbungen auf dem Online-Weg (E-Mail oder Bewerbungsportal) favorisiert. Trotzdem wird erwartet, dass alle Dokumente einer vollständigen Bewerbung auf Papier hochgeladen werden. Dazu gehören ein auf die Stelle gerichtetes Anschreiben, ein tabellarischer Lebenslauf, ein Bewerbungsfoto, Zeugnisse der Schul- und Hochschulausbildung, sowie Arbeitszeugnisse.⁷⁶

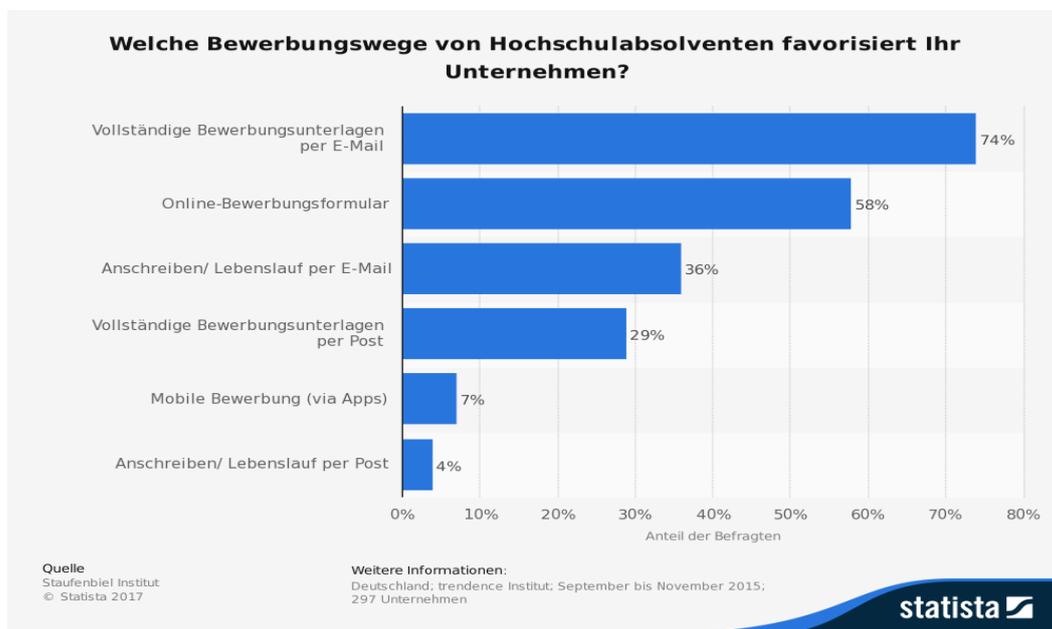


Abbildung 9: Favorisierte Bewerbungswege von Hochschulabsolventen (Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/408875/umfrage/favorisierte-bewerbungswege-deutscher-unternehmen-von-hochschulabsolventen/>, abgerufen am 07.11.2017)

⁷⁴ (vgl. Schuler, 2014, S.19)

⁷⁵ (vgl. Kanning & Staufenbiel, 2012, S.58)

⁷⁶ (vgl. Watzka, 2015, S.70)

4.1.2 Gütekriterien

Wie bei jedem Personalauswahlverfahren, spielen auch bei der Personalvorauswahl mittels Dokumentenanalyse die Gütekriterien eine entscheidende Rolle, um Aussagen über die Sinnhaftigkeit des Verfahrens treffen zu können.

Die *Objektivität* bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen ist insgesamt eher negativ zu beurteilen, da häufig unsystematisch vorgegangen wird und es keine festgelegten Kriterien gibt.⁷⁷

Um die Subjektivität bei der Einschätzung von Bewerbern zu reduzieren, müssen Kriterienkataloge erstellt werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Prüfungen der Unterlagen von mindestens zwei Personen.

In Bezug auf die *Reliabilität* und *Validität* existieren in der Literatur keine Daten für die Dokumentenanalyse als Ganzes, sondern nur für die einzelnen Bestandteile. Es gibt allerdings zwei Punkte, welche die Validität der Vorauswahl erheblich sinken lassen. Zum einen, dass die erste Analyse der Unterlagen häufig an Personen delegiert wird, die an dem eigentlichen Auswahlverfahren nicht beteiligt sind (Sekretärinnen, Assistenten, ...) und damit auch das Endergebnis nicht verantworten müssen. Dadurch haben sie keine persönliche Motivation für eine valide Auswahl.⁷⁸ Ein zweiter Aspekt ist der Zeitaufwand, den Personalverantwortliche für die Dokumentenanalyse nutzen: Über 70% der Unternehmen prüfen Bewerbungsunterlagen in weniger als zehn Minuten.⁷⁹

Inwieweit die einzelnen Bestandteile einer Bewerbung aussagekräftig sind, wird in den folgenden Kapiteln untersucht. Abschließend folgt eine Handlungsempfehlung, wie Unternehmen eine möglichst effiziente und kostengünstige Personalvorauswahl von Hochschulabsolventen mittels Dokumentenanalyse vornehmen können.

4.2 Analyse der Bewerbungsunterlagen

4.2.1 Anschreiben

Das Anschreiben einer Bewerbung stellt für den Personalverantwortlichen die erste Quelle sachlicher Informationen über einen Bewerber dar. Es enthält in der Regel Fakten über die for-

⁷⁷ (vgl. Schneider, 1995, S.91)

⁷⁸ (vgl. Schmitt & Werth, 1998, S.16)

⁷⁹ (vgl. Kreuscher, 2000, S.64)

male Ausbildung, die Berufserfahrung sowie die Motivation des Bewerbers sich bei dem Unternehmen zu bewerben.⁸⁰ Diese Informationen können bereits als Basis für eine erste Auswahlentscheidung dienen. In Zeiten von „Papierbewerbungen“ konnten Kriterien wie verschmutzte oder geknickte Mappen als gravierender Mangel zur Aussortierung der Bewerbung führen. Formal wird bei Online-Bewerbungen z.B. auf Rechtschreibfehler geachtet. Insbesondere, wenn die Stelle einen hohen Anspruch an die Schreibfertigkeiten des Bewerbers stellt, können wenige Rechtschreibfehler bereits zu einer Absage führen.⁸¹ Außerdem wird auf formelle Aspekte, wie richtige Adressierung, korrekter Firmenname und Unterschrift geachtet. Allerdings sollte dieser Punkt nicht übermäßig betrachtet werden, wenn die übrigen Bestandteile der Bewerbung aussagekräftig und komplett sind.⁸²

Es muss deutlich gemacht werden, dass das Anschreiben das einzige Dokument in den Bewerbungsunterlagen ist, welches der Bewerber sowohl inhaltlich als auch stilistisch vollständig frei gestalten kann. Genau in diesem Zusammenhang zeigen sich zwei deutliche Probleme:

- Dem Bewerber steht für die Anfertigung unkontrolliert **viel Zeit** zur Verfügung. Es ist ein großer Unterschied, ob ein überzeugendes Anschreiben in einer oder in fünf Stunden entstanden ist.⁸³
- Es ist nicht ersichtlich, wer der wirkliche **Verfasser** des Dokumentes ist. Das Anschreiben muss nicht vom Bewerber bzw. nicht von ihm allein formuliert sein. Im Internet findet sich auf etlichen Ratgeberseiten eine unbegrenzte Anzahl an Vorlagen und Musteranschreiben.⁸⁴

Ein weiterer Punkt ist die Glaubwürdigkeit, insbesondere in Bezug auf die Angaben, die zu den Motiven der Bewerbung gemacht werden. Auf die Frage: „In which section of the application form did you make up an answer simply to please the recruiter?“ (deutsch: In welchem Abschnitt der Bewerbung haben Sie eine bestimmte Antwort gegeben, nur um dem Recruiter zu gefallen?), nannten 73% der befragten britischen Hochschulabsolventen die Wahl des Unternehmens und knapp die Hälfte die Wahl des Tätigkeitsfeldes.⁸⁵

⁸⁰ (vgl. Kanning, 2002, S.498)

⁸¹ (vgl. Stelzer-Rothe, 2013, S.171)

⁸² (vgl. Weuster, 2012, S.105)

⁸³ (vgl. Watzka, 2015, S.70)

⁸⁴ (vgl. Kanning, 2015, S.14)

⁸⁵ (vgl. Weuster, 2012, S.105 nach Keenan 1997, S.512)

Aufgrund der großen Standardisierung von Anschreiben kann dieser Bestandteil einer Bewerbung lediglich bei großen Mängeln zur Negativ-Selektion dienen. Bei besonders guten Anschreiben muss im weiteren Verlauf der Dokumentenanalyse überprüft werden, ob die angegebenen Eigenschaften des Bewerbers mit Fakten belegt sind.⁸⁶

4.2.2 Lichtbild

Das Lichtbild oder Bewerbungsfoto stellt einen sehr umstrittenen Bestandteil der Bewerbung dar. Es dient in erster Linie dazu, einen ersten Eindruck des Bewerbers zu vermitteln. Die Qualität und Angemessenheit des Fotos zeigt, wie ernsthaft der Kandidat seine Bewerbung betreibt.⁸⁷ Häufig diskutiert wird jedoch, ob ein Lichtbild überhaupt Bestandteil einer Bewerbung sein sollte. Bei Positionen, die eine große Außenorientierung oder häufigen Kontakt zu Kunden aufweisen (z.B. Außendienstmitarbeiter oder Kundenberater) sollte ein Bewerber mit einem Foto einen angemessenen optischen Auftritt demonstrieren.⁸⁸ Allerdings kann eine Überbewertung des Lichtbildes dazu führen, dass dem Kandidaten unberechtigtweise bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden (Halo-Effekt).⁸⁹ Wissenschaftlich nicht haltbar ist es zudem, von der Physiognomie, also dem Gesichtsausdruck bzw. dem Erscheinungsbild, auf Eigenschaften des Bewerbers zu schließen.

Um solche Beurteilungsfehler und dadurch entstehende Diskriminierungen der Bewerber nach Gründen des AGG zu vermeiden, dürfen Arbeitgeber in den U.S.A. keine Fotos von Bewerbern verlangen.⁹⁰ In Deutschland wird die Forderung von Bewerbungsfotos durch das AGG zwar nicht ausdrücklich untersagt und stellt keine unzulässige Diskriminierung dar, allerdings empfiehlt es sich für die Unternehmen nicht ausdrücklich ein solches zu verlangen.⁹¹ In der Praxis gehört ein Bewerbungsfoto allerdings immer noch zu einer vollständigen Bewerbung. Nur von wenigen Unternehmen wird explizit darauf verzichtet.⁹²

⁸⁶ (vgl. Kanning & Staufenbiel, 2012, S.61)

⁸⁷ (vgl. Watzka, 2015, S.70)

⁸⁸ (vgl. Watzka, 2015, S.70)

⁸⁹ (vgl. Dincher & Mosters, 2011, S.20)

⁹⁰ (vgl. Pibal & Neher, 1991, S.445 f.)

⁹¹ (vgl. Selig, 2010, S.109)

⁹² (vgl. Dincher & Mosters, 2011, S.21)

Letztlich bringen Bewerber mit ihrem Lichtbild zum Ausdruck, wie sie sich selbst sehen und für das Unternehmen darstellen möchten. Besteht zwischen diesem Eindruck und jenem, welcher bei der zu besetzenden Position erwartet wird eine Diskrepanz, ist dies bei ausreichender Qualifikation in einem Auswahlinterview zu klären.⁹³

4.2.3 Lebenslauf

„Zu Beginn des Bewerbungsprozesses ist der Lebenslauf das Wichtigste.“ (Volker Westedt, Leiter Personalmanagement Zentrale, DB Schenker Rail in: Personalmagazin, 01/2012, S.17)

Der Lebenslauf nimmt ohne Zweifel eine zentrale Rolle der Bewerbungsunterlagen ein. Die Analyse von Lebensdaten der Bewerber wird nahezu bei jeder Personalauswahlentscheidung vorgenommen und eignet sich zudem als relativ valide Vorhersage zukünftiger beruflicher Leistung.⁹⁴ Der Lebenslauf dient bei Auswahlentscheidungen als wichtige Informationsquelle und vermittelt einen Eindruck vom privaten und beruflichen Werdegang des Bewerbers.⁹⁵ Er enthält neben den persönlichen Daten des Bewerbers Informationen zu schulischer und beruflicher Ausbildung (oder Studium), beruflichen Tätigkeiten sowie zu eventuellen Weiterbildungen. In erster Linie hilft er dabei, die übrigen Bewerbungsdokumente in ein Gesamtbild einzuordnen.⁹⁶

Bei der Lebenslaufanalyse von Hochschulabsolventen sind drei wesentliche Schritte erforderlich:

- a) *Formalanalyse*: Im ersten Schritt wird geprüft, ob der Lebenslauf als solcher erkennbar und sinnvoll gegliedert ist. Für Berufsanfänger ist in der Regel eine DIN-A4-Seite ausreichend, welche tabellarisch gegliedert sein sollte.⁹⁷ Darin müssen alle relevanten Daten der Ausbildung aufgenommen sein.
- b) *Zeitfolgenanalyse*: Hierbei sind Dauer und Abfolge der einzelnen Stationen des Lebenslaufs nachzuvollziehen. Für alle Stationen gibt es typische Zeitbedarfe (ca. drei Jahre für ein Bachelorstudium oder eine Berufsausbildung, 12-13 Jahre für das Abitur, usw.). Bei deutlichen Abweichungen muss eine Erklärung des Bewerbers, ggf. in einem Auswahlinterview erwartet werden.⁹⁸ Hat der Bewerber vor dem Studium bereits eine Berufsausbildung abgeschlossen können mehrere Wechsel des Ausbildungsbetriebes oder

⁹³ (vgl. Stelzer-Rothe, 2013, S.174)

⁹⁴ (vgl. Weuster, 2012, S.130)

⁹⁵ (vgl. Laufer, 2008, S.59)

⁹⁶ (vgl. Dincher & Mosters, 2011, S.14)

⁹⁷ (vgl. Dincher & Mosters, 2011, S.15)

⁹⁸ (vgl. Watzka, 2015, S.71)

eine verlängerte Probezeit negativ bewertet werden.⁹⁹ Kleine Lücken von wenigen Wochen oder Monaten, z.B. nach Schul- oder Hochschulabschluss sind hingegen unproblematisch zu bewerten.

- c) *Branchenanalyse*: Für viele Positionen ist von Bedeutung in welcher Branche bzw. welchen Unternehmen der Bewerber bisher gearbeitet hat.¹⁰⁰ Bringt der Kandidat, z.B. durch Praktika im Rahmen des Studiums oder Werkstudententätigkeiten, Kenntnisse aus dem jeweiligen Bereich mit, kann dieser leichter eingearbeitet werden, als ein Bewerber, der keine praktischen Vorkenntnisse aufweist.

Neben diesen Analyseschritten sind Kenntnisse, wie Sprach- oder EDV-Kenntnisse, relativ leicht aus dem Lebenslauf ersichtlich oder können beim Bewerber erfragt werden. Bei Fehlen benötigter Kenntnisse können sie diese allerdings bei sonstiger Eignung nachschulen oder erlernen. Nicht ersichtlich hingegen sind mitgebrachte Fähigkeiten. Dazu gehören sowohl Kommunikationsfähigkeit, als auch Durchsetzungs- oder Analysefähigkeiten.¹⁰¹ Sollten diese für bestimmte Positionen besonders relevant sein, wie beispielsweise Extrovertiertheit und Freude am Kontakte knüpfen für Vertriebsmitarbeiter, müssen sie mithilfe weitere Personalauswahlinstrumente (AC, psychologische Tests, ...) geprüft werden.

4.2.4 Abschlusszeugnisse

Bei Abschlusszeugnissen muss zwischen Schul- und Hochschulzeugnissen differenziert werden. Im Rahmen der Dokumentenanalyse von Bewerbungsunterlagen gelten sie als die valideste Komponente.¹⁰² Primärer Faktor der Personalauswahl ist dabei die Art des Abschlusses, da für die Mehrzahl der Tätigkeiten ein bestimmter Abschluss gefordert wird und so eine schnelle Negativ-Auslese möglich ist.

Aus Noten wird häufig auf bestimmte Eigenschaften wie Intelligenz oder Belastungsfähigkeit geschlossen, was aber wissenschaftlich nicht belegt werden konnte.¹⁰³ Das Hauptproblem bei der Bewertung von Noten ist, dass sie zwar eine hohe Validität für den späteren Ausbildungserfolg liefern ($r = .46$, Validität der Abiturnote zur Studienerfolgsprognose), allerdings nur eine

⁹⁹ (vgl. Stelzer-Rothe, 2013, S.173)

¹⁰⁰ (vgl. Stelzer-Rothe, 2013, S.173)

¹⁰¹ (vgl. Achouri, 2010, S.22)

¹⁰² (vgl. Schuler, 1996, S.82)

¹⁰³ (vgl. Wick, 2005, S.60)

sehr begrenzte, wenn es um beruflichen Erfolg geht ($r = .15$).¹⁰⁴ Der Grund für die gute Vorhersagegültigkeit des Ausbildungserfolgs liegt darin, dass die Durchschnittsnote über mehrere Einzelleistungen und Jahre hinweg gebildet wird. So können Verzerrungen, die durch Leistungshochs und -tiefs entstehen, ausgeglichen werden.¹⁰⁵ Deshalb empfiehlt es sich, bei der Personalauswahl immer nicht nur einzelne, sondern die Schul- und Studienleistungen als Ganzes zu betrachten.¹⁰⁶ Abbildung 10 zeigt mit den Ergebnissen einer Studie zudem, dass die Abschlussnote das wichtigste Kriterium bei der Dokumentenanalyse von Hochschulabsolventen ist.

Rangfolge	Wichtige Kriterien	Unwichtige Kriterien
1	Examensnote	Geschlecht
2	Studiendauer	Ehestand
3	Fremdsprachen	Studentische Verbindung
4	Alter	Heimatnähe der Hochschule
5	Äußere Form	Persönliche Anrede
6	Praktika	Referenzen
7	Fächerkombinationen	Gehaltsvorstellung
8	Einzelne Noten	Zweitstudium
9	Bewerbungsmotiv	Publikationen
10	Linearität	Promotion

Abbildung 10: Verwendete Kriterien bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen
(Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an: Reinhardt, 2006, S.7)

Wichtig ist, dass bei Bewertungen von Bewerbern verschiedener Studiengänge das unterschiedliche Notensystem berücksichtigt werden muss. Beispielsweise wird in den Rechtswissenschaften die Note sehr gut nur äußerst selten vergeben.¹⁰⁷ Eine weitere Schwierigkeit ist es, Abschlussnoten verschiedener Hochschulen miteinander zu vergleichen. So wurden in wirtschaftswissenschaftlichen Abschlussprüfungen an der Universität Kaiserslautern in 90% der Fälle die

¹⁰⁴ (vgl. Schuler, 1996, S.83)

¹⁰⁵ (vgl. Kanning, 2002, S.501)

¹⁰⁶ (vgl. Kanning & Staufenbiel, 2012, S.63)

¹⁰⁷ (vgl. Kanning, 2002, S.501)

Noten „gut“ oder „sehr gut“ vergeben, während in Köln und Bochum weniger als ein Drittel der Absolventen eine entsprechende Note erhielt.¹⁰⁸

Betrachtet man die Abschlussarbeit von Studenten (Diplom-, Bachelor- oder Masterarbeit) sollte dabei die Qualität der Arbeit im Vordergrund stehen, da diese Informationen über die Qualifikation des Bewerbers gibt. Das eigentliche Thema sollte nur zweitrangig bewertet werden. So ist eine sehr gute Abschlussarbeit mit geringem Bezug zur angestrebten Tätigkeit, einer weniger guten Arbeit mit konkretem Stellenbezug gegenüber stärker zu bewerten.¹⁰⁹

Da es bei der Personalauswahl aber auch um die Vorhersage des beruflichen Erfolgs geht, welchen Abschlusszeugnisse nur in sehr geringem Maße prognostizieren, müssen für eine endgültige Entscheidung weitere Kriterien herangezogen werden. Wie für alle Dokumente einer Bewerbung gilt, dass Schulzeugnisse nicht als alleinige Informationsquelle taugen, aber im Verbund mit den weiteren Informationen ein gutes Gesamtbild des Bewerbers erzeugen können.¹¹⁰

4.2.5 Arbeitszeugnisse

4.2.5.1 Rechtsgrundlagen

Arbeitszeugnisse bilden einen wichtigen Baustein der Bewerbungsunterlagen. Hierdurch hat der potentielle Arbeitgeber die Möglichkeit den zukünftigen Berufserfolg des Bewerbers anhand vergangener Leistungen vorherzusagen. Bei Hochschulabsolventen spielen Arbeitszeugnisse dann eine Rolle, wenn sie vor Studienbeginn bereits eine Ausbildung oder während des Studiums längere Praktika oder Werkstudententätigkeiten durchgeführt haben.

Die rechtliche Grundlage für die Erteilung von Arbeitszeugnissen bilden drei Paragraphen:

1. § 630 BGB: Bei der Beendigung eines Dienstverhältnisses kann der der Verpflichtete [...] ein schriftliches Zeugnis [...] fordern.¹¹¹
2. § 109 GewO: Aufbauend auf § 630 BGB haben alle Arbeitnehmer, dazu zählen auch Auszubildende und Praktikanten, bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses, Anspruch auf ein schriftliches Zeugnis. Die Erteilung in elektronischer Form wird dabei explizit ausgeschlossen.¹¹²

¹⁰⁸ (vgl. Schuler, 1996, S.83)

¹⁰⁹ (vgl. Böhm & Poppelreuter, 2009, S.49)

¹¹⁰ (vgl. Dincher & Mosters, 2011, S.17)

¹¹¹ (vgl. §630 BGB)

¹¹² (vgl. § 109 (3) GewO)

3. § 16 BBiG: Insbesondere Auszubildende haben danach, bei Beendigung des Berufsausbildungsverhältnisses, Anspruch auf ein schriftliches Zeugnis.¹¹³

Anspruch auf Erteilung des Zeugnisses besteht spätestens nach Ablauf der Kündigungsfrist, auch wenn die Beendigung des Arbeitsverhältnisses rechtlich noch nicht geklärt ist (z.B. bei einer Kündigungsschutzklage).¹¹⁴

4.2.5.2 Inhalt

Beim Inhalt von Arbeitszeugnissen wird zwischen einem *einfachen Zeugnis* und einem *qualifizierten Zeugnis* unterschieden. Dem Arbeitnehmer steht dabei ein Wahlrecht zu, welche Form des Arbeitszeugnisses er verlangt. Inhalte beider Formen sind in folgender Tabelle gegenübergestellt:

Baustein	Einfaches Zeugnis	Qualifiziertes Zeugnis
1	Personendaten des Arbeitnehmers und Firmendaten des Arbeitgebers	Äquivalent zum einfachen Zeugnis
2	Art und Dauer des Beschäftigungsverhältnisses	Äquivalent zum einfachen Zeugnis
3	-	Leistungsbeurteilung
4	-	Verhaltensbeurteilung
5	-	Gründe und Art der Vertragsbeendigung
6	-	Schlussformulierung

Abbildung 11: Inhalte von Arbeitszeugnissen (Quelle: eigene Darstellung, vgl. Renner, 2000, S.35 f.)

Die Art der Beschäftigung ist dabei so genau anzugeben, dass sich ein Dritter ohne Vorwissen hierüber ein Bild machen kann. Als Dauer wird die rechtliche Dauer des Arbeitsverhältnisses, also der Zeitpunkt bis zu dem die Kündigung wirksam wird, angegeben.¹¹⁵

¹¹³ (vgl. § 16 BBiG)

¹¹⁴ (vgl. BAG, Urteil v. 27.02.1978, AZ: 5 AZR 710/85)

¹¹⁵ (vgl. Huber & Müller, 2016, S.37)

Oberster Grundsatz bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen ist die Wahrheit der Beurteilung. Es darf nur Tatsachen, keine Behauptungen oder Annahmen enthalten.¹¹⁶ Zudem ist der Arbeitnehmer verpflichtet, einen wohlwollenden Maßstab zugrunde zu legen und dem Arbeitnehmer dadurch das Fortkommen nicht unnötig zu erschweren.¹¹⁷

4.2.5.3 Formulierungen

Aufgrund der Grundsätze der Wahrheitspflicht und der Ausstellung zum Wohlwollen des Arbeitnehmers, hat sich in Arbeitszeugnissen eine Art „Code“ entwickelt, nach dem negative oder unzureichende Leistungen positiv formuliert werden.¹¹⁸ In diesem Zusammenhang haben sich folgende Strategien zur Verschleierung schlechter Leistungen etabliert¹¹⁹:

- *Leerstellentechnik*: objektiv wichtige Arbeitsschritte bleiben unerwähnt
- *Reihenfolgetechnik*: Nebensächlichkeiten werden vor den Arbeitsbereichen erwähnt
- *Ausweichtechnik*: über Nebensächlichkeiten wird ausführlich berichtet
- *Einschränkungstechnik*: „Herr X hat die Aufgabe A hervorragend erledigt.“
- *Andeutungstechnik*: „Herr X ist ein anspruchsvoller und kritischer Mensch.“
- *Knappheitstechnik*: Das Zeugnis wird absichtlich sehr kurz gefasst
- *Widerspruchstechnik*: „Herr X konnte unter Anleitung selbstständig arbeiten.“
- *Positiv-Skala-Technik*: Negative Bewertungen werden hierbei durch sehr schwach positiv ausgeprägte Umschreibungen ausgedrückt

Populärstes Beispiel für eine „Positivierung“ der Leistungen ist die zusammenfassende Leistungsbeurteilung am Ende des Zeugnisses:

Schulnote	Text im Zeugnis
1 (sehr gut)	[...] stets zu unserer vollsten Zufriedenheit
2 (gut)	[...] stets zu unserer vollen Zufriedenheit
3 (befriedigend)	[...] zu unserer vollen Zufriedenheit
4 (ausreichend)	[...] zu unserer Zufriedenheit
5 (mangelhaft)	[...] im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit

Abbildung 12: Beispiele für Leistungsbeurteilungen in Arbeitszeugnissen (Quelle: eigene Darstellung, vgl. Huber, Müller 2016, S.67 ff.)

¹¹⁶ (vgl. Schaub, Ahrend, & Koch, 2016, §147, Rn. 28)

¹¹⁷ (vgl. Schaub, Ahrend, & Koch, 2016, §146, Rn. 28)

¹¹⁸ (vgl. Furtmüller & Zdravkovic, 2015, S.303)

¹¹⁹ (nach Weuster, 1994)

Diese Strategie kann allerdings nur funktionieren, wenn sie vom Verfasser und dem Leser des Zeugnisses gleichermaßen verstanden wird. In der Praxis ist nie sichergestellt, ob eine bestimmte Formulierung bewusst gewählt oder nur ein unprofessionelles Zeugnis ausgestellt wurde.¹²⁰

4.2.5.4 Aussagekraft

Neben Missverständnissen in der Zeugnissprache kann es weiterhin zu Verzerrungen kommen, da Mitarbeiter, häufig auch Praktikanten, ihre Zeugnisse selbst verfassen dürfen und das Zeugnis dadurch besonders wohlwollend ausgestellt wird.¹²¹ Der Analyse von Arbeitszeugnissen im Rahmen der Dokumentenanalyse kann daher nur eine geringe Aussagekraft beigemessen werden.¹²²

Die generelle Sinnhaftigkeit qualifizierter Arbeitszeugnisse ist in der Literatur sehr umstritten. Dafür spricht, dass während der Personalauswahl keine Quellen mit perfekter Validität zur Verfügung stehen und somit auch dem Arbeitszeugnis ein gewisser Stellenwert im Zuge der Informationssammlung über den Kandidaten beigemessen werden sollte.¹²³ Aussagekräftiger sind Zeugnisse zudem, wenn mehrere Zeugnisse des Bewerbers vorliegen, welche in Bewertung in dieselbe Richtung tendieren. Daher wird eine rechtliche Beschränkung auf einfache Zeugnisse von der Mehrheit der Personalverantwortlichen abgelehnt.¹²⁴

Andere sind der Meinung, dass eine Abschaffung von Arbeitszeugnissen bzw. die Reduzierung auf einfache Tätigkeitsbeschreibungen, die Personalabteilungen erheblich entlasten würden, da keine Zeit mehr für die Entschlüsselung der „Codes“ benötigt werden würde. Der Aufwand für die Erstellung der Arbeitszeugnisse stünde in keinem Verhältnis zu der geringen Aussagekraft.¹²⁵

Noch gehören Arbeitszeugnisse allerdings zum festen Bestandteil einer vollständigen Bewerbung und, da insbesondere bei Hochschulabsolventen die Informationsdichte nicht sehr hoch ist, können Arbeitszeugnisse, trotz eher geringer Validität, im Zusammenhang mit den weiteren Dokumenten der Bewerbung eine gute Basis für eine Auswahlentscheidung bilden.

¹²⁰ (vgl. Kanning & Staufenbiel, 2012, S.63)

¹²¹ (vgl. Furtmüller & Zdravkovic, 2015, S.303)

¹²² (vgl. Weuster, 2012, S.178)

¹²³ (vgl. Schuler, 1996, S.83)

¹²⁴ (vgl. Sende, Galais, & Dahl, 2011, S.37)

¹²⁵ (vgl. Greth & Kasten, 2015, S.63)

4.3 Handlungsempfehlung: Nutzwertanalyse

4.3.1 Hintergrund und Ziel

Im Folgenden wird versucht einen Ansatz zu entwickeln, um die Personalvorauswahl von Hochschulabsolventen möglichst objektiv zu gestalten. Dieser ist besonders dann sinnvoll, wenn im ersten Auswahlschritt bereits eine große Anzahl an Bewerbungen vorliegt, die von der Personalabteilung nicht alle an die Fachabteilungen weitergegeben werden können.

Abbildung 13 verdeutlicht die Problemstellung: Wird eine unzureichende Vorauswahl, aufgrund einer hohen Bewerbungsanzahl durchgeführt, werden zu viele Bewerbungen an die Fachabteilungen weitergegeben. Dies verlängert den Prozess der gesamten Personalauswahl erheblich, wodurch gute Kandidaten Jobangebote anderer Firmen annehmen und für das Unternehmen wertvolle Arbeitskraft verloren geht. Es muss also bereits im ersten Schritt eine objektive Negativ-Auslese getroffen werden, damit die Fachabteilungen sich auf die Auswahl der am besten geeigneten Bewerber konzentrieren können.



Abbildung 13: Problemstellung unzureichender Personalvorauswahl (Quelle: eigene Darstellung)

4.3.2 Vorgehen

Ein großes Problem bei der Vorauswahl mittels Dokumentenanalyse ist, dass die Personalabteilung, die in der Regel die erste Entscheidung trifft, nicht immer über das nötige Fachwissen verfügen kann, ob und in wie weit ein Kandidat für die entsprechende Position geeignet ist. Aus diesem Grund wird in diesem Schritt eine Nutzwertanalyse mittels eines Punktesystems durchgeführt. Dazu muss sichergestellt werden, dass vor der Ausschreibung der Vakanz, alle Anforderungen mit der entsprechenden Fachabteilung geklärt sind. Diese definiert nicht mehr als zehn Anforderungen an den zukünftigen Mitarbeiter und gibt jeder Anforderung einen Stellenwert von eins bis drei, je nach Relevanz für den beruflichen Alltag. Eine Anforderung mit einem Wert von eins ist dabei eher optional und kann gegebenenfalls erlernt werden, wie z.B. bestimmte Software-Kenntnisse. Eine Anforderung mit drei Punkten ist zwingend notwendig für die Position, beispielsweise ein abgeschlossenes Studium oder eine Ausbildung. Bringt der Bewerber die Anforderung mit, erhält er die volle Punktzahl, Teilpunkte sind nicht möglich. Wichtig ist hierbei, dass mehrheitlich „Hard-Skills“ (Fertigkeiten, Kenntnisse, ...) und weniger „Soft-Skills“ (soziale Kompetenzen, ...) aufgenommen werden, da diese einfacher zu überprüfen sind.

Sind diese Anforderungen klar definiert kann der Personalverantwortliche leichter, anhand der Bewerbungsunterlagen, die Eignung des Bewerbers überprüfen und viel wichtiger, denjenigen in Relation zu den weiteren Bewerbern setzen. Das Beispiel in Abbildung 14 veranschaulicht die Situation. Für eine Ausschreibung wurden von der Fachabteilung acht Anforderungen definiert und mit den angegebenen Wertigkeiten gewichtet. Bewerber 1 bringt alle Anforderungen bis auf Nummer drei und fünf mit und erhält somit 13 von 16 möglichen Punkten. Bewerber 2 fehlen auch nur zwei der acht Anforderungen, allerdings solche, mit höherer Gewichtung. Deshalb erhält er nur 12 Gesamtpunkte und ist somit im ersten Schritt weniger für die zu besetzende Position geeignet als Bewerber 1.

Durch dieses Schema wird gewährleistet, dass objektiv gute Kandidaten nicht durch subjektive Fehleinschätzungen in der Vorauswahl zu früh aussortiert und gleichzeitig nur geeignete Bewerber in den weiteren Auswahlprozess einbezogen werden. Insbesondere bei Hochschulabsolventen mit häufig ähnlichen Lebensläufen ist so eine detaillierte Klärung der Anforderungen sinnvoll.

Anforderung	Wertigkeit	Bewerber 1	Bewerber 2
1	3	✓	✓
2	2	✓	✗
3	2	✓	✓
4	3	✓	✓
5	1	✗	✓
6	1	✗	✓
7	2	✓	✓
8	2	✓	✗
Summe	16	14	12

Abbildung 14: Beispiel einer Nutzwertanalyse (Quelle: eigene Darstellung)

Hat man es mit einer sehr großen Anzahl an Bewerbungen zu tun, empfiehlt sich im Anschluss an die Nutzwertanalyse eine weitere Kategorisierung der Bewerber mittels einer ABC-Analyse. Diese kann wie folgt aussehen:

- A-Gruppe: Bewerber die 90-100% der maximal möglichen Punktzahl der Nutzwertanalyse erreichen. Diese werden direkt im weiteren Auswahlprozess berücksichtigt. Im Beispiel oben wäre das Bewerber 1.
- B-Gruppe: Bewerber die 75-90% der maximalen Punktzahl erreichen. In diesem Fall erfolgt die Weiterleitung an die Fachabteilung nur bei großem Bedarf oder unzureichender Bewerberzahl. Zudem können sie bei generell gutem Profil gegebenenfalls auf andere Positionen im Unternehmen berücksichtigt werden. Zu dieser Gruppe gehört Bewerber 2 aus dem Beispiel.
- C-Gruppe: Bewerber mit weniger als 75% der maximalen Punktzahl erhalten direkt eine Absage.

4.3.3 Betriebswirtschaftliche Aspekte

Betriebswirtschaftlich gesehen, ist dieses Vorgehen sehr sinnvoll. Wie eingangs betont, ist das Ziel der Personalauswahl den geeignetsten Bewerber auszuwählen. Dies kann nur erfolgen, wenn die Anforderungen klar definiert sind. Die Erstellung der Anforderungen kostet zu Beginn der Ausschreibung Zeit, allerdings wird dadurch sichergestellt, dass die Personalabteilung bei der Vorauswahl im Interesse der Fachabteilung entscheidet. Mit Hilfe dieses Systems können also teure Fehlbestellungen vermieden werden. Wenn die Vorauswahl zudem noch IT-gestützt

stattfindet, kann man große Mengen an Bewerbern schnell reduzieren. Auch benötigen Unternehmen so keine teuren, geschulten Fachkräfte, sondern können die Vorauswahl weiter delegieren. Voraussetzung dafür ist nur, dass sich streng an die vorgegebenen Anforderungen gehalten wird. Dies bietet weitere Einsparpotentiale.

Es ist noch hinzuzufügen, dass das beschriebene System nur bei studentischen Tätigkeiten (Praktika, Werkstudententätigkeiten) oder Einstiegspositionen für Absolventen sinnvoll ist, da bei dieser Art von Bewerbern häufig eine ähnliche Ausgangssituation hat. Wenn es um Vakanzen mit längerer Berufserfahrung oder Führungsverantwortung geht, spielen weitere Aspekte eine Rolle, die bei der Vorauswahl zu bedenken sind. Zudem werden die Bewerbungsunterlagen deutlich umfangreicher. Hierbei kommen andere Methoden und Systeme zum Einsatz, um eine valide Personalvorauswahl zu gewährleisten.

5 Anonyme Bewerbungen

5.1 Ausgangspunkt und Zielsetzung

„Wann wird es selbstverständlich sein, dass jemand mit den gleichen Noten die gleichen Aussichten bei einer Bewerbung hat, egal ob er Yilmaz oder Krause oder anders heißt? Die Untersuchungen dazu lassen mich jedenfalls nicht ruhen, weil hier großer Handlungsbedarf besteht und weil, vielleicht auch aus Unwissenheit, manche Form fehlender Chancengerechtigkeit bisher hingenommen wird.“¹²⁶

Viele wissenschaftliche Studien belegen eine andauernde Diskriminierung bestimmter Personengruppe im Bewerbungsverfahren.¹²⁷ So sinkt die Chance im Laufe des weiteren Auswahlverfahrens berücksichtigt zu werden, also beispielsweise eine Einladung zu einem Interview zu erhalten, laut einer Studie des Instituts Zukunft der Arbeit, für Bewerber mit nichtdeutschem Namen um 14%.¹²⁸ Dies bedeutet allerdings nicht, dass Personalverantwortliche sich bewusst gegen Bewerber mit Migrationshintergrund entscheiden. Insbesondere wenn in kurzer Zeit aus einer Vielzahl an Bewerbungen eine Entscheidung getroffen werden muss, kommt es dazu, dass Urteile aufgrund kognitiver Vereinfachungsstrategien fallen.¹²⁹ So dienen z.B. Stereotype dazu, komplexe Informationen zu reduzieren und so ein aufwändiges Abwägen von Argumenten zu vereinfachen. Das Problem ist allerdings, dass dann solche Merkmale zum Tragen kommen, die für die Auswahlentscheidung vollkommen irrelevant sind.¹³⁰ Das führt nicht nur dazu, dass Bewerber diskriminiert werden, sondern auch, dass aus unternehmerischer Sicht unter Umständen nicht der geeignetste Kandidat für die zu besetzende Stelle ausgewählt wird. Doch nicht nur der Name kann zu einer gewollten oder ungewollten Diskriminierung führen. Auch beispielsweise das Bewerbungsfoto kann im Sinne eines Halo- oder Primacy-Effektes die Bewertung beeinflussen. Allgemein lassen sich nahezu alle Personenmerkmale diskriminieren, die meisten Untersuchungen befassen sich allerdings mit der Herkunft, dem Geschlecht, dem Alter und dem Namen der Bewerber.¹³¹ Das heißt, ein Großteil der Merkmale, die durch den Gesetzgeber mittels des AGG geschützt werden sollen.

¹²⁶ Antrittsrede Christian Wulff, Bundespräsident a.D., abzurufen unter: http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Christian-Wulff/Reden/2010/07/20100702_Rede_An-lage.pdf?__blob=publicationFile&v=6; Abruf: 25.11.2017

¹²⁷ (vgl. Wittman, 2012, S.30)

¹²⁸ (vgl. Husemann & Betzinger, 2011, S.15, Wittmann, 2012, S.30)

¹²⁹ (vgl. Agthe & Spörrle, 2010, S.16)

¹³⁰ (vgl. Agthe & Spörrle, 2010, S.16)

¹³¹ (vgl. Agthe & Spörrle, 2010, S.17f.)

Anonyme Bewerbungen können dabei helfen, solche Fehlentscheidungen zu reduzieren. Das Hauptziel ist es, ungerechtfertigte Benachteiligungen bei der Personalauswahl zu vermeiden oder zumindest zu verringern.¹³² Selbstverständlich können persönliche Vorteile, auch bei gänzlich anonymisierten Bewerbungen, nur bis spätestens zu einem persönlichen Gespräch ausgeblendet werden. Die Hoffnung einiger Versuche in der Praxis besteht jedoch darin, dass Benachteiligungsgründe im Hauptauswahlverfahren hinter der Person des Bewerbers zurücktreten.¹³³

5.2 Geltendes Recht

Der Gedanke der anonymisierten Bewerbung basiert rechtlich auf §6 Abs.1 S.2 AGG i.V.m. §11 AGG. §6 AGG definiert, wie bereits erwähnt, Bewerber ebenfalls als Beschäftigte, bei denen das AGG Anwendung findet und §11 AGG verbietet die Ausschreibung einer Stelle unter Verstoß der in §1 AGG genannten Benachteiligungsgründe, also Alter, Herkunft, Religion etc.¹³⁴ Vom Gesetzgeber ist also bereits die Vermeidung einer ungerechtfertigten Benachteiligung während Bewerbungsverfahren vorgesehen. Sollte es doch dazu kommen, dass Bewerber wegen einem der im AGG genannten Gründe diskriminiert werden, sieht §15 AGG einen Schadensersatzanspruch vor.¹³⁵ Dies dient allerdings nur dazu, erlittene Diskriminierungen zu kompensieren. Ziel von anonymisierten Bewerbungsverfahren sollte es jedoch sein, die Diskriminierung an sich zu verhindern.

Eine gesetzliche Vorgabe zu anonymen Bewerbungen, also beispielsweise das Recht der Bewerber sich anonym auf eine ausgeschriebene Stelle zu bewerben, wird aber in der Praxis weitgehend abgelehnt. Da das Ziel der Auswahl ist, den bestgeeignetsten Kandidaten auszuwählen, müsse auch der potentielle Arbeitnehmer bereit sein, ein Stück seiner Persönlichkeit preiszugeben.¹³⁶ Der Arbeitnehmer soll auch weiterhin in der Lage sein, Informationen aus allen allgemein zugänglichen Quellen einzuholen.¹³⁷

¹³² (vgl. Husemann & Betzinger, 2011, S.15)

¹³³ (vgl. Husemann & Betzinger, 2011, S.15)

¹³⁴ (vgl. §§ 1, 6, 7, 11 AGG)

¹³⁵ (vgl. §15 AGG)

¹³⁶ (vgl. Heintz-Kästner, 2010, S.19)

¹³⁷ (vgl. Rambach, 2010, S.26)

5.3 Pilotprojekt der Bundesrepublik Deutschland

5.3.1 Projektdaten

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes startete im September 2010 ein Pilot-Projekt, in dem Unternehmen die Methode der anonymisierten Bewerbungen für einen Zeitraum von 12 Monaten auf freiwilliger Basis testen konnten. Es beteiligten sich acht deutsche Unternehmen, darunter Konzerne wie die deutsche Telekom und Procter & Gamble, öffentliche Verwaltungen (z.B.: die Bundesagentur für Arbeit oder die Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen) und ein mittelständisches Unternehmen.¹³⁸ Es wurde für die Ergebnisse des Projektes zwischen drei Beschäftigungsgruppen differenziert:

- a) Nachwuchskräfte – Auszubildende und Studenten, Hochschulabsolventen
- b) Fachkräfte
- c) Führungskräfte – auch Trainees

Insgesamt wurden im Verlauf 8550 Bewerbungen anonym eingesehen, wovon 246 Kandidaten ein Arbeitsplatzangebot erhielten.¹³⁹ Ziel des Projektes war in erster Linie die Umsetzbarkeit anonymisierter Bewerbungen zu prüfen. Zudem sollte getestet werden, wie sich solch ein Verfahren im Vergleich zur „klassischen“ Personalvorauswahl auf eine Entscheidungsfindung zur Besetzung vakanter Positionen auswirkt.¹⁴⁰

5.3.2 Umfang und Methoden der Anonymisierung

In erster Linie war es wichtig festzulegen, welche Merkmale anonymisiert werden müssen, um eine vorurteilsfreie Beurteilung zu gewährleisten. Aufgrund der Gesetzeslage (AGG) und Erfahrungen in Projekten anderer Länder, ließen sich folgende Merkmale eindeutig identifizieren:¹⁴¹

- Name
- Geschlecht
- Nationalität, bzw. Geburtsort
- Behinderung
- Geburtsdatum (Alter)

¹³⁸ (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S.4)

¹³⁹ (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S.3)

¹⁴⁰ (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S.2)

¹⁴¹ (vgl. Krause, Rinne, & Zimmermann, 2010, S.26)

- Familienstand und
- Foto

Nach Auffassung des AGG gelten auch Religion und Weltanschauung als schützenswertes Merkmal.¹⁴² Allerdings sind diese kein üblicher Bestandteil von Bewerbungsunterlagen und müssen daher nicht weiter berücksichtigt werden.

Ein weiteres Merkmal, das leichte Rückschlüsse auf Nationalität oder Migration zulässt, sind die Sprachkenntnisse. Da diese aber nicht vollständig anonymisiert werden können, weil für viele Stellen ein Niveau einer bestimmten Sprache Voraussetzung ist, wurde empfohlen, Sprachkenntnisse nur auf einer objektiven Skala (z.B. A1-C2 nach dem gemeinsamen europäischen Referenzrahmen) anzugeben und nicht etwa mit dem Zusatz „Muttersprache“ zu versehen.¹⁴³ Eine weitere Schwierigkeit, speziell in Deutschland sind Arbeitszeugnisse, da sich geschlechtsspezifische Konstrukte häufig über ganze Sätze ziehen. Aufgrund des Aufwandes einer Anonymisierung bekamen die Verantwortlichen Zeugnisse in der ersten Entscheidungsphase, also der Vorauswahl, nicht zu sehen.¹⁴⁴

Je nach Unternehmensgröße und Anzahl der Bewerbungen wurden vier verschiedene Methoden zur Anonymisierung der Bewerbungsunterlagen verwendet.¹⁴⁵

In *standardisierten Bewerbungsformularen*, die während Online-Bewerbungen zu Einsatz kommen, wurde vollständig auf die Erhebung der oben genannten Daten verzichtet. Dies ist die einzige Methode, in der der Anonymisierung durch den Bewerber selbst vorgenommen wurde. Eine andere Möglichkeit ist das *Blindschalten durch ein nachgelagertes System*, ohne dass die vorhandene Bewerbungsmaske geändert wurde. Weiterhin kamen zwei „händische“ Methoden zum Einsatz: Einmal die Übertragung der Bewerberdaten in eine *standardisierte Tabelle* und das *nachträgliche Schwärzen* der Daten.

Wie bereits erwähnt funktionieren anonyme Bewerbungen nur bis zu einem persönlichen Kennenlernen von Arbeitgeber und Bewerber. Im Projekt erfolgte die Anonymisierung ebenfalls nur in der Vorauswahl. Sobald eine Einladung zum Einstellungsinterview versendet wurde, bekamen die Personalverantwortlichen die vollständigen Bewerbungsunterlagen.¹⁴⁶

¹⁴² (vgl. §1 AGG)

¹⁴³ (vgl. Wittman, 2012, S.31, Krause, Rinne, & Zimmermann, 2010, S.28)

¹⁴⁴ (vgl. Wittman, 2012, S.31)

¹⁴⁵ (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S.5f.)

¹⁴⁶ (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S.6)

5.3.3 Ergebnisse

Nach Abschluss des Projektes Anfang 2012 wurde die Unternehmen nach ihren Erfahrungen während der Projektlaufzeit befragt. Vier Kernaussagen, die alle Unternehmen trafen, konnten dabei herausgestellt werden:¹⁴⁷

- Das Fehlen der persönlichen in Bewerbungsunterlagen stellt für den Großteil der Entscheidungsträger kein Problem dar. Insbesondere das Weglassen des Bewerbungsfotos lenkte die Aufmerksamkeit auf wesentliche Qualifikationen des Bewerbers.
- Als Methode erwies sich das standardisierte Bewerbungsformular am praktikabelsten. Das nachträgliche Bearbeiten der Dokumente ist zu zeit- und kostenintensiv.
- Durchgängig positiv bewertet wurde, dass das Pilotprojekt eine Diskussion der bisherigen Praktiken in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter angeregt hat. Aber gerade bei Unternehmen, die bereits viel Wert auf Diversität in der Personalauswahl legen, konnte das anonymisierte Bewerbungsverfahren nur wenig neues Potential schaffen.
- Ein weiterer positiver Nebeneffekt sei ein Imagegewinn, den einige Unternehmen spürten, da deutlich geworden ist, dass sie im Rekrutierungsprozess keinen Wert auf die oben genannten Diskriminierungsmerkmale legen.

Ein großes Ziel der Studie war, durch Anonymisierung im Bewerbungsprozess, eine Chancengleichheit aller Bewerber herzustellen, also wurde die Frage untersucht, ob alle Bewerber mit gleichen Qualifikationen die gleiche „Einladungswahrscheinlichkeit“ zu einem Auswahlinterview hatten. Außerdem wurde ermittelt, ob sich für die von Diskriminierung betroffenen Gruppen eine Änderung der Einladungswahrscheinlichkeit im Vergleich zur „klassischen“ Vorauswahl ergeben hat. Auf diese Fragen wurde statistisch begründet drei Antworten unternehmensübergreifend formuliert:¹⁴⁸

- „Bei Anonymisierung herrscht tendenziell Chancengleichheit für alle Bewerbendengruppen“¹⁴⁹
- „Frauen haben im Vergleich zum herkömmlichen Verfahren tendenziell bessere Chancen, zu einem Einladungsgespräch eingeladen zu werden.“¹⁵⁰

¹⁴⁷ (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S.45f.)

¹⁴⁸ (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S.47)

¹⁴⁹ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S.47)

¹⁵⁰ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S.47)

- „Hatten Bewerbende mit Migrationshintergrund zuvor schlechtere Chancen auf eine Einladung, haben sich diese nach der Einführung anonymisierter Bewerbungsverfahren verbessert, da sie dann die gleichen Chancen auf eine Einladung zu einem Einladungsgespräch wie andere Bewerbende haben.“¹⁵¹

5.4 Beurteilung

Insgesamt zeichnet sich also ein sehr positives Bild des anonymisierten Bewerbungsverfahrens ab. Allerdings gibt es auch einige Kritiker, auch auf Seiten der Bewerber. So ergab eine Umfrage von 2011, dass nur knapp ein Fünftel der Bewerber mit Migrationshintergrund überhaupt auf ein Foto verzichten wollen.¹⁵² Von Unternehmensseite werden häufig die mit dem Verfahren verbundenen Mehrkosten und der entstehende Verwaltungsaufwand bemängelt. Trotzdem wird die gesellschaftliche Etablierung dieses Verfahrens von einigen Praktikern mit einer Verankerung im Gesetz gefordert.¹⁵³ Allerdings seien weit mehr Schritte als eine Verpflichtung zu einem anonymisierten Auswahlverfahren nötig, da dies nur „Placebo“ sei und nicht gegen die eigentliche Krankheit (Diskriminierung) wirke.¹⁵⁴

Letztlich könne kein anonymes Verfahren zur Bewerbervorauswahl den Sympathiefaktor und die Teamkomponente, die für eine Stellenbesetzung neben den beruflichen Qualifikationen entscheiden sind, relativieren. Entscheidend sei nämlich auch vor allem, wie sich ein Bewerber präsentiert.¹⁵⁵

¹⁵¹ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2012, S.47)

¹⁵² (vgl. Wittman, 2012, S.31)

¹⁵³ (vgl. Husemann & Betzinger, 2011, S.16)

¹⁵⁴ (vgl. Husemann & Betzinger, 2011, S.16)

¹⁵⁵ (vgl. Rambach, 2010, S.26)

6 Zusammenfassung

Abschließend kann gesagt werden, dass der Personalvorauswahl sowohl in der Fachliteratur, als auch in der Praxis eine zu geringe Bedeutung beigemessen wird. Im Laufe der Arbeit wurde gezeigt, dass die Vorauswahl, insbesondere mit dem Instrument der Dokumentenanalyse eine praktikable Methode zur Negativ-Auslese bei einer hohen Anzahl an Bewerbungen darstellt.

Die Dokumentenanalyse kann im Auswahlprozess hinsichtlich der Validität nie mit den „klassischen“ Instrumenten der Endauswahl konkurrieren, allerdings ist ihre Aussagekraft hoch genug, um nicht geeignete Bewerber bereits im ersten Schritt zuverlässig auszusortieren. Hinsichtlich Praktikabilität und Validität also durchaus ein Instrument, dass in jedem Unternehmen Anwendung finden kann. Eine große Herausforderung bei der Beurteilung der Eignung von Bewerbern mittels Bewerbungsunterlagen, ist aber die Objektivität des Verfahrens. Psychologische Phänomene, wie der Halo-, oder Primacy-Effekt können zu einer Fehleinschätzung der Qualifikation des Kandidaten und somit auch zu einer teuren Fehlbesetzung der vakanten Position führen. Diese Probleme können allerdings mit einem klaren und neutralen Bewertungsschema, verbunden mit konkret definierten Anforderungen an den zukünftigen Stelleninhaber, vermieden werden.

Eine IT-gestützte Personalvorauswahl kann, insbesondere bei sehr hohen Bewerberzahlen oder einer hohen Homogenität der Gruppe, wie sie häufig bei Hochschulabsolventen vorliegt, eine gute Unterstützung bei der Auswahl sein. Allerdings stellen diese bei der Einführung einen großen, nicht zuletzt finanziellen Aufwand, dar. Alternativ wäre es sinnvoll, wenn mehr Unternehmen Self-Assessments anbieten würden. Dadurch können sich gerade auch Absolventen mit wenig oder keiner Praxiserfahrung, ein besseres Bild von den Unternehmen und Berufsbildern machen, wodurch eine Vielzahl nicht oder wenig ernstgemeinster Bewerbungen vermieden und damit der Aufwand für die Personalvorauswahl verringert wird.

Die einfache Praktikabilität der Dokumentenanalyse spiegelt sich auch darin wieder, dass sie die am häufigsten genutzte Methode der Personalauswahl ist. Fast alle Unternehmen wenden sie als (vorgeschaltetes) Auswahlinstrument an. Bei der eigentlichen Analyse ist es von großer Bedeutung für die Validität, dass alle Dokumente in einen Zusammenhang gesetzt werden. Jeder Bestandteil für sich besitzt nur eine sehr geringe Aussagekraft und erlaubt keine Gesamtbeurteilung des Bewerbers. Das Anschreiben sollte beispielsweise nicht ausschlaggebend sein, da der Verfasser es nicht selbst erstellt haben muss. Zudem gibt es im Internet unzählige Vorlagen, die bei der Erstellung verwendet werden können.

Der Lebenslauf bietet schon bessere Ansätze für eine Urteilsbildung, aber auch hier muss immer nach Belegen für die einzelnen Stationen und Qualifikationen gesucht werden. Als eine der validesten Komponenten der Bewerbungsunterlagen gelten nach wie vor die Schul- und Hochschulzeugnisse. Anhand der Durchschnittsnote lassen sich gut zukünftige Lern- und Ausbildungsleistungen ableiten. Zwar ergibt sich das Problem, dass die berufliche Leistungsfähigkeit durch Noten nur in äußerst geringem Maße prognostizierbar ist, allerdings kommt es bei Hochschulabsolventen, die noch am Anfang ihrer beruflichen Karriere stehen eher darauf an vorherzusagen, mit welchem Erfolg sei sich in die neuen Bereiche einarbeiten können.

Arbeitszeugnisse wiederum besitzen keine hohe Aussagekraft. Absolventen sind nur bei einer eventuellen Ausbildung oder längerer Praktika davon betroffen und diese Zeugnisse werden zudem in einer Vielzahl der Fälle aus einem Gefallen heraus erstellt. Auch können Praktikanten häufig selbst bei der Erstellung des Arbeitszeugnisses mitwirken. Aufgrund der Tatsache, dass solche Zeugnisse immer positiv formuliert werden müssen und des daraus entstandenen „Geheimcodes“ ist die Analyse äußerst komplex und es gibt zu viel Freiraum für Interpretationen, die schlicht falsch sein können.

Um trotzdem eine aussagekräftige Vorauswahl mittels Dokumentenanalyse zu ermöglichen, bietet sich die vorgestellte Nutzwertanalyse als Entscheidungsmedium an. So kann auch eine fachlich nicht involvierte Personalabteilung im ersten Schritt eine Auswahl im Sinne der Fachabteilung treffen. Wichtig ist nur, dass von Anfang an feste Anforderungen erstellt wurden und die an der Vorauswahl beteiligten Personen auch streng nach diesen Kriterien entscheiden. Das gewährleistet, dass Fachabteilungen nur tatsächlich geeignete Bewerber zur weiteren Endauswahl bekommen und Unternehmen keine zeitlichen und finanziellen Ressourcen verschwenden. Besonders bei großen Unternehmen mit vielen Bewerbungen oder Bewerbern mit einer großen Homogenität, wie Hochschulabsolventen, ist diese Methode sehr einfach anzuwenden.

Aus Aspekten der gesellschaftlichen Verantwortung und der Gesetzeslage ist wichtig, eine diskriminierungsfreie Personalauswahl durchzuführen. Insbesondere die Kriterien des AGG sind schützenswert. Eine anonymisierte Bewerbungsform kann Entscheidern helfen, sich ausschließlich auf relevante Kriterien und Qualifikation zu konzentrieren. Wie das Pilotprojekt der Bundesrepublik gezeigt hat, lässt es sich auch in verschiedensten Unternehmen umsetzen.

Administrativer und finanzieller Aufwand dürfen in jedem Fall bei der Implementierung solcher Bewerbungssysteme nicht unterschätzt werden, allerdings sprechen die positiven Erfahrungen für sich. Wie und in welchem Umfang so eine Anonymisierung stattfindet, bleibt den Unternehmen selbst überlassen. Sie ist jedoch eine sehr gute Möglichkeit, das eigentliche Ziel der Personalauswahl objektiv zu erreichen. Nämlich den geeignetsten Kandidaten für eine Position auszuwählen.

Literaturverzeichnis

- Achouri, C. (2010). *Recruiting und Placement* (2. Auflage). Wiesbaden.
- Agthe, M., & Spörrle, M. (2010). Was die Entscheidung verfälscht. *Personalmagazin* (11), S. 16-18.
- Anspruch und Zeitpunkt des Anspruchs auf ein Zeugnis, Az.: 5 AZR 710/85 (BAG 27. Februar 1987).
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. (März 2012). *Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbungsverfahren“ - Abschlussbericht*. Abgerufen am 27. 11 2017 von Antidiskriminierungsstelle des Bundes:
http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/Abschlussbericht-anonymisierte-bewerbungsverfahren-20120417.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Böhm, W., & Poppelreuter, S. (2009). *Bewerberauswahl und Einstellungsgespräch*. Berlin.
- Dietl, S. (2003). *Ausbildungsmarketing und Bewerberauswahl*. Köln.
- Dincher, R., & Mosters, M. (2011). *Personalauswahl und Personalbindung* (2. Auflage). Neuhofen/Pf.
- Fröhlich, W. (1998). *Wörterbuch Psychologie* (22. Auflage Ausg.). München.
- Furtmüller, G., & Zdravkovic, D. (2015). Personalauswahl. In W. Mayrhofer, G. Furtmüller, & H. Kasper (Hrsg.), *Personalmanagement - Führung - Organisation* (5. Auflage, S. 287-319). Wien.
- Geister, S., & Rastetter, D. (2009). Aktueller Stand zum Thema Online-Tests. In H. Steiner (Hrsg.), *Online-Assessment*. Heidelberg.
- Gourmelon, A. (2009). Personalauswahl unter Beachtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. In A. Gourmelon, C. Kirbach, & S. Etzel (Hrsg.), *Personalauswahl im öffentlicher Sektor* (2. Auflage, S. 85-105). Baden-Baden.
- Greth, A., & Kasten, J. (04 2015). Vom (fehlenden) Nutzen des qualifizierten Arbeitszeugnisses. *Personalwirtschaft*, S. 61-63.
- Gros, G. (2012). *Anonymisierte Bewerbungen* (Bd. 1). (A. Gourmelon, Hrsg.) Heidelberg.

- Heintz-Kästner, P. (November 2010). Prinzipiell eine gute Idee. *Personalmagazin* (11), S. 19-21.
- Huber, G., & Müller, W. (2016). *Das Arbeitszeugnis in Recht und Praxis*. Freiburg.
- Husemann, T., & Betzinger, M. (Januar 2011). Aonyme Bewerbung: Bitte probieren! *Zeitschrift für Rechtspolitik* (1), S. 15-16.
- Kaehler, B. (2017). *Komplementäre Führung* (2. Auflage). Wiesbaden.
- Kahlke, E., & Schmidt, V. (2004). *Handbuch Personalauswahl*. Heidelberg.
- Kanning, U. (2002). Tipps für die Anwendung nicht-standardisierter Methoden. In U. Kanning, & H. Holling (Hrsg.), *Handbuch personaldiagnostischer Instrumente*. Göttingen.
- Kanning, U. P. (2015). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Berlin.
- Kanning, U., & Staufenbiel, T. (2012). *Organisationspsychologie*. Göttingen.
- Kauffeld, S., & Grohmann, A. (2014). Personalauswahl. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Auflage Ausg.). Berlin.
- Keenan, T. (1997). Selection for Potential: The Case of Graduate Recruitment. In N. Anderson, & P. Herriot (Hrsg.), *International Handbook of Selection and Assessment* (S. 507-523). Chichester.
- Klose, A., & Merx, A. (2010). *Antidiskriminierungsstelle des Bundes*. Abgerufen am 25. 10 2017 von http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Factsheets/factsheet_positive_Massnahmen.pdf?__blob=publicationFile
- Knoll, T., & Preuss, A. (2003). Online Recruitment: Internetgestützte Personalvorauswahl. In U. Konradt, & W. Sarges, *E-Recruitment und E-Assessment*. Göttingen.
- Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K. (2010). *Anonymisierte Bewerbungsverfahren* (IZA Research Report No.27 Ausg.). Bonn.
- Kreuscher, R. (2000). Lebenslaufanalyse. *Personalwirtschaft* (Heft 10), S. 64-68.
- Krings, T. (2017). *Erfolgsfaktoren effektiver Personalauswahl*. Wiesbaden.
- Laufer, H. (2008). *Personalbeurteilung im Unternehmen*. Offenbach.

- Lohaus, D., & Habermann, W. (2013). *Personalauswahl im Mittelstand*. München.
- Lorenz, M., & Rohrschneider, U. (2015). *Erfolgreiche Personalauswahl* (2. Auflage). Wiesbaden.
- Ott, M., Ulfert, A.-S., & Kersting, M. (2017). "Online-Assessments" und "Self-Assessments" in der Eignungsdiagnostik. In D. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl*. Wiesbaden.
- Pibal, D., & Neher, R. (1991). Bewerbungsverfahren in Australien, Deutschland und USA. *Personal : Zeitschrift für Human Resource Management* (Heft 12), S. 444-446.
- Rambach, P. (November 2010). Besser intern dokumentieren. *Personalmagazin* (11), S. 26.
- Reinhardt, R. (2006). *Zur Reliabilität und Validität der Personalvorauswahl*. Aachen.
- Renner, H. (2000). *Das Arbeitszeugnis*. Eschborn.
- Rowold, J. (2015). *Human Resource Management* (2. Auflage Ausg.). Berlin.
- Schaub, G., Ahrend, M., & Koch, U. (2016). *Arbeitsrechtshandbuch* (16. Auflage). München.
- Schmitt, I., & Werth, K. (1998). *Personalauswahl in Unternehmen. Zu einer Theorie der Auswahlpraxis*. München.
- Schneider, B. (1995). *Personalbeschaffung*. Frankfurt am Main.
- Scholz, C. (2014). *Gründzüge des Personalmanagements* (2. Auflage Ausg.). München.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen.
- Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl*. Göttingen.
- Schuler, H. (2002). *Das Einstellungsinterview*. Göttingen.
- Schuler, H. (2007). Spielwiese für Laien? Weshalb das Assessment-Center seinem Ruf nicht mehr gerecht wird. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2), S. 27-30.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl* (4. Auflage). Göttingen.
- Schupelius, M. (2004). Bewerber online vorsortieren. *Computerwoche* (37), S. S.34-35.
- Selig, R. (2010). *Rechtliche Probleme des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) unter besonderer Berücksichtigung der Personalgewinnung*. Berlin.

- Sende, C., Galais, N., & Dahl, H. (2011). Zwischen Wahrheit und Wohlwollen. *Personalwirtschaft (11)*, S. 35-37.
- Stelzer-Rothe, T. (2013). Personalauswahlverfahren. In R. Bröckermann, & W. Pepels (Hrsg.), *Das neue Personalmarketing - Band 1: Handbuch Personalgewinnung* (2. Auflage, S. 167-193). Berlin.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Auflage). Wiesbaden.
- Stracke, F. (2015). *Menschen verstehen - Potenziale erkennen* (4. Auflage). Wiesbaden.
- Watzka, K. (2015). Was Bewerbungsunterlagen wirklich aussagen. *Die Bank (02)*, S. 70-74.
- Weinert, A. (1987). *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (2. Auflage). München.
- Weuster, A. (1994). *Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen*. Göttingen.
- Weuster, A. (2012). *Personalauswahl I* (3. Auflage). Wiesbaden.
- Wick, A. (2005). *Urteiler in der Personalauswahl*. Mering.
- Wittman, S. (2012). Anonyme Bewerbungen funktionieren. *Sozialwirtschaft (4)*, S. 30-31.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst habe und keine andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche gekennzeichnet. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Julian Rietig