

Sichtung von Bewerbungsunterlagen

Uwe Peter Kanning

- 6.1 Einführung – 84**
- 6.2 Kriterien der Sichtung von Bewerbungsunterlagen – 85**
 - 6.2.1 Formale Kriterien – 85
 - 6.2.2 Anschreiben – 89
 - 6.2.3 Lebenslauf – 90
 - 6.2.4 Zeugnisse, Arbeitszeugnisse und Referenzen – 93
 - 6.2.5 Publikationen und Drittmittelinwerbungen – 96
- 6.3 Weitere Auswahl Schritte
vor dem ersten persönlichen Kontakt – 97**
- 6.4 Fazit und Empfehlungen – 98**
 - Referenzen – 99

Die Sichtung der Bewerbungsunterlagen ist der erste Schritt zur Identifizierung geeigneter Personen im Prozess der Personalauswahl. Fehlentscheidungen in dieser frühen Phase können später nur zum Teil wieder korrigiert werden. Im Folgenden wird die diagnostische Aussagekraft der einzelnen Bausteine der Bewerbungsunterlagen diskutiert und – soweit vorhanden – auf Basis empirischer Befunde bewertet. Dabei wird sich zum einen zeigen, dass in der Praxis der Bewerbungsmappensichtung gern Kriterien herangezogen werden, die keine (hohe) Aussagekraft besitzen (z.B. Lücken im Lebenslauf oder die formale Gestaltung der Unterlagen). Zudem hat die Forschung bislang nur wenige Kriterien identifiziert, die uns in die Lage versetzen, auf Grundlage der Bewerbungsunterlagen berufliche Leistungen in nennenswertem Maße zu prognostizieren. Alles in allem erscheint die Sichtung der Bewerbungsunterlagen somit als ein besonders stumpfes Schwert der Personaldiagnostik. Aus diesem Grund wird zu einer sehr zurückhaltenden Deutung der Unterlagen nach dem Prinzip: »Lieber einen Bewerber zu viel zum Einstellungsinterview einladen, als einen zu wenig« geraten.

6.1 Einführung

In nahezu 100 % aller Personalauswahlverfahren steht am Anfang des Prozesses die Sichtung der Bewerbungsunterlagen (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007). Dabei spielt es keine Rolle, ob die Unterlagen als klassische Bewerbungsmappe, als Attachment einer E-Mail oder in Form eines ausgefüllten Online-Bewerbungsfragebogens vorliegen. Die Sichtung der Bewerbungsunterlagen entscheidet darüber, welche Bewerber_innen in den nachfolgenden Auswahlrunden tiefergehend geprüft werden bzw. welche sofort ausscheiden. Bei dieser Entscheidung können prinzipiell **zwei Fehler** unterlaufen:

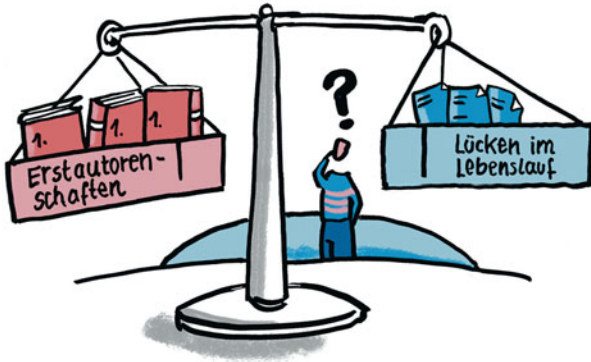
1. Eine Person, die sich später als ungeeignet erweist, wird zunächst positiv bewertet und zur weiteren Prüfung eingeladen.
2. Eine Person, die sich eigentlich im weiteren Auswahlprozess als geeignet erweisen würde, wird aufgrund ihrer Bewerbungsunterlagen zu Unrecht als ungeeignet eingestuft und scheidet frühzeitig aus dem Verfahren aus.

Fehler erster und Fehler
zweiter Art

Der Fehler der ersten Art kann durch den Einsatz aussagekräftiger Einstellungsinterviews (► Kap. 8), Testverfahren, Assessment Center (► Kap. 19) o.Ä. später korrigiert werden. Der Fehler der zweiten Art ließe sich nur dann korrigieren, wenn man aus der Gruppe der bereits abgelehnten Personen nachrekrutieren würde. Dies geschieht aber wohl nur selten. Während der Fehler der ersten Art den Verantwortlichen im weiteren Verlauf des Verfahrens leicht bewusst werden kann, bleibt der Fehler der zweiten Art üblicherweise unentdeckt, was wiederum dazu beiträgt, dass seine Bedeutung sträflich unterschätzt wird.

»Nadelöhr« des gesamten
Auswahlverfahrens

An dieser Stelle wird deutlich, wie wichtig die Sichtung der Bewerbungsunterlagen für das gesamte Auswahlverfahren ist. Sie stellt



■ **Abb. 6.1** Welche Informationen in den Unterlagen wie stark gewichtet werden sollten, hängt vom Anforderungsprofil ab (© Isabelle Dinter)

gewissermaßen das »Nadelöhr« des Verfahrens dar, durch das alle Bewerber_innen hindurch müssen, damit sie überhaupt eine Chance haben, sich als geeignet zu erweisen. Je weniger hochqualifizierte Kandidaten_innen sich auf eine ausgeschriebene Stelle bewerben, desto problematischer ist aus Arbeitgebersicht vor allem der Fehler zweiter Art. Aus diesem Grund sollten bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen besonders valide Auswahlkriterien zum Einsatz kommen.

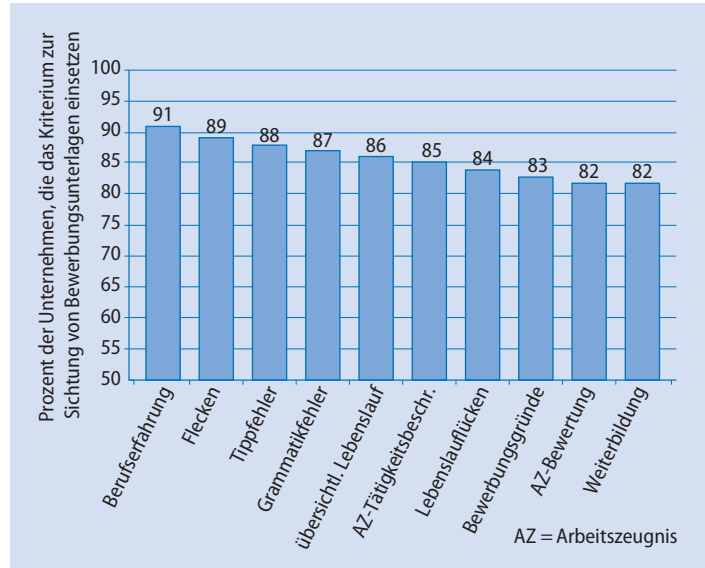
6.2 Kriterien der Sichtung von Bewerbungsunterlagen

Bewerbungsunterlagen bieten zahlreiche Ansatzpunkte zur Bewertung der Bewerber_innen. Sie reichen von der formalen Gestaltung (Länge des Anschreibens, Tippfehler, Lichtbild etc.) über die Inhalte des Anschreibens, Lebenslauf und (Arbeits-)Zeugnisse bis hin zu freiwilligen Referenzen (Kanning, 2004; Weuster, 2008). Im Folgenden geht es um die Frage, welche Aussagekraft derartige Informationsquellen besitzen bzw. zu welchen voreiligen Fehleinschätzungen sie verleiten (■ Abb. 6.1).

6.2.1 Formale Kriterien

Eine Umfrage aus dem Jahr 2013 (Kanning, 2014; ■ Abb. 6.2) unter 244 Personalverantwortlichen offenbart, dass formale Kriterien besonders gern zur Vorauswahl der Bewerber_innen herangezogen werden (siehe auch Cole, Rubin, Feild & Giles, 2007; Machwirth, Schuler & Moser, 1996). Unter den Top 10 der Kriterien finden sich vier, die der äußeren Gestalt der Bewerbungsunterlagen zugerechnet werden können: **Flecken, Tippfehler, Grammatikfehler** sowie die **Übersichtlichkeit des Lebenslaufs**. Offenkundig gehen die Personalverantwortlichen davon aus, dass es sich hierbei um Indikatoren für

Wie aussagekräftig sind formale Kriterien?



■ **Abb. 6.2** Die Top 10 der Kriterien zur Sichtung von Bewerbungsunterlagen (nach Kanning, 2014)

die Ausprägung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale handelt. Menschen, die ihren Lebenslauf nicht übersichtlich gestalten, erscheinen mitunter als unstrukturierte Zeitgenossen. Tippfehler und Flecken weisen auf eine geringe Gewissenhaftigkeit hin (Hesse & Schrader, 2012). Doch ist dies tatsächlich so? Wäre es nicht viel naheliegender anzunehmen, dass Tippfehler auf Schwächen in der Rechtschreibung hindeuten oder dass ein unübersichtlicher Lebenslauf für den Konsum schlechter Bewerbungsunterlagen spricht? Bislang hat keine einzige Studie die Aussagekraft derartiger Deutungen überprüft.

Lichtbild als Quelle verzerrter Auswahl

Ganz anders sieht es beim formalen Kriterium des **Lichtbildes** aus. Seit dem Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) dürfen Lichtbilder von Arbeitgebern nicht mehr angefordert werden. Die meisten Bewerber_innen legen sie aber immer noch bei, da sie davon ausgehen, dass Arbeitgeber sie gern sehen möchten (Kanning, 2015). Mit dieser Einschätzung haben sie durchaus Recht (Kanning, in Druck). Aus diagnostischer Sicht stellen Lichtbilder jedoch eher ein Problem dar. Mehrere Studien zeigen, dass Lichtbilder in systematischer Weise einen Halo-Effekt auslösen: Ausgehend von einem einzelnen Merkmal einer Person – in diesem Fall ihr Aussehen – entsteht ein Eindruck, der wie ein Halo (engl. = Heiligenschein) über den gesamten Menschen ausstrahlt. Studien wie z.B. die von Schuler und Berger (1979) oder Marlowe, Schneider und Nelson (1996) zeigen, dass gut aussehende Bewerber_innen unbewusst als intelligenter, sozial kompetenter, ja sogar als fachlich kompetenter eingeschätzt werden als weniger gut aussehende (■ Abb. 6.3). Die Erfahrung hilft leider nicht, diesen Effekt zu eliminieren. Auch erfahrene Personalver-



■ **Abb. 6.3** Bilder leiten stereotype Urteile und können zu Fehleinschätzung führen (© Ingo Bartussek/Fotolia)

antwortliche neigen dazu, bevorzugt gut aussehende Bewerber zum Einstellungsinterview einzuladen. Allerdings gilt die Bevorzugung gut aussehender Menschen nicht durchgängig. Mehrere Studien belegen, dass sehr gut aussehende Frauen negativer bewertet werden, wenn sie in einem Beruf arbeiten, der von männlichen Rollenbildern dominiert ist (Heilmann, 1983); dies gilt z.B. für Führungspositionen (Braun, Peus & Frey, 2012). Dem klassischen Rollenbild zufolge handelt es sich bei einer Führungskraft um einen Mann. Je weiter Bewerberinnen von diesem Rollenbild entfernt sind, desto ungeeigneter erscheinen sie den Entscheidungsträgern – zumindest wenn sie in ihrer Entscheidung ihrem »Bauchgefühl« folgen.

Das Lichtbild verrät aber nicht nur etwas über die Attraktivität eines Menschen. Mehrere Studien zeigen, dass übergewichtige Menschen in ihrer Leistungsfähigkeit eher unterschätzt werden (Giel et al., 2012), Bewerber, die groß und breitschultrig sind, als besonders führungsstark erscheinen (Sczesny & Stahlberg, 2002) oder ein offenkundig ausländischer Hintergrund zur Abwertung der Bewerber führt (Sachverständigenrat deutscher Stiftungen, 2014). Aus diagnostischer Sicht spricht mithin viel für die »anonyme Bewerbung«, bei der sämtliche Hinweise auf Geschlecht, ethnische Wurzeln oder Aussehen zunächst im Verborgenen bleiben und daher zumindest die Vorauswahl der Bewerber_innen nicht verzerren können. In der Studie von Kaning (2014; 2015) gaben mehr als 50 % der befragten Personaler an, das Lichtbild explizit in die Bewertung einfließen zu lassen. Hier wird der Messfehler zur Methode erhoben.

Anonyme Bewerbungen können
Entscheidungsfehler reduzieren

Klassische Fehler
bei der Beurteilung
anderer Menschen

6

Klassische Fehler der Personenbeurteilung (Kanning, 1999, 2015)

- **Halo-Effekt:** Einzelne Merkmale des/der Bewerbers/in (z.B. Abitur auf einem Eliteinternat) dominieren die Bewertung der gesamten Person. Ausgehend von diesem Merkmal werden auch andere Merkmale der Person positiv (oder negativ) verzerrt wahrgenommen.
- **Attraktivitätseffekt:** Menschen, die gut aussehen, werden auch in solchen Kompetenzen positiver bewertet, die gar nichts mit ihrem Aussehen zu tun haben.
- **Stereotype:** Vertreter einer bestimmten Gruppe (z.B. Geschlechtergruppen, ethnische Gruppen) werden als einander besonders ähnlich wahrgenommen. Ausgehend von der Zugehörigkeit zu einer solchen Gruppe glaubt man daher auch andere Eigenschaften des Individuums zu kennen. Alle Bewerberinnen erscheinen dann z.B. als besonders teamfähig und Bewerber als sehr durchsetzungsstark, obwohl es sich bei den einzelnen Individuen völlig anders verhalten kann.
- **Erwartungseffekt:** Erwarten wir (z.B. aufgrund von Vorinformationen) eine/n gute/n Bewerber/in, so nutzen wir alle Interpretationsspielräume, um diese Erwartung auch zu bestätigen. Bei negativen Erwartungen verhält es sich spiegelbildlich.

Bauchgefühl ist keine gute Basis
der Personalauswahl

Die Fehler der Personenbeurteilung verdeutlichen vor allem eines: Menschen sind nicht besonders gut darin, andere Menschen »aus dem Bauch heraus« einzuschätzen. Die in der Praxis häufig anzutreffende Überzeugung, man könne vor allem auf der Grundlage der individuellen Erfahrung, durch »Bauchgefühl«, »Intuition« oder »Menschenkenntnis« zu guten Personalauswahlentscheidungen gelangen, ist naiv (Kanning, 1999). Gute Auswahlentscheidungen basieren vor allem auf einer kritischen **Reflexion der eigenen Urteilsbildung** – hierbei können spezifische Trainings helfen (Kanning, Hofer & Schulze Willbrenning, 2004) – und klaren sowie verbindlichen **Auswahlkriterien**, die auf Grundlage von Anforderungsanalysen vor dem eigentlichen Auswahlverfahren festgelegt wurden (► Kap. 4). In der Wirtschaft geschieht dies leider nur in etwa der Hälfte der Auswahlverfahren (Kanning, in Druck). Die Wissenschaft dürfte kaum besser abschneiden. Hier liegt ein großes Potenzial zur Verbesserung der Qualität von Personalauswahlentscheidungen.

Tipps und Tricks

Ignorieren Sie formale Fehler und Lichtbilder oder besser, schreiben Sie bereits in die Stellenanzeige, dass keine Lichtbilder erwünscht sind. Eine anonyme Bewerbung ist im wissenschaftlichen Kontext aufgrund der Publikationslisten nicht möglich.

6.2.2 Anschreiben

Auch das Anschreiben findet in der Praxis der Personalauswahl große Aufmerksamkeit. 83 % der von Kanning (2014) befragten 244 Personalverantwortlichen interessieren sich für die Bewerbungsgründe, die im Anschreiben genannt werden. 81 % möchten, dass die Bewerber_innen deutlich machen, warum sie meinen, besonders gut auf die ausgeschriebene Stelle zu passen. 70 % würden gern etwas über die Stärken der Kandidat_innen lesen (Kanning, 2015). Auf den ersten Blick mag dies verständlich erscheinen, dennoch ist die diagnostische Aussagekraft des Anschreibens zumindest zweifelhaft. In einer Befragung von 625 Menschen, die sich innerhalb der letzten fünf Jahre beworben haben, geben 63 % an, dass sie auf Bewerbungsvorlagen zurückgreifen, die sie selbst nur noch anpassen. 47 % lesen Bewerbungsratgeber, in denen z.T. sehr umfassend (Hesse & Schrader, 2012) beschrieben wird, wie ein perfektes Anschreiben auszusehen hat (Kanning, 2015).

Anschreiben dürften daher in hohem Maße im Sinne einer vorteilhaften Selbstdarstellung manipuliert sein. Hinzu kommt das Problem der Selbstcharakterisierung. Wenn jemand sich im Anschreiben als »teamfähig« bezeichnet, ist weder das Bezugssystem des Bewerbers bekannt (Was bedeutet für ihn eine hohe Teamfähigkeit?) noch ist klar, inwieweit eine solche Aussage für die ausgeschriebene Stelle überhaupt relevant ist (Welche Art von Sozialverhalten wird für den Arbeitsplatz benötigt?). Die Passung zur ausgeschriebenen Stelle können Bewerber in aller Regel nur sehr schwer einschätzen, da sie gar nicht genau wissen, wie die Anforderungen der konkreten Stelle überhaupt aussehen (► Kap. 4). Sie wissen wahrscheinlich nur ungefähr, welche fachlichen Aufgaben auf sie zukommen, sie kennen aber weder die Besonderheiten der Arbeitsgruppe noch den Führungsstil ihrer Vorgesetzten oder die Kultur des Hauses aus eigener Anschauung (► Kap. 5). Nicht minder problematisch ist die Frage nach der Anstellungsmotivation. Ist etwa eine wissenschaftliche Mitarbeiterin, die aus familiären Gründen in einer bestimmten Stadt wohnen will, deshalb eine weniger leistungsstarke Kandidatin? Bislang existiert keine Studie zur Prognosekraft (prognostischen Validität) des Anschreibens. Aus den genannten Gründen ist allerdings eher mit einer geringen bis fehlenden Aussagekraft zu rechnen. Cole, Feild und Giles (2003a, 2003b) konnten zeigen, dass Personalverantwortliche nicht in der Lage sind, aus einem Anschreiben grundlegendste Persönlichkeitsmerkmale des Verfassers richtig zu erschließen. Im Grunde genommen spricht außer der tradierten Personalauswahlroutine nichts dagegen, das Anschreiben einfach komplett zu ignorieren. Onlinegestützte Bewerbungsformulare sehen oftmals schon gar keine Anschreiben mehr vor. Dies deutet in eine richtige Richtung.

Neben dem klassischen Anschreiben werden heute oftmals auch **Motivationschreiben** eingefordert, in denen die Bewerber_innen darlegen, warum sie sich auf die ausgeschriebene Stelle beworben

Anschreiben werden oft nicht selbst verfasst

Anschreiben spiegeln vor allem die Selbstdarstellung

Motivationschreiben sind wenig aussagekräftig

haben. Studien, die sich mit der Prognosekraft derartiger Schreiben beschäftigen, existieren nicht. Eine hohe Aussagekraft ist aber nicht zu erwarten. Zum einen fordert auch hier die Ratgeberliteratur die Bewerber_innen nachdrücklich zur offensiven Selbstdarstellung auf. Sie sollen beispielsweise schreiben, dass ihr Leben zielstrebig auf gerade diese eine Stelle zugelaufen ist und sie alle in der Anzeige formulierten Anforderungen hervorragend erfüllen, sodass es eigentlich gar keinen besser passenden Kandidaten geben könne. Zum anderen gibt es Hinweise darauf, dass Interessen keine sehr starke Bedeutung für die berufliche Leistung haben. Schmidt und Hunter (1998) fanden in einer groß angelegten Studie, in der sie viele Einzelstudien zu einem Gesamtbild integrierten, einen Zusammenhang zwischen beruflichen Interessen und Leistung von lediglich einem Prozent. Dies hat möglicherweise damit zu tun, dass sich die Interessen im Laufe des Lebens verändert. Zudem adaptieren viele Menschen vielleicht in dem Sinne an ihre Arbeitsumgebung, dass sie allmählich Arbeitsaspekte schätzen lernen, die ihnen zum Zeitpunkt der Bewerbung noch völlig unbekannt waren.

Tipps und Tricks

Ignorieren Sie Anschreiben und fordern Sie Bewerber_innen nicht auf gesonderte Motivationsschreiben anzufertigen.

6.2.3 Lebenslauf

Lebenslauf
Lücken im Lebenslauf sind wenig aussagekräftig

Auch die Erforschung der Aussagekraft von Daten aus dem Lebenslauf steckt noch in den Anfängen und ist alles in allem wenig ermutigend. Die so gern interpretierten Lücken im Lebenslauf wurden bislang nur ein einziges Mal empirisch untersucht (► Übersicht).

Sind Lücken im Lebenslauf aussagekräftig?

Frank und Kanning (2014) befragten mehr als 1400 Menschen nach ihren Lücken im Lebenslauf. Die Probanden mussten zum einen angeben, wie umfangreich die Lücken waren, und zum anderen die primären Gründe für das Zustandekommen der Lücken benennen (Krankheit, Kinder, Wartezeit nach Schule/Studium, Reisen, Arbeitslosigkeit, abgebrochene Ausbildung). Zusätzlich bearbeiteten alle Probanden einen Fragebogen zur Messung von acht Persönlichkeitsmerkmalen: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, Leistungsmotivation, Selbstkontrolle und Zielorientierung. Im Rahmen der Datenauswertung wird die Dauer der Lücken in Beziehung zur Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale gesetzt. Sofern die Lücken

6.2 · Kriterien der Sichtung von Bewerbungsunterlagen

aussagekräftig sind, sollten sich auch starke Zusammenhänge nachweisen lassen. Dies ist offenkundig nicht der Fall, wie **Abb. 6.4** verdeutlicht. Es existieren kaum nennenswerte Zusammenhänge. Wenn überhaupt, so sind nur Lücken mit einer Gesamtlänge von einem Jahr und länger relevant. Ein wenig anders sieht es aus, wenn die Gründe für das Zustandekommen der Lücken bekannt sind. Hier zeigen sich große Unterschiede. Der stärkste Zusammenhang findet sich bei Menschen, die eine Ausbildung abgebrochen haben. Personen mit abgebrochener Ausbildung sind tendenziell weniger gewissenhaft, je länger die damit einhergehende Lücke im Lebenslauf ausfällt (14 %). Ob dies eine auswahlrelevante Information ist, hängt letztlich davon ab, wie wichtig die Gewissenhaftigkeit für den Arbeitserfolg der ausgeschriebenen Stelle ist. Zudem muss bedacht werden, dass die Ratgeberliteratur empfiehlt, Lebenslaufücken zu verschleiern oder aber die Gründe so zu manipulieren, dass den Bewerbern_ innen hieraus kein Nachteil erwächst. Auch hier haben wir es daher wahrscheinlich mit in hohem Maße manipulierten Daten zu tun.

Zu den Klassikern der Sichtung von Bewerbungsunterlagen gehört auch die Interpretation von **Freizeitaktivitäten**. Menschen, die viel lesen, erscheinen dabei leicht als besonders gewissenhaft im Vergleich zu Menschen, die sich vielleicht lieber sportlich betätigen. Letztlich sind diese Interpretationen Ausdruck gängiger Vorurteile. Zum Freizeitverhalten gibt es nur wenige Studien, die insgesamt auf eine geringe Validität hindeuten. Kanning und Kappelhoff (2012) unter-

Sport geht nicht mit höherer sozialer Kompetenz einher

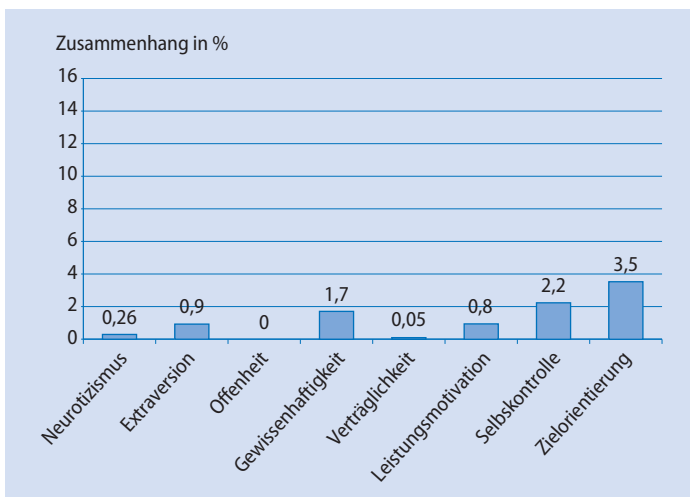


Abb. 6.4 Zusammenhang zwischen Lebenslaufücken und verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen (Frank & Kanning, 2014)

Sozial engagierte Menschen sind z.T. geringfügig sozial kompetenter

Vielfalt der Berufserfahrung ist aussagekräftiger als die Dauer

suchten, ob sportliche Aktivitäten mit höheren sozialen Kompetenzen einhergehen. Im Fokus standen dabei Mannschaftssportler im Vergleich zu Individual- oder Nicht-Sportlern. Die Ergebnisse fallen ernüchternd aus. Obwohl Mannschaftssportler in sportlicher Hinsicht stärker mit anderen Menschen interagieren müssen als Individualsportler, weisen sie keine höheren sozialen Kompetenzen als Individual- oder Nicht-Sportler auf. Die Intensität der sportlichen Aktivität korreliert nur vereinzelt geringfügig mit der Ausprägung sozialer Kompetenzen ($r = .14$ bis $.20$). Studien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen und sportlichen Aktivitäten beschäftigen, kommen zu widersprüchlichen Befunden (Überblick: Kanning & Kappelhoff, 2012).

Ein wenig klarer sind die Ergebnisse der Studien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen dem **sozialen Engagement** und sozialen Kompetenzen beschäftigen. Hier zeigen mehrere Studien, dass sozial engagierte Menschen eine höhere soziale Orientierung aufweisen – was letztlich einer eher banalen Erkenntnis gleichkommt –, zudem geht soziales Engagement auch mit durchgängig höheren Werten im Bereich der Offensivität einher (Kanning & Woike, 2015). Auch hier ist die Aussagekraft aber eher gering ($r = .12$ bis $.21$).

Aussagekräftiger als derartige Kriterien ist die **Berufserfahrung**. Hier muss allerdings deutlich differenziert werden. Einer amerikanischen Studie zufolge ist die Vielfalt der Berufserfahrung weitaus aussagekräftiger als die Dauer (.43. vs. 27; Quinones, Ford & Teachout, 1995). Vielfältige Berufserfahrungen bieten die Chance, dass die Mitarbeiter_innen sich zunehmend weiterqualifizieren konnten, um sich den wandelnden Arbeitsanforderungen anpassen zu können. Wer hingegen über Jahre hinweg immer dieselben Arbeitsaufgaben erledigt, kann an diesen Aufgaben irgendwann nicht mehr wachsen. Ob jemand 10 oder 20 Jahre lang einer einfachen Beschäftigung nachgeht, ist unerheblich. Interessanterweise geht Führungserfahrung nicht mit einem besseren Führungsverhalten einher (Kanning & Fricke, 2013). Es ist daher nicht sinnvoll, bei der Auswahl von Führungskräften alle Bewerber_innen ohne entsprechende Erfahrungen von vornherein abzulehnen.

Alles in allem ermöglicht der Lebenslauf nur halbwegs abgesicherte Erkenntnisse über die fachliche Eignung eines Menschen. Wer von Angaben aus dem Lebenslauf auf die Persönlichkeit eines Menschen schließt, bewegt sich auf sehr dünnen Eis.

Tipps und Tricks

Beschränken Sie sich bei der Sichtung des Lebenslaufs auf die Angaben, die Aussagen über die (fachliche) Leistung der Kandidaten treffen. Die Vielfalt beruflicher Aufgaben ist dabei wichtiger als die Dauer der Berufserfahrung.

6.2.4 Zeugnisse, Arbeitszeugnisse und Referenzen

Zeugnisse geben Auskunft über erbrachte Leistung in der Ausbildung oder der beruflichen Praxis. **Schulzeugnisse** erweisen sich in empirischen Studien besser als ihr Ruf, zumindest wenn es um die Prognose von Ausbildungserfolg geht ($r = .41$; Baron-Boldt, Funke & Schuler, 1989). Dabei ist die Durchschnittsnote aussagekräftiger als jede Einzelnote für sich allein (Baron-Boldt, Funke & Schuler, 1989; McKinney, Carlson, Mecham, D'Angelo & Connerley, 2003). Wahrscheinlich liegt dies daran, dass sich in der Durchschnittsnote ein Konglomerat an Eigenschaften spiegelt, das einen Menschen in Lernsituationen erfolgreich werden lässt (Intelligenz, Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit etc.). Die Über- oder Unterschätzungen der Leistungsfähigkeit, die jeder Einzelnote anhaften, heben sich in der Durchschnittsnote zumindest teilweise gegenseitig auf. Gleiches gilt für die Abiturdurchschnittsnote. Sie ist ein sehr guter Prädiktor für den Erfolg im Studium und ein beachtlicher Prädiktor für die berufliche Leistung (.52 bzw. .32; Roth, BeVier, Switzer & Schippmann, 1996; Schuler 2014). Bei akademischen Zeugnissen dürfte es sich ähnlich verhalten. Die Durchschnittsnote spiegeln in besonderer Weise die Intelligenz der Kandidaten_innen wider (Cole, Feild & Giles, 2003a, 2003b). Da sie über mehrere Einzelnoten hinweg berechnet werden, heben sich Über- und Unterschätzungen, die mit jeder Einzelnote einhergehen, gegenseitig ein Stück weit auf. Hierdurch erhält man eine zutreffendere Einschätzung der Leistungsfähigkeit als durch die Einzelnoten. Die Intelligenz wiederum ist der beste allgemeine Prädiktor beruflicher Leistungsfähigkeit, den die Forschung bislang gefunden hat (Schmidt & Hunter, 1998).

Arbeitszeugnisse sind hingegen mit dem Problem behaftet, dass der Gesetzgeber negative Bewertungen verbietet. In der Konsequenz geben die meisten Arbeitszeugnisse die tatsächlichen Leistungen der Bewerber_innen wahrscheinlich nur stark verzerrt wieder. Der Versuch, die gesetzlichen Regelungen mit einer Art »Geheimsprache« zu umgehen (■ Tab. 6.1), ist weitestgehend untauglich, denn man kann nie sicher sein, ob der Verfasser des Arbeitszeugnisses eine bestimmte Technik überhaupt angewendet hat. Vertreter kleinerer Unternehmen, aber auch Wissenschaftler dürften kaum in der Anwendung solcher Techniken geübt sein. Zudem müssen viele Arbeitnehmer_innen ihre Zeugnisse selbst verfassen (ca. 17 %, Weuster, 1994). Dies dürfte gerade im Wissenschaftssektor eine häufig anzutreffende Praxis sein. Weniger kritisch zu bewerten sind die Beschreibungen der Arbeitsaufgaben im Arbeitszeugnis. Sie liefern Informationen darüber, mit welchen Arbeitsaufgaben jemand in der Vergangenheit betraut wurde. Hier besteht wenig Grund zur verzerrten Darstellung eines Mitarbeitenden. Die Validität von Arbeitszeugnissen wurde nur sehr selten untersucht. Eine Studie von Sende, Galais und Dahl (2011) verdeutlicht, dass die Gesamtbewertung im Arbeitszeugnis kaum zwischen den Bewerbern differenziert, wohl aber die Bewertungen einzelner

Schulzeugnisse sind besser
als ihr Ruf

Arbeitszeugnisse haben eine
unklare Aussagekraft

■ **Tab. 6.1** Geheimsprache in Arbeitszeugnissen (Kanning, 2004, S. 336, nach Weuster, 1994)

Technik	Vorgehen
Positiv-Skala-Technik	Die gesamte Bandbreite sehr negativer bis hin zu sehr positiven Bewertungen wird auf eine Skala abgestufter Positiv-Formulierungen transformiert. Beispiel: Die Formulierung »im Großen und Ganzen zufrieden« kommt der Benotung »mangelhaft« gleich
Leerstellentechnik	Negative Urteile über bestimmte Arbeitsbereiche werden umgangen, indem auf eine Erwähnung des gesamten Bereichs verzichtet wird. Ist der Bereich an sich wichtig (z.B. Verhältnis zum Vorgesetzten), erkennt der Leser des Zeugnisses an der Auslassung, dass hier etwas nicht stimmen kann
Reihenfolgetechnik	Um eine negative Bewertung kenntlich zu machen, werden Nebensächlichkeiten, die positiv zu bewerten sind (z.B. Leistungen bei der Organisation eines Betriebsausfluges), in den Vordergrund gerückt, indem sie der Beschreibung der eigentlich wichtigen Arbeitsbereiche im Zeugnis vorgeordnet werden
Ausweichtechnik	Vergleichbar zur Reihenfolge-Technik wird Unwichtiges gegenüber dem eigentlich Wichtigen akzentuiert, jedoch ohne eine veränderte Abfolge der Themenbereiche. Stattdessen berichtet man möglichst viel über Nebensächlichkeiten und handelt die wichtigen Themen kurz ab
Einschränkungstechnik	Der Gültigkeitsbereich eindeutig positiver Aussagen wird inhaltlich, räumlich oder zeitlich eingeschränkt. Beispiel: »Der Mitarbeiter X hat die Aufgabe A zur vollen Zufriedenheit erfüllt.« Hier soll verdeutlicht werden, dass dies eben nur für die Aufgabe A und nicht auch für B und C gilt
Andeutungstechnik	Durch bestimmte Formulierungen sollen negative Assoziationen beim Leser des Zeugnisses geweckt werden. Beispiel: »Herr X ist ein anspruchsvoller und kritischer Mitarbeiter.« Angedeutet wird hier, dass Herr X vor allem ein schwieriger Mitarbeiter war, der seinen Vorgesetzten gern und viel kritisiert hat
Knappheitstechnik	Das Zeugnis wird insgesamt sehr knapp gehalten, um eine mangelnde Wertschätzung des Mitarbeiters zum Ausdruck zu bringen
Widerspruchstechnik	Mithilfe versteckter Widersprüche soll eine negative Bewertung verborgen werden. Beispiel: »Herr X konnte nach vorgegebenen Richtlinien selbständig arbeiten.« Der geschulte Leser merkt: Wenn man Herrn X genaue Richtlinien an die Hand geben musste, dann spricht dies eindeutig gegen seine Selbständigkeit

Leistungsbereiche (z.B. Weiterbildungsbereitschaft). In einer noch nicht publizierten Studie fanden sich signifikante Zusammenhänge zwischen der Bewertung im Arbeitszeugnis und der Selbstbeschreibung in Fragebögen sowie zu einer Kollegenbeurteilung (Sende, in Vorbereitung). Voraussetzung hierfür war eine regelgeleitete Auswertung der verbalen Aussagen, die in der Praxis allerdings kaum zu erwarten ist (vgl. Kanning, im Druck). Studien, die einen prognostischen Bezug zum Berufserfolg belegen, stehen noch aus. Insgesamt spricht somit einiges dafür, sich auf die Beschreibung der Arbeitsaufgaben zu konzentrieren. Leider legen 82 % der von Kanning (2014) befragten Personalverantwortlichen Wert auf die Bewertungen und messen damit einem Kriterium mit fraglicher Validität große Bedeutung bei.

Referenzen sind in Deutschland eher selten, da jeder Arbeitnehmer Anspruch auf ein Arbeitszeugnis hat. Sie spielen eher bei höheren Führungspositionen eine nennenswerte Rolle (Schuler et al., 2007). In der Studie von Schmidt und Hunter (1998) erzielten sie eine akzeptable Aussagekraft (.26) im Hinblick auf die Prognose beruflicher Leistung. Eine Studie aus Deutschland kommt zu einem geringeren Wert (.20 kriterienbezogene Validität; Moser & Rhyssen, 2001). In beiden Fällen handelt es sich um sog. »reference checks«, also um einen telefonischen Austausch zwischen den Arbeitgebern und nicht nur um ein Referenzschreiben. Der persönliche Austausch mag dabei den Vorteil haben, dass beide Personen sich offen auch über Schwächen unterhalten können. Insofern dürfte bei einem Referenzschreiben (letter of recommendation) eher mit einer geringeren Aussagekraft zu rechnen sein. Dies ist in den meisten Studien auch der Fall (McCarthy & Goffin, 2001); es gibt aber auch Ausnahmen. Eine Studie im medizinischen Kontext zeigt, dass zwischen der Studienleistung und den Bewertungen in Referenzschreiben immerhin ein Zusammenhang von fast 8 % besteht (Kuncel, Kochevar & Ones, 2014). Hierbei ist von Bedeutung, dass die Studienleistung vergleichsweise leicht zu objektivieren ist. Im Berufsalltag ist eine solche Objektivierung oft weitaus schwieriger. Die im Allgemeinen geringere Aussagekraft schriftlicher Referenzen mag insbesondere damit zusammenhängen, dass viele Verfasser sich genötigt sehen, die Realität positiv verzerrt darzustellen, zumal wenn die Referenz von den betroffenen Mitarbeiter_innen eingesehen werden kann. Interessanterweise führen positiv verzerrte Referenzen selbst dann bei denjenigen, die sie lesen und interpretieren müssen, zu einer positiv verzerrten Beurteilung, wenn die Personalverantwortlichen zuvor auf entsprechende Verzerrungen hingewiesen wurden (Nicklin & Roch, 2008). Hier scheint wieder einmal die Überschätzung der eigenen Urteilsfähigkeit den Entscheidungsträgern im Weg zu stehen. Wahrscheinlich glauben viele von ihnen, dass sie etwaige Beschönigungen der Realität schon erkennen werden.

Insgesamt betrachtet beinhalten Charakterisierungen der Bewerber_innen durch ihre ehemaligen Vorgesetzten eine gewisse Aussagekraft. Der Zusammenhang zu zukünftiger Leistung liegt aber bei weniger als 7 % (mündliche Referenz, Schmidt & Hunter, 1998). Damit liegen sie deutlich unter der Aussagekraft strukturierter Einstellungsinterviews (Huffcutt & Arthur, 1994; ► Kap. 8) oder professioneller Assessment Center (Boltz, Kanning & Hüttemann, 2008; ► Kap. 19). Ein Grund für diese ernüchternde Erkenntnis liegt darin, dass Führungskräfte nur einen Teil der tatsächlichen Arbeit ihrer Mitarbeiter_innen überhaupt einschätzen können. Zudem beruhen ihre Beurteilungen auf unstrukturierten Alltagsbeobachtungen und sind als solche besonders anfällig für klassische Fehler der Personenbeurteilung. So zeigt beispielsweise eine Studie von Madera, Hebl und Martin (2009), dass sich auch in Referenzschreiben klassische Geschlechterstereotype wiederfinden lassen.

Mündliche Referenzen sind aussagekräftiger als schriftliche

Arbeitszeugnisse basieren oft auf unvollständigen Informationen und lassen viel Spielraum für verzerrte Beurteilungen

Tipps und Tricks

Bei Ausbildungszeugnissen (Examina) sollten neben den Einzelnoten immer auch die Durchschnittsnote zur Bewertung herangezogen werden. Suchen Sie wenn möglich das persönliche Gespräch mit früheren Arbeitgebern und bitten Sie um eine ehrliche Beschreibung. Arbeitszeugnisse und Referenzen sollten vor allem im Hinblick auf die Beschreibung früherer Arbeitsaufgaben gelesen werden. Suchen Sie nicht nach »versteckten Botschaften«. Selbst wenn Sie glauben, welche gefunden zu haben, wissen Sie nicht, ob sie jemand auch versteckt hat.

6

6.2.5 Publikationen und Drittmittelwerbungen

Im wissenschaftlichen Kontext spielen Publikationen und Drittmittelwerbungen eine zentrale Rolle. Es ist selbstverständlich, dass alle Bewerber_innen ihrer Bewerbung eine Publikationsliste sowie der bislang angeworbenen Drittmittel beilegen. Doch wie aussagekräftig sind diese Angaben? Studien, die sich explizit mit der Prognosegüte derartiger Informationen im Hinblick auf die zukünftige Leistung beschäftigen, existieren nicht. Wir sind daher einstweilen auf Plausibilitätsbetrachtungen angewiesen.

Publikationen und Drittmittelwerbungen entsprechen einer Arbeitsprobe

Für die Aussagekraft von Publikationen und Drittmittelwerbungen spricht, dass es sich hierbei genau um die Leistungsindikatoren handelt, die auch im Berufsleben primär zur Bewertung von Wissenschaftler_innen herangezogen werden. Es handelt sich also gewissermaßen um eine Art Arbeitsprobe, von der allgemein bekannt ist, dass sie sehr gute Prognosen über die zukünftige Arbeitsleistung ermöglicht (Schmidt & Hunter, 1998).

Individuelle Leistung oft nicht erkennbar

Gegen die eine allzu große Aussagekraft spricht, dass weder die Publikationen noch die Drittmittelwerbungen klar die individuelle Leistung widerspiegeln. Publikationen einzelner Menschen sind heute mehr und mehr die Ausnahme. An ihre Stelle treten Kollektive, bei denen schwer ersichtlich ist, wer überhaupt einen wertvollen Beitrag zur Publikation geleistet hat. Personen, die an publikationsstarken Lehrstühlen beschäftigt waren, werden fast zwangsläufig viele Publikationen aufweisen, da sie von der Größe des Kollektivs profitieren konnten. In manchen Forschungsfeldern ist es leichter, schnell viele Publikationen zu erzielen als in anderen, beispielsweise wenn das Forschungsfeld besonders innovativ ist oder ein »Publikationskartell« existiert, bei dem sich die wenigen Forscher_innen einander gegenseitig als wohlwollende Gutachter_innen unterstützen, was sowohl der Publikationsquote als auch der Drittmittelwerbung zugutekommt. Das Peer-Review-System an sich ist nachweislich leider kein besonders objektiver oder verlässlicher Indikator wissenschaftlicher Leistung (Kanning, 2010a; Miller, 2006). Der Impact-Faktor blendet den

6.3 · Weitere Auswahlritte vor dem ersten persönlichen Kontakt

gesellschaftlichen Nutzen der Forschung aus, da er sich allein auf die Rezeption in der Scientific Community bezieht. Zudem erzielen kleine Forschungsgebiete geringere Werte, da sie weniger Interesse finden und es weniger Zeitschriften gibt, in denen Artikel zitiert werden können (Bloch & Walter, 2001; Egloff, 2006; Kanning, 2010b).

Sieht man von diesen sehr grundlegenden Problemen ab, so mag aber immer noch eine gewisse Aussagekraft bleiben. Schließlich haben Bewerber_innen, die viele Publikationen und Drittmittel aufweisen, erfolgreich gelernt, wie das System Wissenschaft funktioniert und dies wiederum mag ihnen dabei helfen, auch in Zukunft gute Kennwerte zu erzielen.

Am ehesten wird sich das Problem der Autorenkollektive wohl diagnostisch in den Griff bekommen lassen, wenn im Zuge der Unterlagenichtung nur solche Publikationen berücksichtigt werden, bei denen die Bewerber_innen als Erstautoren in Erscheinung treten.

Tipps und Tricks

Berücksichtigt werden sollten vor allem die Publikationen, bei denen eine Allein- bzw. eine Erstautorenschaft besteht. Um die individuelle Leistung besser identifizieren und verschiedene Bewerber_innen untereinander besser vergleichen zu können, bietet sich eine kleine Berechnung an: Dividieren Sie die Menge der Publikationen durch die Anzahl der Autor_innen, um so ein grobes Maß für den Umfang der selbst verantworteten Publikationen zu erhalten.

6.3 Weitere Auswahlritte vor dem ersten persönlichen Kontakt

Sollte die Anzahl der Bewerber_innen nach erfolgter Sichtung der Bewerbungsunterlagen immer noch zu groß sein, als dass alle verbliebenen Personen persönlich eingeladen werden können, empfiehlt sich eine weitergehende Auswahl durch **Online-Testverfahren** oder strukturierte **Telefoninterviews**. Als Testverfahren sollten Intelligenztests zum Einsatz kommen, da sie den besten allgemeinen Prädiktor beruflicher Leistung darstellen (Schmidt & Hunter, 1989), zumal sie das wichtigste Lernpotenzial eines Menschen abbilden. Die Befürchtung, dass sich studierte und promovierte Bewerber nicht mehr hinsichtlich ihrer Intelligenz voneinander unterscheiden, ist unbegründet. Zwar existiert ein bestimmter Filtereffekt, die Varianz dürfte aber immer noch erheblich sein. In Spitzenpositionen des Managements lässt sich dies jedenfalls beobachten. Im Mittelwert sind die betroffenen Personen zwar etwas intelligenter als der Durchschnitt der Bevölkerung, die interindividuelle Streuung ist aber fast immer noch so groß wie in der Gesamtbevölkerung (Ones & Dilchert, 2009). Für die Gestaltung

Online-Testverfahren helfen
bei der Auswahl

von Telefoninterviews gilt das Gleiche wie für die Gestaltung strukturierter Einstellungsinterviews (► Kap. 8).

6.4 Fazit und Empfehlungen

Klassische Deutungsmuster führen oft in die Irre

Die Sichtung der Bewerbungsunterlagen ist im Vergleich zu anderen Instrumenten der Personalauswahl – wie etwa dem strukturierten Einstellungsinterview (► Kap. 8) oder dem Assessment Center – eine Methode mit insgesamt nur unbefriedigender Aussagekraft. Dabei werden die Potenziale der Methoden in der Praxis nicht genutzt. Folgt man den tradierten Riten der Bewerbungsmappensichtung, so wird in beinahe jede Nebensächlichkeit etwas hinein interpretiert. Dabei gehen die wenigen tatsächlich aussagekräftigen Informationen leicht unter. Systematische Fehler der Personenbeurteilung, wie etwa der Halo-Effekt, sowie die starke Gewichtung von Informationen mit geringer oder gar fehlender Validität reduzieren ohne jede Not die Aussagekraft der Bewerbungsunterlagen. Dies wiederum hat zur Folge, dass wahrscheinlich sehr viele Kandidaten, die sich erst im weiteren Verlauf des Auswahlverfahrens als geeignet erweisen würden, frühzeitig aus dem Verfahren ausscheiden (Fehler zweiter Art, s.o.). Wer solche Fehler verhindern möchte, dem ist dringend anzuraten, sich von tradierten Interpretationsmustern zu lösen und nicht zu viel in die Bewerbungsunterlagen hineinzuzinterpretieren. Bewerbungsunterlagen bieten keine gute Grundlage, um Persönlichkeitsmerkmale zu diagnostizieren. Der Schwerpunkt liegt vielmehr bei der Diagnose intellektueller und fachlicher Kompetenzen. Hierzu dienen zum einen die Durchschnittsnoten in Ausbildungszeugnissen sowie die Beschreibungen in Arbeitszeugnissen und natürlich auch die Publikationen.

Nicht zu streng filtern

Grundsätzlich empfiehlt sich hier eine liberale Haltung, der zufolge nicht zu streng gefiltert wird. Eine sehr kritische Untersuchung der Bewerber_innen erfolgt sinnvollerweise erst in den darauffolgenden Verfahrensschritten, wenn nachweislich bessere Methoden zum Einsatz kommen. Die nachfolgende Checkliste fasst die wichtigen Empfehlungen zur Sichtung von Bewerbungsunterlagen zusammen.

Checkliste zur Sichtung von Bewerbungsunterlagen

- Legen Sie vor der Sichtung der Unterlagen genau fest, welche Informationen herausgesucht bzw. bewertet werden sollen. Sorgen Sie dafür, dass alle Bewerber_innen nach denselben Kriterien bewertet werden.
- Entfernen Sie wenn möglich vor der Sichtung der Unterlagen Anschreiben und Lichtbild bzw. lassen Sie beides nicht in die Bewertung einfließen.
- Fordern Sie keine Motivationsschreiben an.
- Ignorieren Sie Tipp- und Grammatikfehler.

- Lassen Sie Freizeitaktivitäten nicht in die Bewertung einfließen.
- Berücksichtigen Sie bei Ausbildungszeugnissen immer auch die Durchschnittsnote als groben Indikator der kognitiven Leistungsfähigkeit und Lernbereitschaft.
- Achten Sie bei Arbeitszeugnissen und Referenzen auf die inhaltlichen Beschreibungen der Arbeitsaufgaben und weniger auf die Charakterisierung der Person. Vielfältige Arbeitsaufgaben bieten mehr Möglichkeiten etwas zu lernen als die dauerhafte Ausübung der immer gleichen Tätigkeit.
- Suchen Sie das direkte Gespräch mit früheren Arbeitgebern.
- Beachten Sie bei Publikationen vor allem die mit alleiniger Autorenschaft oder Erstautorenschaft.
- Legen Sie grundsätzlich eine liberale Haltung an den Tag: Lieber eine Person mehr einladen als zu streng zu filtern.
- Sollten zu viele Bewerber_innen übrig bleiben, führen Sie kurze, strukturierte Telefoninterviews oder Online-Testverfahren zur weiteren Filterung der Kandidaten durch.

Zum Weiterlesen

- Kanning, U. P. (2015). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse. Heidelberg: Springer.
- Schuler, H. (2014). Psychologische Personalauswahl (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Kanning, U. P. (2014). Lehrbuch der Personalpsychologie (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Referenzen

- Baron-Boldt, J., Funke, U. & Schuler, H. (1989). Prognostische Validität von Schulnoten: Eine Metaanalyse der Prognose des Studien- und Ausbildungserfolgs. In R. S. Jäger, R. Horn & K. Ingenkamp (Hrsg.), *Test und Trends: Jahrbuch der pädagogischen Diagnostik Bd. 7* (S. 11–21). Weinheim: Beltz.
- Bloch, S. & Walter, G. (2001). The impact factor: Time for change. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 35, 563–568.
- Boltz, J., Kanning, U. P. & Hüttemann, T. (2009). Qualitätsstandards für Assessment Center – Treffende Prognosen durch Beachtung von Standards. *Personalführung*, 10, 32–37.
- Braun, S., Peus, C. & Frey, D. (2012). Is beauty beastly? Gender-specific effects of leader attractiveness and leadership style in followers' trust and loyalty. *Zeitschrift für Psychologie*, 220, 98–108.
- Cole, M. S., Feild, H. S. & Giles, W. F. (2003a). Using recruiter assessments of applicants' resume content to predict applicant mental ability and big five personality dimensions. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 78–88.
- Cole, M. S., Feild, H. S. & Giles, W. F. (2003b). What can we uncover about applicants based on their resumes? A field study. *Applied HMR Research*, 8, 51–62.
- Cole, M. S., Rubin, R. S., Feild, H. S. & Giles, W. F. (2007). Recruiters' perceptions and use of applicant résumé information: Screening the recent graduate. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 319–343.

- Egloff, B. (2006). Einige Anmerkungen zum Impact Factor. *Psychologische Rundschau*, 57, 116–118.
- Frank, F. & Kanning, U. P. (2014). Lücken im Lebenslauf – Ein valides Kriterium der Personalauswahl? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 1–8.
- Giel, K. E., Zipfel, S., Alizadeh, M., Schäfferle, N., Zahn, C., Wessel, D., Hesse, F. W., Thiel, S. & Thiel, A. (2012). Stigmatization of obese individuals by human resource professionals: An experimental study. *BMC Public Health*, 1–9.
- Heilmann, M. E. (1983). Sex bias in working settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269–298.
- Hesse, J. & Schrader, H. C. (2012). *Das große Hesse/Schrader Bewerbungshandbuch: Alles, was Sie für ein erfolgreiches Berufsleben wissen müssen*. Hallbergmoos: Stark.
- Huffcutt, A. I. & Arthur, W. Jr. (1994). Hunter and Hunter (1994) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184–190.
- Kanning, U. P. (1999). *Die Psychologie der Personenbeurteilung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2010a). Peer-Review. In U. P. Kanning, L. v. Rosenstiel & H. Schuler (Hrsg.), *Jenseits des Elfenbeinturms: Psychologie als nützliche Wissenschaft* (S. 315–327). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kanning, U. P. (2010b). Impact Factor. In U. P. Kanning, L. v. Rosenstiel & H. Schuler (Hrsg.), *Jenseits des Elfenbeinturms: Psychologie als nützliche Wissenschaft* (S. 328–342). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kanning, U. P. (2014). Oh Schreck, ein Fleck! Wie Personalverantwortliche Bewerbungsunterlagen sichten. *Personalmagazin*, 38–40.
- Kanning, U. P. (2015). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Heidelberg: Springer.
- Kanning, U. P. (in Druck). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Kanning, U. P. & Fricke, P. (2013). Führungserfahrung – Wie nützlich ist sie wirklich? *Personalführung*, 1, 48–53.
- Kanning, U. P., Hofer, S. & Schulze Willbrenning, B. (2004). *Professionelle Personenbeurteilung: Ein Trainingsmanual*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. & Kappelhoff, J. (2012). Sichtung von Bewerbungsunterlagen – Sind sportliche Aktivitäten ein Indikator für die soziale Kompetenz der Bewerber? *Wirtschaftspsychologie*, 14, 4, 72–81.
- Kanning, U. P. & Woike, J. (2015). Sichtung von Bewerbungsunterlagen: Ist soziales Engagement ein valider Indikator für die sozialen Kompetenzen von Bewerbern? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59, 1–15.
- Kuncel, N. R., Kochevar, R. J. & Ones, D. S. (2014). A meta-analysis of letters of recommendation in college and graduate admissions: Reasons for hope. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 101–107.
- Machwirth, U., Schuler, H. & Moser, K. (1996). Entscheidungsprozesse bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen. *Diagnostica*, 42, 220–241.
- Madera, J. M., Hebl, M. R. & Martin, R. C. (2009). Gender and letters of recommendation for academia: agentic and communal differences. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1591–1599.
- Marlowe, C. M., Schneider, S. L. & Nelson, C. E. (1996). Gender and attractiveness biases in hiring decisions: Are more experienced managers less biased? *Journal of Applied Psychology*, 81, 11–21.
- McCarthy, J. M. & Goffin, R. D. (2001). Improving the validity of letters of recommendation: An investigation of three standardized reference forms. *Military Psychology*, 13, 199–222.
- McKinney, A. P., Carlson, K. D., Mecham III, R. L., D'Angelo, N. C. & Connerley, M. L. (2003). Recruiters' use of GPA in initial screening decisions: Higher GPAs don't always make the cut. *Personnel Psychology*, 56, 823–845.
- Miller, C. C. (2006). Peer review in the organizational and management science: prevalence and effects of reviewer hostility, bias, and dissensus. *Academy of Management Journal*, 49, 425–431.

- Moser, K. & Rhyssen, D. (2001). Referenzen als eignungsdiagnostische Methode. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45, 40–46.
- Nicklin, J. M. & Roch, S. G. (2008). Biases influencing recommendation letter contents: Physical attractiveness and gender. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 3053–3074.
- Ones, D. S. & Dilchert, S. (2009). How special are executives? How special should executives selection be? Observations and recommendations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 163–170.
- Quinones, M. A., Ford, J. K. & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887–910.
- Roth, P. L., BeVier, C.A., Switzer, F. S. & Schippmann, J. S. (1996). Metaanalyzing the relationship between grades and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 548–556.
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen (Hrsg.). (2014). *Diskriminierung am Ausbildungs-markt: Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven*. Ohne Verlag.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practice and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Schuler, H. (2014). Biographieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 257–299). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Berger, W. (1979). Physische Attraktivität als Determinante von Beurteilung und Einstellungsempfehlung. *Psychologie und Praxis*, 23, 59–70.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologische Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60–70.
- Sende, C., Galais, N. & Dahl, H. (2011). Zwischen Wahrheit und Wohlwollen. *Personalwirtschaft*, 7, 35–37.
- Sende, C. (in Vorb.). *Reliabilität und Validität von Arbeitszeugnissen*.
- Sczesny, S. & Stahlberg, D. (2002). Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskräften. *Wirtschaftspsychologie*, 9, 35–40.
- Weuster, A. (1994). *Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Weuster, A. (2008). *Personalauswahl – Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch*. Wiesbaden: Gabler.