

## Strukturiertes Auswahlverfahren

### Hinweise zur Auswertung von Bewerbungsunterlagen

Die Durchsicht und Analyse von Bewerbungsunterlagen ist vergleichbar mit einer ersten Auswahlrunde eines sukzessiven Auswahlprozesses.

Die Bewerbungsunterlagen stellen i.d.R. den ersten Kontakt zwischen Organisation und dem /der Bewerber/in her.

Sie bestehen üblicherweise aus mehreren Elementen, die auf relevante Anforderungen hin analysiert werden:

- Anschreiben
- Lebenslauf
- Lichtbild
- Nachweise formaler Qualifikationen
- Arbeitszeugnisse, Referenzen

Im Folgenden finden Sie 5 Aspekte näher erläutert, die sich für die Auswertung von Bewerbungsunterlagen anbieten.

#### 1. Formale Aspekte

- Ist die Bewerbung ordentlich und übersichtlich angelegt?
- Vollständigkeit der Unterlagen
- Fehlerfreiheit
- Sind Art und Umfang der Bewerbung der zu besetzenden Position angemessen?
- Ausdrucksweise und Darstellungsart / Präsentation des/der Bewerber/in

#### 2. Anschreiben und Lebenslauf

- Wirkt das Anschreiben motiviert und individuell auf die ausgeschriebene Stelle bezogen oder handelt es sich um ein Standardanschreiben?
- Welche Qualifikationen bietet der/die Bewerber/in an? Entsprechen die beruflichen Qualifikationen den formulierten Anforderungen für die Stelle?  
(Ausbildung, fachliche Schwerpunkte, Berufserfahrung, Sprachkenntnisse, EDV-Kenntnisse, Zusatzausbildung und Lehrgänge etc.)
- Werden die Motive für die Bewerbung auf die ausgeschriebene Stelle deutlich?
- Welche Informationen liefert der/die Bewerber/in in welcher Reihenfolge und Gewichtung? Werden Angaben eventuell bewusst weggelassen?
- Ist der Lebenslauf aktuell, vollständig und plausibel?  
(Übereinstimmung des Lebenslaufs mit den Belegen, Zeitfolge, Lückenlosigkeit, Nachvollziehbarkeit der Arbeitsgeberwechsel)

#### Das Anschreiben:

Im Anschreiben sollten die Bewerber/innen besondere, anforderungsbezogene Merkmale (Persönlichkeit, besondere Qualifikation) und ihre Motivation zur Bewerbung darstellen.

Das Anschreiben wird oft im Sinne einer Arbeitsprobe inhaltlich analysiert. D.h. Aspekte, wie Arbeitsstil, Sorgfalt, Originalität, sprachliches Ausdrucksvermögen, Fähigkeit zur klaren Strukturierung und prägnanten Darstellung des/der Bewerber/in

fließen in die Bewertung ein.

Die ästhetische Gestaltung des Anschreibens sollte jedoch nur bei gegebenem Anforderungsbezug von Bedeutung sein.

#### **Der Lebenslauf:**

Hier rückt die Analyse der biografischen Angaben sehr stark in den Vordergrund. Der Lebenslauf enthält zum einen „harte Fakten“, d.h. er informiert vor allem über vorhandene Qualifikationen (Ausbildung, Abschlüsse, Praktika, Noten, etc.). Darüber hinaus können aus der Gesamtbetrachtung oft Rückschlüsse auf andere Aspekte, wie Mobilität oder Leistungsmotivation des/der Bewerber/in gezogen werden, die sich mehr oder weniger direkt oder indirekt ableiten lassen.

Allein aufgrund der Analyse des Lebenslaufes sollte kein abschließendes Urteil über einen/eine Bewerber/in gebildet werden. Eine abschließende (negative) Bewertung in dieser frühen Phase der Auswahl sollte nur dann vorgenommen werden, wenn entsprechende Ausschlusskriterien vorliegen.

#### **Lichtbild:**

Dieses wird oft im Sinne von Selbstdarstellung interpretiert und auf seine Angemessenheit analysiert:

Größe und Qualität des Fotos, Kleidung, Gesichtsausdruck, etc.

Das Lichtbild liefert demnach vor allem ästhetische Informationen und verstärkt den Einfluss anforderungsferner Aspekte, wie z.B. Sympathieeffekte. Für einen höheren Grad an Objektivität in der Dokumentenanalyse empfiehlt sich hier das Entfernen des Lichtbildes im Vorfeld der Sichtung.

### **3. Schul- und Studienleistungen**

Bei der Bewertung von Noten ist zu beachten, dass insbesondere die Prognosekraft von Schulnoten in Bezug auf beruflichen Erfolg eher gering ist und mit zunehmendem zeitlichen Abstand weiter abschwächt.

Problematisch bei der Interpretation von Noten bzw. Ausbildungszeugnissen sind die unterschiedlichen Bezugssysteme der Notengeber, d.h. die Vergleichbarkeit von Noten und Examensnoten und die Subjektivität in der Notenvergabe. Beides schränkt die Vergleichbarkeit von Noten und Abschlüssen ein: Bei gleicher Note können Differenzen im Leistungsniveau von Bewerber/innen bestehen. Trotzdem sollten Noten bei entsprechendem Anforderungsbezug grundsätzlich als Bewertungskriterium herangezogen werden.

Neben den Noten ist der Art des Schulabschlusses bzw. der schulische Bildungsgrad ein wichtiger Faktor.

### **4. Arbeitszeugnisse / dienstliche Beurteilungen**

- a. Sind die Zeugnisse relevanter bisheriger Arbeitgeber angefügt?
- b. Welche Positionen hat der/die Bewerber/in bisher bekleidet, mit welchen Aufgaben war er/sie betraut?
- c. Wie wird der/die Bewerber/in fachlich und persönlich beurteilt?
- d. Sind die Arbeitszeugnisse /dienstlichen Beurteilungen inhaltlich widerspruchsfrei – zum einen hinsichtlich der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung innerhalb eines Zeugnisses / einer dienstlichen Beurteilung, zum anderen im Quervergleich mit anderen Arbeitszeugnissen / dienstlichen Beurteilungen?

e. Werden ggf. Stellenwechsel plausibilisiert?

Im Arbeitszeugnis / in einer dienstlichen Beurteilung wird erstens die bisherige Tätigkeit des/der Bewerber/in beschrieben und zweitens dessen /deren Leistungen bewertet. Es liegt immer in schriftlicher Form vor.

Ein Zeugnis sollte eine grobe formale Struktur einhalten, beispielsweise folgende sechs Strukturmerkmale:

Strukturelemente des Arbeitszeugnisses

Überschrift:	Zielrichtung des Zeugnisses: Praktikums-, Zwischen-, Abschlusszeugnis
Eingangssatz:	Angaben zur Person: Name, Tätigkeitsbezeichnung, Beschäftigungsdauer etc.
Positions- und Aufgabenbeschreibung:	Hierarchiestufe, konkrete Aufgabe, Verantwortungsbereich, ggf. auch Beschreibung des Unternehmens
Beurteilung von Leistung und Erfolg:	Leistungsmotivation, Arbeitsfähigkeit, Arbeitserfolg, zusammenfassende Beurteilung in Form einer Zufriedenheitsbekundung
Beurteilung des Sozialverhaltens:	Verhalten gegenüber Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und bei Führungsfunktionen auch gegenüber eigenen Mitarbeiter/innen
Schlussatz:	Inwieweit bedauert man das Ausscheiden des/der Mitarbeiters/in und wünscht ihm/ihr für die Zukunft alles Gute?

Bei der Analyse von Arbeitszeugnissen ist zu beachten, dass diese nicht selten von dem/der Beurteilten selbst (vor)formuliert werden: positive Beschreibungen sich möglicherweise nicht zutreffend und tatsächlich nicht geleistete Tätigkeiten mit aufgeführt. Ein weiteres Problem ist hier der Gebrauch der „Zeugnissprache“. Auch wenn standardisierte Bewertungsskalen formuliert wurden, so ist jedoch bei der Interpretation solcher Standardformulierungen Vorsicht geboten. Das Bezugssystem des/der Interpretierenden kann sich von dem des/der Zeugnisersteller/in stark unterscheiden.

Zusätzlich ist unklar, inwieweit Zeugnisaussteller/in und/oder Interpretierende/r explizit Kenntnisse von dieser Bewertungsskala und ihren Kodierungsregeln haben und ob Formulierungen nicht doch eher subjektiv und intuitiv verwendet werden.

Die Aussagen in Arbeitszeugnissen sind zudem durch rechtliche Vorgaben oft verzerrt. Damit verknüpft sind sog. Verschleierungstechniken in der Formulierung von Arbeitszeugnissen, mit denen negative Bewertungen verdeckt in Arbeitszeugnis untergebracht werden können.

Ein Beispiel ist die Leerstellen-Technik, bei der eine negative Beurteilung eines Arbeitsbereiches umgangen wird, indem auf eine Erwähnung des gesamten Bereiches verzichtet wird.

Ist der Bereich ans ich wichtig (z.B. Verhältnis zum/zur Vorgesetzten), kann der/die Leser/in aus dieser Auslassung auf Probleme in diesem Bereich schließen. Jedoch stellt sich auch hier die Frage der eindeutigen Interpretierbarkeit.

Das Problem der Uneindeutigkeit kann auf zweierlei Wegen begegnet werden:

1. Das direkte Gespräch mit dem ehemaligen Arbeitgeber.
2. Der Vergleich mehrere Arbeitszeugnisse des/der Bewerber/in:  
Beurteilungen sind dann besonders aussagekräftig, wenn mehrere Beurteiler/innen unabhängig voneinander zu einem übereinstimmenden Urteil gelangen.

Insgesamt legen die genannten Faktoren eine vorsichtige Interpretation von Arbeitszeugnissen nahe.

Die Interpretation einer dienstlichen Beurteilung ist hingegen einfacher, da diese einen hohen Standardisierungsgrad hat.

#### **5. Ergänzende Gesichtspunkte**

- a. Direkte Berufserfahrung des/der Bewerber/in
- b. Ergänzende / erweiternde Berufs- und Lebenserfahrung (z.B. durch Bundeswehr, soziales Jahr)
- c. Arbeits- und tarifrechtliche oder beamtenrechtliche Besonderheiten
- d. Vorbeschäftigung oder Vorbewerbung in dieser Organisation
- e. Mobilität etc.
- f. Offene Fragen und Unklarheiten werden für das Gespräch vorgemerkt!

#### **Ein letzter Hinweis:**

Die Bewerbungsunterlagen vermitteln einen ersten umfassenden Eindruck des/der Bewerber/in. Insgesamt ist die Analyse von Bewerbungsunterlagen jedoch ein sehr subjektives Vorgehen, das dem/der Beurteiler/in viel Interpretationsfreiheit und Raum für Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen bietet (z.B. Selbstdarstellungsvermögen im Anschreiben des/der Bewerber/in, Erwartungs- und Sympathieeffekte). Um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen, sollte daher ein rational begründbares Auswertungsschema entwickelt werden.

Wichtigste Basis für die Sichtung von Bewerbungsunterlagen sollte dabei die Anforderungsanalyse sein.

Ihr werden die erfolgsrelevanten Merkmale entnommen. Die Objektivität kann erhöht werden, wenn mehrere Beurteiler/innen die Bewertung anhand der gleichen Kriterien vornehmen.