



# PERSONALAUSWAHL

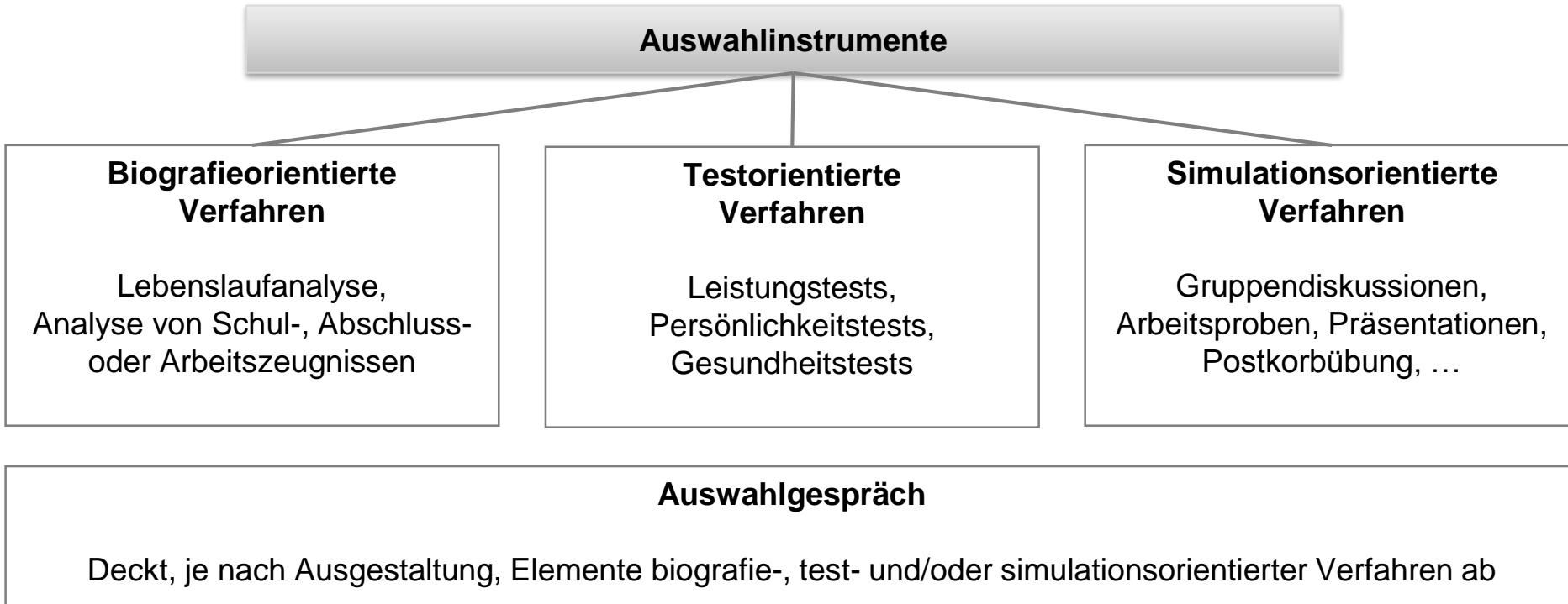
## BEURTEILUNG VON BEWERBUNGSUNTERLAGEN

Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Dr. Eva Müller (stellv. Projektleitung)

# Verfahren der Personalauswahl

## Übersicht



Quelle: Oechsler & Paul, 2015, S. 225.

# Gütekriterien

## Objektivität

### Definition

Die Objektivität gibt an, in welchem Ausmaß die Ergebnisse vom subjektiven Einfluss der Personen, die an der Untersuchungsdurchführung mitwirken, unabhängig sind.

### Unterscheidungen

Durchführungsobjektivität

Auswertungsobjektivität

Interpretationsobjektivität

# Gütekriterien

## Reliabilität

## Definition

Als Reliabilität oder Zuverlässigkeit kann das Ausmaß bezeichnet werden, in dem wiederholte Messungen eines Objektes mit einem Messinstrument die gleichen Werte liefert. Ein Messinstrument, das bei wiederholten Messungen desselben Objektes unterschiedliche Werte liefert, ist nicht zuverlässig.

# Gütekriterien

## Validität

### Definition

Die Validität oder Gültigkeit gibt den Grad der Genauigkeit an, mit dem ein Test misst, was er zu messen vorgibt bzw. messen soll.

### Unterscheidungen

Inhaltsvalidität

Kriteriumsvalidität

Konstruktvalidität



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Analyse der Bewerbungsunterlagen



*Sie haben vor geraumer Zeit eine vakante Stelle für eine Fachkraft (m/w) in der Altenpflege ausgeschrieben. Nach Ablauf der Bewerbungsfrist liegen nun etliche Bewerbungsmappen auf Ihrem Schreibtisch.*

*Wie gehen Sie bei der Sichtung der Unterlagen vor?*

# Analyse der Bewerbungsunterlagen

1. Formale Aspekte
2. Vollständigkeit
3. Erforderliche Ausbildung
4. Erforderliche Spezialkenntnisse
5. Übereinstimmung Lebenslauf/Belege
6. Plausibilität des Stellenwechsels
7. Schulnoten
8. Studienleistungen
9. Arbeitszeugnisse und Referenzen
10. Ergänzende anforderungsspezifische Aspekte
11. Offen gebliebene Fragen für das Gespräch vormerken

Quelle: Schuler, 2014, S. 134f.



# Analyse der Bewerbungsunterlagen

## Motivationsschreiben und Lebenslauf

- 1. Zeitanalyse:** bisheriger beruflicher & privater Werdegang
- 2. Positionsanalyse:** Erworbene Qualifikationen & Kompetenzen
- 3. Inhaltsanalyse:** Eine Art „Arbeitsprobe“ (Arbeitsstil, Motivation)
- 4. Formale Analyse:** Interpunktion, Orthografie, Grammatik,...
- 5. Optische Analyse:** Lichtbilder (durch AGG eingeschränkt)
- 6. Qualitätsanalyse:** Rückschlüsse von Zeugnissen auf Eignung

Quelle: Oechsler & Paul, 2015, S. 229.

# Analyse der Bewerbungsunterlagen

## Das sagt die Wissenschaft

**Lichtbild** – Halo-Effekte: Attraktive BewerberInnen werden insgesamt positiver eingeschätzt als weniger attraktive Personen (Marlowe, Schneider & Nelson, 1996; Schuler & Berger, 1979)

In **Schulzeugnissen** ist die Durchschnittsnote aussagekräftiger als Einzelnoten (Görlich & Schuler, 2007; McKinney, Carlson, Mecham, D'Angelo & Connerley, 2003)

Eine Vielfalt der **Berufserfahrung** sagt die Leistung besser vorher als die reine Dauer (Quinones, Ford & Teachout, 1995)

# Analyse der Bewerbungsunterlagen

## Das sagt die Wissenschaft

**Führungserfahrung** bedeutet nicht automatisch besseres Führungsverhalten (Kanning & Fricke, 2013)

Die Ausübung von **Mannschaftssportarten** ist kein Indikator für soziale Kompetenz (Kanning & Kappelhoff, 2012)

Personalverantwortliche bauen ihre globale Eignungseinschätzung der Kandidaten vor allem auf **nicht-ausbildungs- bzw. berufsbezogene Informationen** der Bewerbungsunterlagen auf (z.B. Freizeitaktivitäten) (Cole, Rubin, Feild & Giles, 2007)

**Wie gehen Sie mit Lücken im Lebenslauf um?  
Inwiefern beeinflussen diese Ihre Einschätzung?**

# Analyse der Bewerbungsunterlagen

## Lücken im Lebenslauf

### *Definition einer Lücke im Lebenslauf*

„Phasen im Leben eines Bewerbers, in denen sich die Person weder in Ausbildung noch einem beruflichen Arbeitsverhältnis befindet, obwohl sie in einem erwerbstätigen Alter ist.“

→ Diese werden in der Praxis häufig zur Bewertung von BewerberInnen herangezogen (Schuler, 2013; Kanning, 2004)

# Analyse der Bewerbungsunterlagen

## Lücken im Lebenslauf

### Generelle Tendenzen

- Höhere Gewissenhaftigkeit, Leistungsmotivation, Extraversion und Zielorientierung von Menschen ohne Lücken im Lebenslauf als Personen mit Lücken von 13 bis 24 Monaten
- Lücken aufgrund einer abgebrochenen Ausbildung gehen mit geringerer Gewissenhaftigkeit und sozialen Verträglichkeit einher

Quelle: Frank & Kanning, 2014



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

AUFSTIEG DURCH  
BILDUNG >>  
OFFENE HOCHSCHULEN

# Arbeitszeugnis

## Urteil Bundesarbeitsgericht vom 14. Oktober 2003 – 9 AZR 12/03

„Dem Arbeitgeber ist nicht vorgegeben, welche Formulierungen er im Einzelnen verwendet. Auch steht ihm frei, welches Beurteilungsverfahren er heranzieht. Der Zeugnisleser darf nur nicht im Unklaren gelassen werden, wie der Arbeitgeber die Leistung einschätzt.“



# Das Arbeitszeugnis

## Rechtliches

### § 109 GewO:

„keine Formulierungen erlaubt, die den Zweck haben, eine andere als aus der äußeren Form oder Wortlaut ersichtliche Aussage über den Arbeitnehmer zu treffen“

### BAG (5 AZR 182/92)

„Zeugnis darf Fortkommen des Arbeitnehmers nicht ungerechtfertigt erschweren“

# Das Arbeitszeugnis

## Rechtliches

### BAG (9 AZR 893/98)

„Es gilt der Grundsatz der Zeugniswahrheit. Dies gilt für alle wesentlichen Tatsachen und Bewertungen, die für die Gesamtbeurteilung des Arbeitnehmers von Bedeutung sind und an deren Kenntnis ein künftiger Arbeitgeber ein berechtigtes und verständiges Interesse haben kann.“

# Das Arbeitszeugnis

## Rechtliches

### BAG (9 AZR 632/07)

„soweit für Berufsgruppen oder Branchen ein allgemeiner Brauch existiert, bestimmte Leistungen oder Eigenschaften zu erwähnen, ist deren Auslassung regelmäßig ein versteckter Hinweis auf Defizite (beredetes Schweigen) und damit nicht zulässig.“

# Analyse der Arbeitszeugnisse

## Notenschlüssel

### Für sehr gute Leistung:

... hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.

### Für gute Leistung:

... hat die ihm übertragenen Arbeiten stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.

### Für befriedigende Leistung:

... hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.

### Für ausreichende Leistung:

... hat die ihm übertragenen Arbeiten zu unserer Zufriedenheit erledigt.

### Für mangelhafte Leistung:

... hat die ihm übertragenen Arbeiten im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt.

- **Frank, F. & Kanning, U.P. (2014).** Lücken im Lebenslauf – Ein valides Kriterium der Personalauswahl? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 1-8.
- **Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin et al.: de Gruyter.
- **Schuler, H. (2014):** Auswahl von Mitarbeitern. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 128-157.