

120 Sekunden entscheiden bei der schriftlichen Bewerbung!

© 2005 Stephanie Bässler und OMC ORTLEB MANAGEMENT CONSULTING GMBH

Zahlreiche Ratgeber erteilen Lösungen und Vorschläge für die optimale Bewerbung. Worauf es bei einer schriftlichen Bewerbung tatsächlich ankommt, wissen nur die Personalentscheider im Unternehmen selbst. Zu diesem Thema veröffentlichten Machwirth, Schuler und Moser ihre Untersuchungsergebnisse in einer Studie im Jahr 1996. Wie sieht die Situation jedoch heute im Jahr 2005 aus? Eine umfassende Umfrage unter Personalentscheidern aus 44 Unternehmen verschiedener Branchen in Berlin-Brandenburg, die im Rahmen einer Diplomarbeit durchgeführt wurde, führt zu folgenden Ergebnissen: Die Anforderungen an den Bewerber sind im Vergleich zu denen vor 10 Jahren deutlich gestiegen. Denn der Arbeitsmarkt sowie seine Voraussetzungen und Bedingungen haben sich grundlegend verändert. Meist wird in weniger als zwei Minuten die Erstauswahl unter den Bewerbern getroffen. Deshalb sind Bewerbungen gefragt, die präzise, übersichtlich und gleichzeitig ausdrucksstark die Persönlichkeit und Kompetenzen des Bewerbers widerspiegeln. Die Personalentscheider legen viel Wert auf die Motivation, die speziell aus dem Anschreiben erkennbar sein muss. Gute Chancen eine Einladung zu erhalten, haben vor allem Bewerber mit adäquater beruflicher Erfahrung und einem lückenlosen Werdegang. Als wichtiger Rekrutierungsweg für die Personalentscheider tritt neben dem klassischen Stellenangebot die Initiativbewerbung, über die immerhin 25% der Stellen besetzt werden.

0. Inhalt

| | | |
|---------|---|----|
| 1. | Einleitung | 3 |
| 2. | Die Untersuchung – eine Umfrage an Unternehmen | 4 |
| 2.1. | Die Untersuchung..... | 4 |
| 2.2. | Das Untersuchungsziel..... | 4 |
| 2.3. | Unternehmensgröße | 5 |
| 2.4. | Das Anschreiben | 5 |
| 2.5. | Der Fragebogen | 5 |
| 2.5.1. | Die Entwicklung des Fragebogens..... | 5 |
| 2.5.2. | Frageformen | 6 |
| 2.5.3. | Fragebogaufbau | 6 |
| 2.6. | Die Bewerbung..... | 7 |
| 2.6.1. | Gegebenheiten zur Bewerbungssituation und Vorgehensweise..... | 7 |
| 2.6.2. | Bestandteile der Bewerbung..... | 8 |
| 2.6.3. | Erstanalyse, Negativ- und Positivselektion..... | 9 |
| 2.6.4. | Die Instruktion..... | 10 |
| 2.7. | Die Ergebnisse..... | 10 |
| 2.7.1. | Statistische Grundlagen..... | 10 |
| 2.7.2. | Auswertungsmethode in Excel..... | 11 |
| 2.8. | Analyse der Ergebnisse | 12 |
| 2.8.1. | Allgemeine Angaben..... | 12 |
| 2.8.2. | Die Bewerbung..... | 12 |
| 2.9. | Vorgehensweise | 13 |
| 2.10. | Bestandteile der Bewerbung..... | 14 |
| 2.10.1. | Erst-, Negativ- und Positivselektion..... | 16 |
| 2.11. | Die Ergebnisinterpretation | 18 |
| 3. | Gesamtergebnis | 18 |
| 3.1. | Einschätzung zur Vorgehensweise..... | 19 |
| 3.2. | Erst-, Negativ- und Positivselektion..... | 19 |
| 3.3. | Arten der Bewerbung | 20 |
| 3.4. | Fazit und Diskussion | 20 |
| 3.5. | Kritische Betrachtung..... | 21 |
| 4. | Schlussbetrachtung..... | 21 |
| 5. | Fragebogen | 23 |

1. Einleitung

„Der Mensch steht im Mittelpunkt“ oder „Der Mensch ist Mittel, Punkt“? In den meisten unternehmenspolitischen und strategischen Leitlinien wird der Mensch in den Mittelpunkt geschrieben.¹ Immer weniger vorhersagbare Einflussfaktoren, wie ein wachsender Konkurrenzdruck auf dem Markt und eine schlechte Konjunktur- und Arbeitsmarktlage, setzen die Unternehmen unter einen enormen Kostendruck, der den Menschen vielmehr zum Mittel als zum Mittelpunkt macht. Dabei wird verkannt, dass eine langfristig personelle Überlegenheit zu einer überlegenen Position im Wettbewerb führt. Der Erfolg und das Überleben einer Abteilung, einer Filiale oder eines Unternehmens, hängen entscheidend von der Qualität der einzelnen Mitarbeiter ab. Die Auswahl geeigneter Mitarbeiter stellt dabei eine wichtige Aufgabe dar. Nur eine geeignete Personalauswahl kann die Hebung und Sicherung der Mitarbeiterqualität gewährleisten.²

In der Diskussion um die Wahl eines der vielen möglichen Instrumente für die Personalauswahl, stehen meist das Assessment-Center oder das Interview, d.h. Instrumente der Endauswahl im Fokus. Hingegen wird der Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen als Instrument der Personalvorauswahl in der Literatur als auch Praxis vergleichsweise geringfügig Aufmerksamkeit geschenkt.³ Dabei ist die Bewerbungsanalyse bei mehr als 93% Unternehmen essentieller Bestandteil der Personalauswahl.⁴ Zeigt die hohe Akzeptanz dieses Vorauswahlinstrumentes nicht, dass die Bewerbungsanalyse in der Personalauswahl eine doch viel höhere Bedeutung und Funktion übernimmt, als ihr zugestanden wird? Die Bewerbungsanalyse rückt als „erster Schritt“ der Personalauswahl in den Fokus. Insbesondere aufgrund der Tatsache, dass bei jeder Auswahl eines Mitarbeiters eine wichtige Investitionsentscheidung getroffen wird. Demzufolge stellt sich die Frage, welche einzelnen Bestandteile einer Bewerbung bei der Analyse für die Personalverantwortlichen entscheidungsrelevant für eine Negativ- bzw. Positivauslese sind? Dabei soll auf die Bedeutung und Umsetzung einer systematischen Vorgehensweise eingegangen sowie diese untersucht werden. Denn die vorab festgelegten Anforderungen bestimmen, welcher Bewerber als geeignet ausgewählt oder als ungeeignet abgelehnt wird. In diesem Zusammenhang wird in Literatur und Fachbeiträgen ein zwischen dem Wandel des Arbeitsmarktes sowie den Anforderungen der Unternehmen, bestehender Zielkonflikt angesprochen. Diesen gilt es im Folgenden genauer darzustellen. Ziel ist es, eine Aussage darüber zu erhalten, ob sich die Anforderungen der Unternehmen unter den aktuellen Gegebenheiten am Arbeitsmarkt verändert haben. Dazu wird eine Umfrage unter Unternehmen in Berlin-Brandenburg durchgeführt.

Im empirischen Teil der Arbeit erfolgt eine quantitative / qualitative Daten-Erhebung, die konkret die Bewertung und Relevanz der Komponenten einer Bewerbung, mittels einer Umfrage unter Unternehmen, in der Region Berlin-Brandenburg untersuchen soll. Vorhergehend dienen Ergebnisse einer Studie als Basis für einen Vergleich für die sich aus der Untersuchung ergebenden Resultate.

Ziel dieser Arbeit ist es deutlich zu machen, welche Bedeutung die Analyse der Bewerbungsunterlagen angesichts der veränderten Anforderungen in Unternehmen und des Wandels am Arbeitsmarkt hat.

¹ Vgl. Sokianos, N. (1996), S. 21

² Vgl. Weuster, A. (2004), S. 5

³ Eine Abgrenzung zwischen schriftlichen und elektronischen Bewerbung ist für die zu behandelnde Thematik nicht relevant.

⁴ Vgl. Schuler, H. (1996), S.20

2. Die Untersuchung – eine Umfrage an Unternehmen

2.1. Die Untersuchung

Im Dezember 2004 haben sich die Unternehmensberatung OMC Ortleb Management Consulting GmbH (OMC) und die Autorin zu einer Projektgruppe zusammengeschlossen. Intention des Projektes war eine Untersuchung zum Thema „Entscheidungsrelevante Komponenten bei schriftlichen Bewerbungen“ in Berlin-Brandenburg. OMC ist eine Unternehmensberatung, die 1997 als Mitglied des Bundes Deutscher Unternehmensberatungen gegründet wurde und sich auf das Thema Outplacement- und Karriereberatung spezialisiert hat. Das Unternehmen hat das Ziel, von Freisetzung betroffene Menschen kompetent und zielgerichtet bei deren beruflicher Neupositionierung zu unterstützen. OMC, gehört dem deutschlandweitem Verbund OutplacementPartnerS und dem BDU an. OutplacementPartnerS selbst gehören 32 Senior - Berater in Form von Gesellschaftern an.

2.2. Das Untersuchungsziel

Die Analyse der Bewerbungsunterlagen zählt, zu den am häufigsten angewandten Selektionsmethoden in der Personalauswahl. Die Aufgabe für Personalverantwortliche in der Vorauswahl besteht darin, diejenigen Bewerber auszuwählen, die über die erforderlichen unternehmensspezifischen Kompetenzen verfügen. Nur geeignete Bewerber können den aktuellen und absehbar zukünftigen Anforderungen gerecht werden.⁵ Die Frage, die hierbei untersucht werden soll ist, welche Komponenten einer Bewerbung für den Personalverantwortlichen entscheidungsrelevant sind, um den Bewerber als geeignet bzw. ungeeignet einzustufen. Unter den gegebenen Voraussetzungen des Arbeitsmarktes ist es fatal, geeignete Bewerber als nicht geeignet einzustufen.⁶ Im Hinblick auf die wachsende Bedeutung einer effizienten Personalauswahl, soll die Untersuchung eine Einschätzung über die Vorgehensweise, im Sinne der Systematik, bei der Bewerbungsanalyse ermöglichen. Weiterhin soll untersucht werden, ob und inwiefern sich der weiter vollziehende Wandel am Arbeitsmarkt, speziell der Anstieg der Anforderungen an den Bewerber, tatsächlich in den Anforderungen der befragten Unternehmen widerspiegelt.

Die Untersuchung wurde mittels eines Fragebogens durchgeführt. Die Antwortenden sind im Vorhinein darauf aufmerksam gemacht worden, dass sich die Fragen vorrangig auf das Jahr 2004 beziehen. Eine solche Einschränkung führt zu zeitnahen Ergebnissen und erleichtert außerdem die Beantwortung des Bogens.

Befragt wurden Klein-, Mittel- und Großunternehmen aus Berlin und Brandenburg. In die Untersuchung wurden Unternehmen aus mehreren Branchen einbezogen, um eine möglichst große Streubreite bzw. eine allgemeine Aussagekraft zu erreichen. Im Mittelpunkt der Umfrage standen die Mitarbeiter des Unternehmens, die Entscheidungen zur Personalauswahl treffen und folglich auch Bewerbungsunterlagen analysieren.

⁵ Vgl. Stangel-Meseke, M.; Hohoff, U. (2002), S. 113

Der Bezug auf bereits dargestellte Zusammenhänge und Aspekte dient der Hinführung zum Untersuchungsziel.

⁶ Vgl. siehe 2.1

2.3. Unternehmensgröße

Die in der Untersuchung befragten Unternehmen sind Groß-, Mittel- sowie Klein-Unternehmen. Definiert wurde, dass ein Kleinunternehmen aus nicht mehr als 100 Mitarbeitern und ein Großunternehmen aus mehr als 1000 Mitarbeitern besteht. Diese Festlegung orientiert sich an der Organisation des Personalmanagements im Unternehmen. Die Voraussetzungen für die Personalauswahl unterscheiden sich je nach der Größe des Unternehmens. Im Folgenden wird die Organisation in Klein-, Mittel- und Großunternehmen kurz skizziert.

In kleinen Unternehmen werden nach Olfert, personalwirtschaftliche Aufgaben bzw. Personalauswahl, im Allgemeinen von dem Unternehmer selbst oder vom kaufmännischen Leiter und seinen Mitarbeitern ausgeübt. Eine Stelle, die sich mit Aufgaben des Personalmanagements beschäftigt oder eine ganze Personalabteilung umfasst, gibt es vielfach erst in mittleren und Großunternehmen.⁷ Dabei wird insbesondere in Großunternehmen die Personalabteilung von einem Personaldirektor geleitet, der gleichzeitig Mitglied der Geschäftsführung ist. Kennzeichnend für die Personalauswahl in Klein- sowie kleineren Mittelunternehmen ist, dass der Personalverantwortliche im Gegensatz zu den größeren Mittelunternehmen und Großunternehmen, weitere Aufgaben zu bewältigen hat und sich demnach nicht ausschließlich auf eine Tätigkeit konzentrieren kann.⁸

2.4. Das Anschreiben

In Verbindung mit dem Fragebogen wurde ein Anschreiben verfasst, welches den Befragten vor der Beantwortung eine Einführung und Hinweise zur Untersuchung gegeben hat. In der Betreffzeile des Anschreibens ist das Ziel der Untersuchung in Form einer Frage formuliert. Die Betreffzeile, einer der im Allgemeinen zuerst gelesenen Sätze, vermittelt unmittelbar das Untersuchungsmotiv. Jeder der 398 Empfänger des Anschreibens wurde durch die persönliche Anrede direkt angesprochen, was eine Individualität unterstützen sollte.

Der Text des Anschreibens unterteilt sich in vier Absätze, wobei der erste eine kurze Einführung in die Thematik zur schriftlichen Bewerbung darstellt. In einem zweiten Absatz werden alle Teilnehmer sowie die Intention des Projektes vorgestellt, bevor es in einem dritten Absatz zur Erklärung der genauen Zielsetzung und Fragestellung der Untersuchung kommt. Den Beantwortenden wird abschließend die Anonymität und vertrauliche Behandlung ihrer Daten versichert.

2.5. Der Fragebogen

2.5.1. Die Entwicklung des Fragebogens

Die Umfrage unter den Unternehmen wurde mit einem Fragebogen durchgeführt, dessen Entwurf mehrere Entwicklungsphasen durchlief. Die Projektteilnehmer fassten zunächst individuell jene Kriterien zu einem ersten Entwurf zusammen, die ihrer Meinung nach wichtig und interessant zu hinterfragen sind. Anhand dieser Vorlage wurden in zwei weiteren Überarbeitungsschritten die Inhalte präzisiert und in Fragen formuliert.

Vor der Endfassung wurden die Entwürfe von insgesamt vier weiteren, mit der Untersuchung nicht in Verbindung stehenden Personen, auf Formulierung und Inhalt geprüft.

⁷ Vgl. Olfert, K.; Steinbuch, P. (2005), S. 35

⁸ Da die Funktionen bzw. Positionen der Befragten vielfältig sind, wird im folgenden der Begriff Personalverantwortliche verwendet, der die Aufgaben derer sinngemäß einschließt.

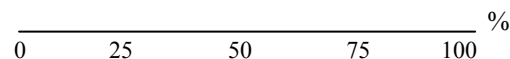
Die Beschreibung des Fragebogaufbaus sowie die Auswertung der Ergebnisse gestaltet sich themenorientiert und unterscheidet sich daher von der Systematik des Fragebogens, da dieser anwenderorientiert aufgebaut wurde.

2.5.2. Frageformen

Der Fragebogen besteht aus mehreren Frageformen. In gut einem Drittel des Fragebogens werden Auswahlfragen gestellt, bei denen die Befragten anhand von vorgegebenen Antworten entweder einen oder mehrere Prädiktoren auswählen sollen. Drei der beschriebenen Auswahlfragen stellen zudem Intervalle als Antwortmöglichkeiten dar. Weiterhin werden offene Fragen formuliert, die es den Befragten ermöglichen, ihre Meinungen und Gedanken, ohne jegliche Einschränkung beispielsweise durch Antwortvorgaben, zu äußern. Offene Fragen lassen keine Beantwortung mit einem „ja“ oder „nein“ zu und versuchen somit durch ausführlichere Antworten eine große Vielfalt an Meinungen und Gedanken zu erfassen. Es sind überdies Fragen in Form von vierstufigen Ratingskalen gestellt worden. Die Wahl einer geraden Stufenzahl bei den Skalen erfolgte, um eine Mittelkategorie auszuschließen und somit bei unsicheren Urteilen ein Ausweichen auf diese zu vermeiden. Die vier Stufen erzeugen eine eindeutigere Aussage über die Bedeutung eines Kriteriums.

| | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| uninteressant | weniger wichtig | wichtig | sehr wichtig |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Ein Teil der Fragen wird in Form von Gewichtungsfragen gestellt, bei denen die Befragten Angaben zu vorgegebenen Prädiktoren in Prozent machen sollen. In Bezug auf die Erfragung der Meinung der Personalverantwortlichen wurde ein fünfstufiger Zahlenstrahl in Prozentform gewählt, auf dem eine der fünf Kategorien anzukreuzen ist.



Bei zwei Gewichtungsfragen in Bezug auf statistische Daten der Unternehmen, können individuell Prozentzahlen angegeben werden, wobei die Summe aller angegebenen 100% entsprechen soll.

2.5.3. Fragebogaufbau

Allgemeine Angaben

Im ersten Teil des Fragebogens werden Fragen zur Position und zur Unternehmensgröße der Befragten gestellt. Um eine Aussage über die Größe der antwortenden Unternehmens treffen zu können, wird nach der Anzahl der Mitarbeiter, die beschäftigt sind, gefragt. Es werden drei Intervalle vorgegeben, wobei eines jeweils das Klein-, Mittel- und Großunternehmen widerspiegelt. Das ermöglicht bestimmte nachfolgend dargestellte Aussagen von Personalverantwortlichen, die im unmittelbaren Zusammenhang mit der Größe Ihres Unternehmens stehen.

| | | |
|---------|------------|----------|
| f < 100 | f 100-1000 | f > 1000 |
|---------|------------|----------|

Die Funktion der Personalverantwortlichen wird mit einer offenen Frage erfasst. Die ersten Fragen sollen den Befragten ferner einen Einstiegscharakter vermitteln.

2.6 Die Bewerbung

Der folgende Fragenkomplex unterteilt sich inhaltlich in drei Abschnitte zur Thematik Bewerbungen, die im Folgenden näher vorgestellt werden.

2.6.1. Gegebenheiten zur Bewerbungssituation und Vorgehensweise

Zunächst werden Gewichtungsfragen zur Einstellungssituation und Vorgehensweise bei der Bewerberauswahl im Unternehmen formuliert. Mit einer Auswahlfrage soll erfasst werden, ob in den Unternehmen Anforderungsprofile für offene Stellen existieren.⁹ Diese Frage ist maßgeblich, um beurteilen zu können, auf welcher Grundlage die einzelnen Personalverantwortlichen ihre Entscheidungen treffen. Durch das Vorhandensein oder Fehlen des Anforderungsprofils ist erkennbar, inwiefern der Beurteilende eine systematische Vorauswahl durchführt oder nicht zielgerichtet auswählt und eventuell Entscheidungen auf der Basis der eigenen Intuition erfolgt. Die Bewerbungsanalyse nimmt eine bestimmte Zeit in Anspruch, deren Messung eine Aussage über den Zeitaufwand und gegebenenfalls auch die Ernsthaftigkeit zulässt, mit der die Unterlagen geprüft werden. Die für die Sichtung der Bewerbungsunterlagen benötigte Zeit wird daher ebenfalls in dem Fragebogen erfasst. Da vermutet werden kann, dass es sich bei den Angaben der Personalverantwortlichen um Schätzungen handelt, werden Minutenintervalle vorgegeben, die eine Antwort erleichtern sollen. Bei der Fragenformulierung in Bezug auf den Zeitaufwand wurde vorausgesetzt, dass der Beurteiler eine Erst- und Zweitselektion der Bewerbungen vornimmt. Dementsprechend werden bei der Frage nach der benötigten Zeit die Minutenintervalle vorgegeben.

| | | |
|------------|-------------|------------|
| 0-1 Minute | 1-2 Minuten | >2 Minuten |
|------------|-------------|------------|

Um die benötigte Zeit für die Zweitselektion der Bewerbungsunterlagen zu erfassen, sind die nachfolgenden Intervalle vorgegeben worden.

| | | |
|-------------|--------------|-------------|
| 0-5 Minuten | 5-10 Minuten | >10 Minuten |
|-------------|--------------|-------------|

Die Zeitintervalle werden in Anlehnung an bereits bestehende Untersuchungsergebnisse von Machwirth, Schuler und Moser vorgegeben.

Da es, wie bereits aufgezeigt, unterschiedliche Formen der Bewerbung (Bewerbungsformen) gibt und die Initiativbewerbung, als eine Art davon, nach Erfahrungen von der Unternehmensberatung OMC Ortleb Management Consulting an Bedeutung bei der Besetzung von Stellen deutlich gewinnt, ist es von Interesse zwei Tatbestände zu erfassen: Zum einen, welche Arten der Bewerbung (Bewerbungsarten) von den Unternehmen am häufigsten empfangen wurden. Um anschließend mit einer weiteren Frage Aussagen darüber zu erhalten, mittels welcher Wege im Jahr 2004 vakante Stellen besetzt wurden. Beide Inhalte wurden mit einer statistischen Gewichtungsfrage ermittelt.

Eine meinungsbezogene Gewichtungsfrage soll die Bedeutung der schriftlichen gegenüber der elektronischen Bewerbung ermitteln. Die Frage an die Personalverantwortlichen, welche dieser beiden Formen sie bevorzugen, macht eine Einschätzung darüber möglich.

⁹ Vgl. Frage B1, siehe Anhang

2.6.2. Bestandteile der Bewerbung

In diesem Fragenkomplex wird nach den Bestandteilen und der Entscheidungsrelevanz der Komponenten im Einzelnen gefragt.

Die Personalverantwortlichen sollen in einer Auswahlfrage zunächst die Bestandteile festlegen, die ihrer Meinung nach in einer Bewerbung unverzichtbar sind. Für die Beantwortung werden die folgenden Prädiktoren vorgegeben:

| | |
|------------------------|-------------------------------|
| ● Anschreiben | ● Referenzen |
| ● Lebenslauf | ● Foto |
| ● Qualifikationsprofil | ● Arbeitsproben/ Projektliste |
| ● Arbeitszeugnisse | ● Inhaltsverzeichnis |
| ● Schulzeugnisse | ● Extraseite zur Person |

Die Frage dient der Überprüfung, ob von den allgemeinen Annahmen über die Bestandteile einer Bewerbung¹⁰ weiterhin ausgegangen werden kann oder sich Veränderungen bei der Gewichtung einzelner ergeben haben. Vor dem gleichen Hintergrund wurde ein und dieselbe Frage in Bezug auf Initiativbewerbungen gestellt, wobei die Komponenten Inhaltsverzeichnis und Extraseite zur Person weggelassen wurden.

In einer weiteren Gewichtungsfrage wird nach der Bedeutung einzelner formaler Kriterien gefragt. Den Antwortenden wird der fünfstufige Zahlenstrahl vorgegeben. Da die Skala oftmals initiiert, dass alle Merkmale als wichtig erachtet werden, wird die Einstiegsfrage allgemein formuliert:

Wie wichtig ist Ihnen die formale Gestaltung der Bewerbungsunterlagen?

Damit soll eine isolierte Betrachtung der Frage vermieden und eine Beantwortung im Kontext zu den qualifikationsbezogenen Kriterien erreicht werden. Es werden sechs formale Merkmale in gemischter Reihenfolge vorgegeben. Die Wahl einer der fünf Stufen lässt Aussagen über die Gewichtung der einzelnen Kriterien zu. Um herauszufinden, welche Priorität den einzelnen Merkmalen im Vergleich zu anderen beigemessen wird, wird der Befragte zudem aufgefordert, die drei Aspekte zu wählen, die ihm bei der formalen Gestaltung am Wichtigsten sind.

Anhand der vorgestellten Anforderungen an die Bestandteile einer Bewerbung, kann angenommen werden, dass der Lebenslauf und das Anschreiben zu den wichtigsten Bestandteilen einer Bewerbung zählen. Zwei Fragen untersuchen deshalb, welche Bestandteile und Komponenten bei beiden als besonders wichtig gelten. Für die Beantwortung der Fragen wurde die vierstufige Ratingskala verwendet.

| <u>Lebenslauf</u> | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| ● Berufserfahrung | ● Lückenloser Werdegang |
| ● Studium/ Ausbildungsabschluss | ● Roter Faden |
| ● Abschlussnoten | ● Weiterbildung/ Fortbildung |
| ● Art oder Name der Ausbildungsstätte | ● Soft-Skills |
| ● Fächer bzw. Fächerkombination | ● Auslandsaufenthalte |
| ● Foto | ● Sprachkenntnisse |

¹⁰ siehe 3.2

Anschreiben

- | | |
|--------------------------|--|
| • Motivation/ Interesse | • Eigenschaften, Persönliches, Fähigkeiten |
| • Begründung der Eignung | • Fehler |
| • Schreibstil | • Fördermöglichkeiten durch d. Agentur f. Arbeit |

2.6.3. Erstanalyse, Negativ- und Positivselektion

In diesem Fragenabschnitt werden die entscheidungsrelevanten Komponenten bei der Erst-, Negativ- und Positivselektion erfragt.

Wie schon bei den Fragen nach dem Zeitaufwand¹¹ erklärt, wird eine Erst- und Zweitsichtung der Unterlagen vorausgesetzt. In der Literatur ist deutlich dargestellt, dass die Bildung eines ersten Eindruckes bei den Befragten in jedem Fall erfolgt. Die Frage

Worauf achten Sie bei einer schriftlichen Bewerbung zuerst (Erstselektion)?

soll feststellen, welche Kriterien auf den ersten Eindruck des Betrachters Einfluss haben und zu einer Erstselektion führen. In Zusammenhang mit den folgenden Fragen soll beurteilt werden, inwiefern die Kriterien, die bei der Erstselektion entscheidend sind, auch bei der Negativ- und Positivselektion Relevanz besitzen.

Personalverantwortliche treffen bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen die Entscheidung, ob ein Kandidat eine Absage oder Einladung erhält. Nach Machwirth, Schuler und Moser sind die Gründe für die Ablehnung eines Bewerbers bei Schwächen in der formalen Gestaltung zu finden. Zu untersuchen gilt, ob im Hinblick der weiter gestiegenen Anforderungen an den Arbeitnehmer, dieses Ergebnis bestätigt wird.¹² Die offene Frage

Welche Aspekte einer Bewerbung sind Gründe für Sie, den Bewerber abzulehnen?

soll zudem erfassen, ob die in der vorhergehenden Frage getätigten Aussagen zur Wichtigkeit der formalen Gestaltung mit den Antworten zur Negativselektion übereinstimmen.

Die Ergebnisse der Studie von Machwirth, Schuler und Moser zeigt, dass bei einer Positivselektion überwiegend qualifikationsbezogene Prädiktoren entscheidungsbestimmend für eine Einladung sind.

Welche Aspekte einer Bewerbung regen Sie dazu an, den Bewerber einzuladen?

Die offene Frageform ist gewählt worden, um diejenigen Kriterien als Antwort zu erhalten, die bei der Erst-, Negativ- und Positivselektion für den Personalverantwortlichen tatsächlich entscheidungsrelevant sind. Es sollten keine Einschränkungen erfolgen, um die wirklichen Gründe für eine Ablehnung oder Einladung zu erfahren.

Eine ähnliche Frage wurde in Bezug auf die Initiativbewerbung gestellt. Da in der Literatur auf diese Form der Bewerbung kaum eingegangen wird, jedoch eine Praxisrelevanz angenommen wird, soll erfragt werden:

Welche Inhalte einer Initiativbewerbung regen Sie dazu an, den Bewerber einzuladen?

¹¹ Vgl. Frage B6, siehe Anhang

Es ist Ziel, eine Aussage über die Prädiktoren zu erhalten, die für eine Positivselektion bei dieser Bewerbungsart maßgeblich sind.

2.6.4. Die Instruktion

Die Befragung erfolgte bis auf wenige Ausnahmen auf dem Wege der Versendung von E-Mails. Die Unternehmensberatung stellte der Autorin die Kontaktadressen zur Verfügung. Der Fragebogen inklusive Anschreiben wurde an acht Tagen an insgesamt 437 Unternehmen versandt. Der Versand der Fragebögen erfolgte hauptsächlich per E-Mail. Einige wenige wurden auf Wunsch per Fax und Post herausgeschickt.

39 der 437 versandten Fragebögen kamen aufgrund unzustellbarer E-Mail Adressen zurück. Insgesamt wurden von 398 Fragebögen 44 beantwortet. Das entspricht einer Rücklaufquote von ca. 11%.¹³

2.7. Die Ergebnisse

Die Ergebnisse der Fragebögen wurden mit dem statistischen Datenanalyseverfahren SPSS (Statistical Program for Social Science) sowie Excel ausgewertet.¹⁴

2.7.1. Statistische Grundlagen

Die folgende Analyse der Untersuchungsergebnisse betrachtet die relativen Häufigkeiten sowie Zusammenhänge der von den Befragten gewählten Antworten.¹⁵ Ziel ist es dabei, die Zusammenhänge zwischen den Antworten zu untersuchen. Ein Zusammenhang liegt vor, wenn bei bestimmten Kombinationen zwischen den für zwei Fragen gewählten Antworten, bestimmte Aussagen überproportional häufig auftreten, während andere Aussagen nur selten zusammen treffen. Die von den Personalverantwortlichen zu beurteilenden Komponenten einer Bewerbung stellen differenziert zu betrachtende Merkmale dar. Durch die Verwendung einer vierstufigen Skala kann das Merkmal verschiedene Ausprägungen annehmen („sehr wichtig“ = hohe Bedeutung; „uninteressant“ = gar keine Bedeutung). Es ist dabei zwischen nominal, ordinal oder kardinal skalierten Merkmalen zu unterscheiden. Eine Nominalskala liegt vor, wenn die Merkmalsausprägungen keine natürliche Reihenfolge besitzen, sondern gleichberechtigt nebeneinander stehen. Sie drücken lediglich eine Verschiedenartigkeit aus. Die Bestandteile einer Bewerbung, wie zum Beispiel der Lebenslauf und das Anschreiben, drücken zwar eine Verschiedenartigkeit aus, bilden jedoch keine Rangfolge.¹⁶

Im Gegensatz dazu besteht bei der Ordinalskala eine natürliche Rangordnung, allerdings sind die Abstände zwischen den Merkmalsausprägungen nicht quantifizier- oder vergleichbar. Die Bedeutung der einzelnen Bestandteile der Bewerbung sollte durch die Personalverantwortlichen nach ihrer Wichtigkeit eingestuft werden. Durch die Einschätzung der Komponenten anhand der Ausprägungen „sehr wichtig“, „wichtig“, „weniger wichtig“ und „uninteressant“ wird eine solche Rangfolge gebildet.

Kardinal skalierte Merkmale besitzen dieselbe Eigenschaft, jedoch sind außerdem die Abstände zwischen den Merkmalsausprägungen relevant, wie z.B. bei der Berufserfahrung in Jahren.¹⁷

¹³ Bei der Beobachtung des Antwortverhaltens konnte festgestellt werden, dass zwei Drittel der beantworteten Fragebögen sehr zügig zurück gesandt wurden.

¹⁴ Vgl. Janssen, J., Laatz, W (2003), S. 1

¹⁵ Aus diesem Grund erfolgt eine kurze Darstellung einiger relevanter Grundlagen der Statistik.

¹⁶ Vgl. Bley Müller, J.; et al. (1998), S. 3

¹⁷ Vgl. Kobelt, H. & Steinhausen, D. (2000), S. 17

Für die in dieser Untersuchung betrachteten Variablen ist nur die Nominal- sowie Ordinalskalierung relevant, da keine Abstände bzw. Intervalle gebildet werden können.

Die Enge des Zusammenhangs zweier Merkmale lässt sich mit dem Zusammenhangsmaß Gamma beurteilen.¹⁸

Die relativen Häufigkeiten als auch die Zusammenhänge wurden von SPSS gebildet.

2.7.2. Auswertungsmethode in Excel

In Excel wurde die Auswertung der Ergebnisse der fünf offenen Fragetypen durchgeführt. Ziel war es, eine Vergleichbarkeit der Antworten zu erreichen, um Aussagen über die Häufigkeit treffen zu können. Dazu wurden ähnliche Formulierungen, die im Inhalt ihrer Aussage identisch sind, zu Prädiktoren zusammengefasst. Die verschiedenen Prädiktoren wurden in einer weiteren Datenanalyse den Kategorien „formale Kriterien“ und „qualifikationsbezogene Kriterien“ zugeordnet. Bei den Fragen B7, B10, B11 und B14 waren Mehrfachnennungen möglich. Je Frage wurden maximal zwei der gesamten Nennungen erfasst. Die Anzahl der Nennungen je Kategorie sind anschließend mit der Gesamtzahl ins Verhältnis gesetzt worden.

Bei der Auswertung der Bedeutung der einzelnen Bestandteile von Lebenslauf und Anschreiben¹⁹, sollte aus allen vier Stufungsmöglichkeiten je Frage die wichtigste Komponente ermittelt werden.

| | | | | |
|---------------|-----------------|---------|--------------|-----------|
| uninteressant | weniger wichtig | wichtig | sehr wichtig | Stufe |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Punktzahl |

Dazu erhielt jede Stufe eine Punktzahl, die mit der Häufigkeit der Nennungen der jeweiligen Komponente multipliziert wurde. Anschließend wurden die daraus entstandenen Produkte zu einer Gesamtpunktzahl addiert, die Aufschluss darüber gibt, wie wichtig eine Komponente insgesamt und im Vergleich zu anderen eingestuft wurde. Am Beispiel Berufserfahrung soll die Vorgehensweise der Auswertung veranschaulicht werden.

Tab.2 : Auswertungsbeispiel
Quelle: eigene Darstellung

| Berufserfahrung | Anteil | Punkte | Punktzahl |
|------------------------|--------|--------|-------------|
| uninteressant | 2,4% | 1 | 0,02 |
| weniger wichtig | 7,1% | 2 | 0,14 |
| wichtig | 31,0% | 3 | 0,93 |
| sehr wichtig | 59,5% | 4 | 2,38 |
| Gesamtpunktzahl | 100,0% | | 3,48 |

Weiterhin wurden in Excel die Graphiken zur Veranschaulichung der Ergebnisse erstellt. Im kommenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt.²⁰

¹⁸ Vgl. Erläuterung siehe Anhang unter statistische Grundlagen

¹⁹ Vgl. Frage B12 und B13, siehe Anhang

²⁰ Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit konnten nicht alle Ergebnisse detailliert vorgestellt werden. Die Gesamtauswertung der Untersuchung ist im Anhang abgebildet.

2.8. Analyse der Ergebnisse

2.8.1. Allgemeine Angaben

Nahezu zwei Drittel der Fragebögen wurde von Personalverantwortlichen aus mittelständischen Unternehmen beantwortet. Kleinunternehmen nehmen mit 9,1%, nach den Großunternehmen mit 27%, den kleinsten Anteil ein.

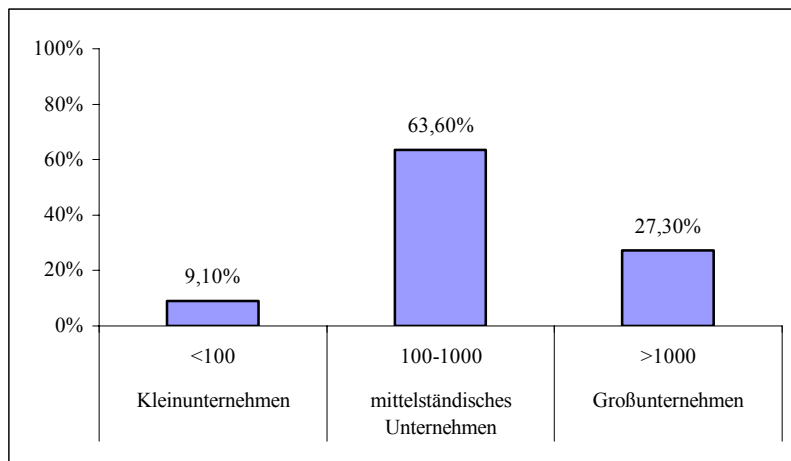


Abb. 4: Unternehmensstruktur
Quelle: eigene Darstellung

84% der Antwortenden gaben ihre Position bzw. Funktion im Unternehmen an, wovon 68% eine leitende Tätigkeit innehaben. Weitere Personengruppen waren Personalreferenten und Personalbetreuer.

2.8.2. Die Bewerbung

Gegebenheiten zur Bewerbungssituation

Die Frage nach der Art der erhaltenen Bewerbung wurde von 42 der 44 zurückgesandten Fragebögen der Personalverantwortlichen beantwortet. Nach deren Aussage, bezogen auf das Jahr 2004, waren 55,7% der gesamten Bewerbungen Initiativbewerbungen. 28,8% der Unterlagen waren Bewerbungen auf eine Stellenanzeige.

Tab. 3: Bewerbungseingänge in 2004
Quelle: eigene Darstellung

| Art der Bewerbung | N | Mittelwert |
|-----------------------------|----|------------|
| Stellenanzeige | 42 | 28,79 |
| Initiativbewerbungen | 42 | 55,74 |
| Personalberater | 42 | 9,07 |
| Sonstige | 42 | 6,33 |
| Gültige Werte (Listenweise) | 42 | |

Mittels welcher Wege die vakanten Stellen im Jahr 2004 besetzt wurden, haben 39 der 44 Unternehmen beantwortet. Diejenigen, von denen keine Aussage gemacht wurde, gaben unter anderem als Begründung an, dass aufgrund fehlender Vakanzen keine Arbeitnehmer eingestellt werden konnten.

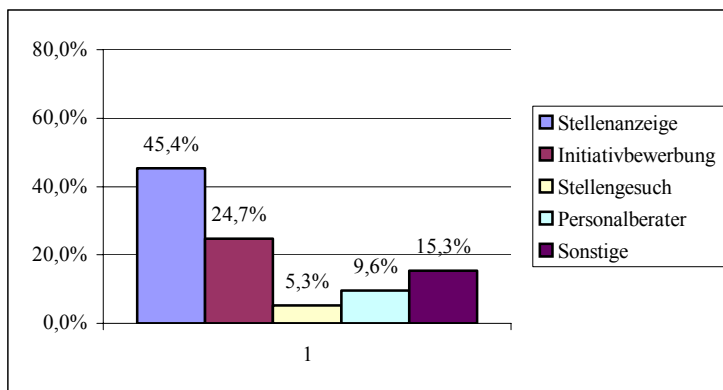


Abb. 5: Stellenbesetzung in 2004
Quelle: eigene Darstellung

Interessant ist, dass noch nicht einmal die Hälfte der vakanten Stellen mittels Bewerbungen auf eine Stellenanzeige besetzt wurden. Auffällig ist, dass über die Initiativbewerbung 24,7 % der vakanten Stellen besetzt wurden.

2.9. Vorgehensweise

Mit 72,7% verfügen über zwei Drittel der Unternehmen für die zu besetzenden Stellen ein Anforderungsprofil. Lediglich 22,7% verfügen teilweise und nur 4,5% führen die Personalauswahl ohne ein Profil durch.

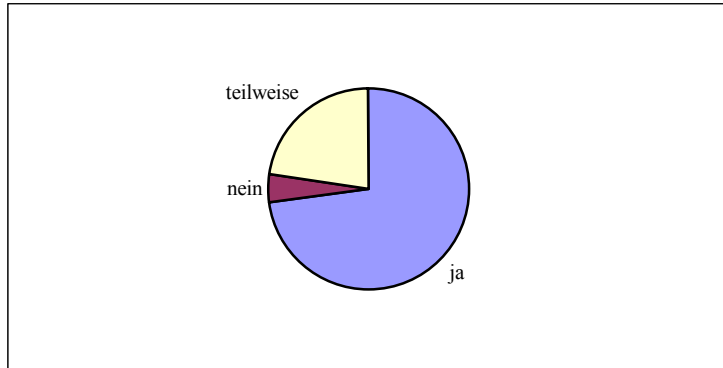


Abb. 6: Anforderungsprofil
Quelle: eigene Darstellung

Nach Einschätzung von 52% der Befragten werden bei der ersten Durchsicht der Unterlagen weniger als zwei Minuten, von knapp 48% mehr als zwei Minuten aufgewandt.

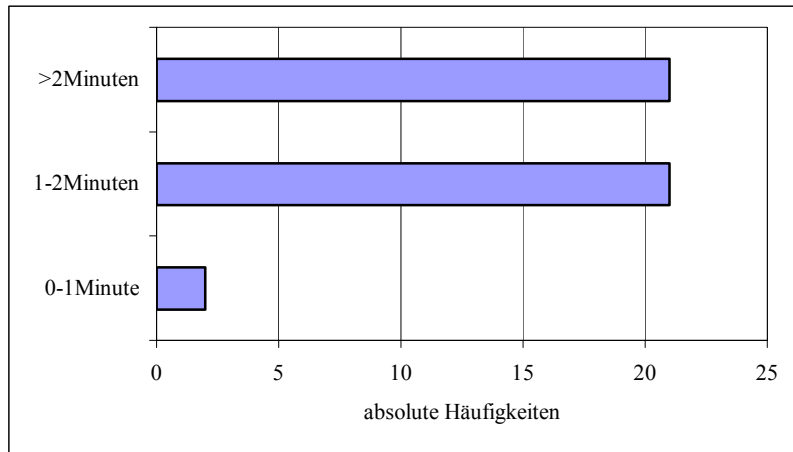


Abb.7: Zeitaufwand der Erstselektion
Quelle: eigene Darstellung

Die Frage nach der benötigten Zeit für die Zweitselektion zeigt, dass 31 der 44 Befragten fünf bis zehn Minuten zur Bewerbungsanalyse aufbringen, das entspricht einem Anteil von über 70%. Während 13,6% fünf oder weniger Minuten Zeitaufwand angeben, geben 15,9% der Befragten an, mehr als zehn Minuten aufzuwenden.

2.10. Bestandteile der Bewerbung

Die Annahmen über die wichtigsten Bestandteile einer Bewerbung wurden überwiegend bestätigt. Der Lebenslauf und das Anschreiben, prozentual gesehen knapp vor den Arbeitszeugnissen, sind nach wie vor wichtige und unverzichtbare Bestandteile einer Bewerbung. Auffällig ist, dass jeder der Personalverantwortlichen den Lebenslauf als unverzichtbaren Bestandteil einer Bewerbung angegeben hat. Die Schulzeugnisse haben mit 43,2% entgegen der Erwartung ein relativ hohes Gewicht. Im Umkehrschluss ist das Inhaltsverzeichnis gefolgt von der Extraseite zur Person und der Arbeitsprobe, als fester Bestandteil der Unterlagen, weniger gewichtig.

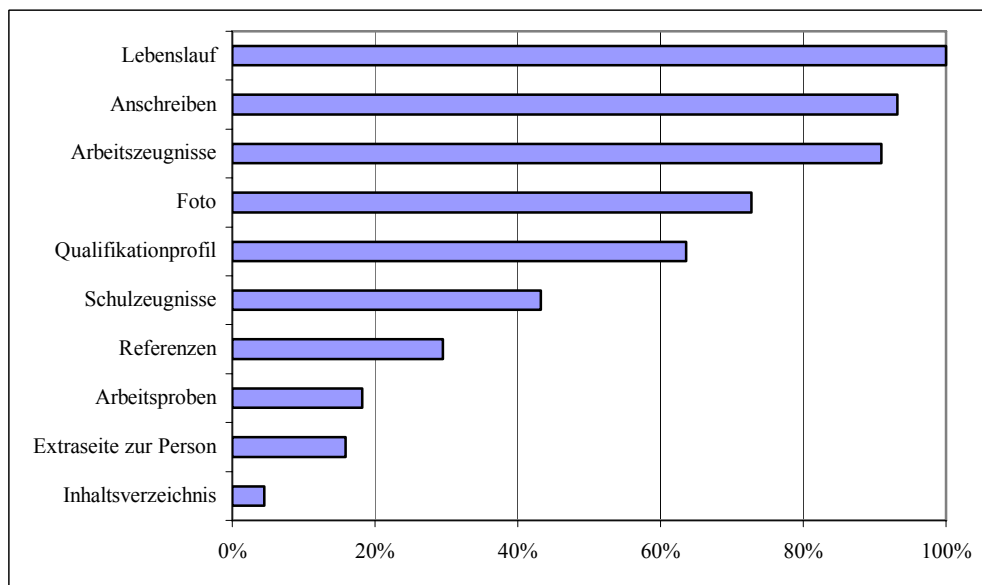


Abb. 8: Unverzichtbare Bestandteile einer Bewerbung nach ihrer Gewichtung
Quelle: eigene Darstellung

Von sechs vorgegebenen Kriterien hinsichtlich der formalen Gestaltung der Bewerbungsunterlagen, sind die mit Abstand drei wichtigsten farblich hervorgehoben. Die Personalverantwortlichen messen mit dem Ergebnis von 84,1% die Fehlerfreiheit der Unterlagen die höchste Bedeutung bei. Mehr als zwei Drittel der Befragten halten Übersichtlichkeit in den Unterlagen für entscheidend und gleichwohl 55% achten auf den Sprachstil. Layout und Kreativität der Bewerbung sind die beiden Merkmale, die von den Personalverantwortlichen weniger häufig angekreuzt wurden.

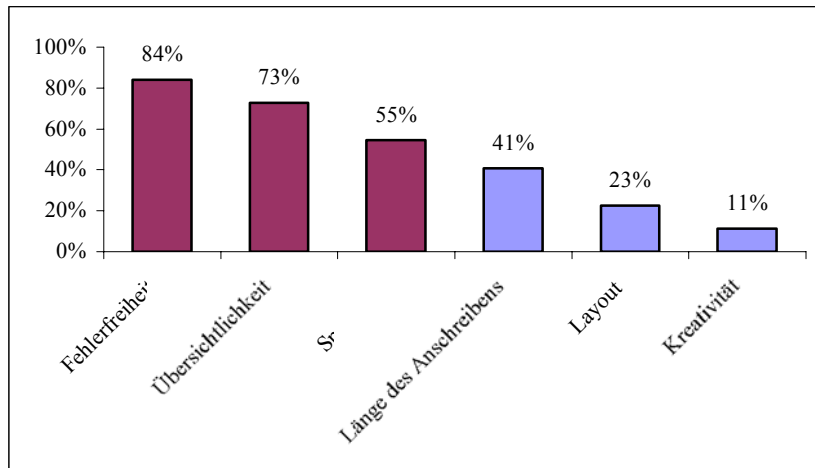


Abb. 9: Gewichtung der Komponenten in Bezug auf die formale Gestaltung

Die Tabelle stellt die sechs Bestandteile des Lebenslaufes heraus, die nach der Häufigkeit ihrer Angaben als die Wichtigsten angegeben wurden. Die Auswertung repräsentiert gleichzeitig die Gesamtpunktzahl der Komponenten. Berufserfahrung und lückenloser Werdegang haben nach Meinung der Befragten die höchste Bedeutung. Beide wurden in der Kategorie „sehr wichtig“ am häufigsten genannt und tragen auch in der Gesamtauswertung das größte Gewicht. Die geringste Bedeutung wird der Art oder dem Namen der Ausbildungs-stätte, dicht gefolgt von Auslandsaufenthalten, beigemessen.

Tab. 4: Gewichtung der Bestandteile des Lebenslaufes
Quelle: eigene Darstellung

| Bestandteile des Lebenslaufes | sehr wichtig | Punktzahl |
|-------------------------------|--------------|-----------|
| Berufserfahrung | 59,50% | 3,48 |
| Lückenloser Werdegang | 59,50% | 3,47 |
| Studium/Ausbildungsabschluss | 40,50% | 3,33 |
| Roter Faden | 33,30% | 3,19 |
| Weiterbildung/ Fortbildung | 21,40% | 3,02 |
| Soft-Skills | 23,10% | 2,85 |

Einhergehend mit den Erwartungen, erhält die inhaltliche Komponente Motivation/Interesse, das höchste Gewicht. Auffällig ist, dass Motivation/Interesse als deutlich wichtiger eingestuft wird, als die Begründung der Eignung. Die Fördermöglichkeiten durch die Agentur für Arbeit werden als nahezu uninteressant eingestuft.

Tab. 5: Gewichtung der Komponenten des Anschreibens
Quelle: eigene Darstellung

| Komponenten des Anschreibens | sehr wichtig | Punktzahl |
|---|--------------|-----------|
| Motivation/Interesse | 62,8% | 3,61 |
| Fehler | 51,2% | 3,37 |
| Eigenschaften, Persönliches, Fähigkeiten | 39,5% | 3,27 |
| Begründung der Eignung | 37,2% | 3,16 |
| Schreibstil | 18,6% | 2,85 |
| Fördermöglichkeiten durch die Agentur f. Arbeit | 0,0% | 1,60 |

2.10.1. Erst-, Negativ- und Positivselektion

Die Gewichtung der einzelnen Prädiktoren bezieht sich stets auf die Gesamtanzahl der Nennungen je Frage. Bei der Erstanalyse entfielen von 76 Nennungen der 44 Fragebögen, 49 auf qualifikationsbezogene Kriterien. Das entspricht einem Prozentsatz von 64%. Demnach stehen qualifikationsbezogenen Kriterien mit nahezu zwei Drittel der Nennungen im Mittelpunkt. Das Anschreiben, der Lebenslauf sowie die Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil wurden 13 Mal genannt und erhalten bei der ersten Betrachtung das höchste Gewicht. Die formalen Kriterien, das heißt die Bewerbungsunterlagen im Allgemeinen sowie Form und Vollständigkeit werden mit 12 bzw. 10 Nennungen in Bezug auf die Gesamtanzahl als nahezu gleichermaßen wichtig erachtet.

Entgegen der Erwartung, wurden auf die Frage nach der Negativselektion, die qualifikationsbezogenen Kriterien im Gegensatz zu den formalen, mehr als zweimal so häufig genannt.

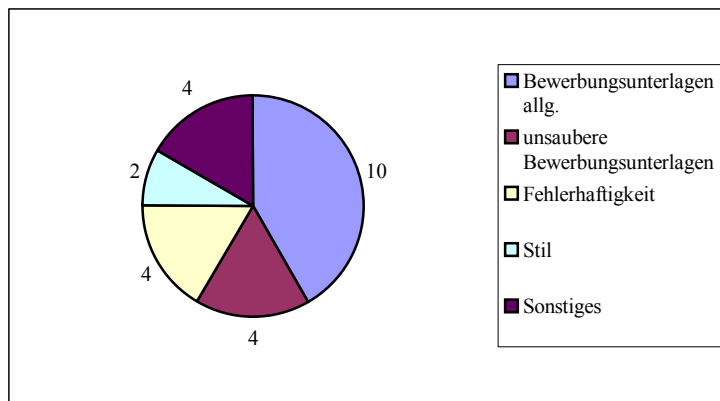


Abb. 10: Formale Kriterien bei der Negativselektion
Quelle: eigene Darstellung

Tab. 6: Qualifikationsbezogene Kriterien bei der Negativselektion
Quelle: eigene Darstellung

| qualifikationsbezogene Kriterien | Nennungen |
|---|-----------|
| Anforderungsprofil stimmt nicht überein | 13 |
| fehlende Motivation | 9 |
| Lücken im Lebenslauf | 5 |
| fehlende Qualifikation | 5 |
| Zeugnisse | 3 |
| schlechte Zeugnisse | 3 |
| fehlende Referenzen | 3 |

Das nicht Übereinstimmen mit dem Anforderungsprofil ist bei 13 von insgesamt 78 Nennungen für die Ablehnung eines Bewerbers entscheidend. Obwohl nur 24 Nennungen auf die formalen Kriterien entfallen, geben immerhin 14 der Befragten „allgemein die Bewerbungsunterlagen“ oder „unsaubere Bewerbungsunterlagen“ als Grund für eine Ablehnung des Bewerbers an.

Bei der Positivselektion generell, sind 59 der 76 Nennungen qualifikationsbezogen und überwiegen damit deutlich gegenüber den formalen Kriterien. Eine Positivselektion erfolgt nach 22 Nennungen der Personalverantwortlichen dann, wenn das Anforderungsprofil der Stelle mit dem des Bewerbers übereinstimmt. Erfahrungen, bei denen die internationalen mit zwei Nennungen eingeschlossen sind, nennen acht Kriterien als einen Grund für eine Einladung des Bewerbers.

Tab. 7: Qualifikationsbezogene Kriterien bei der Positivselektion
Quelle: eigene Darstellung

| Qualifikationsbezogene Kriterien | Nennungen |
|--|-----------|
| Übereinstimmung mit Anforderungsprofil | 22 |
| Erfahrungen (auch international) | 8 |
| Lebenslauf | 5 |
| Anschreiben | 5 |
| Zeugnisse | 4 |
| fachliche Eignung | 3 |
| Arbeitszeugnisse | 2 |

Bei der Positivselektion in Bezug auf eine Initiativbewerbung erhalten die qualifikationsbezogenen Kriterien ein noch höheres Gewicht.

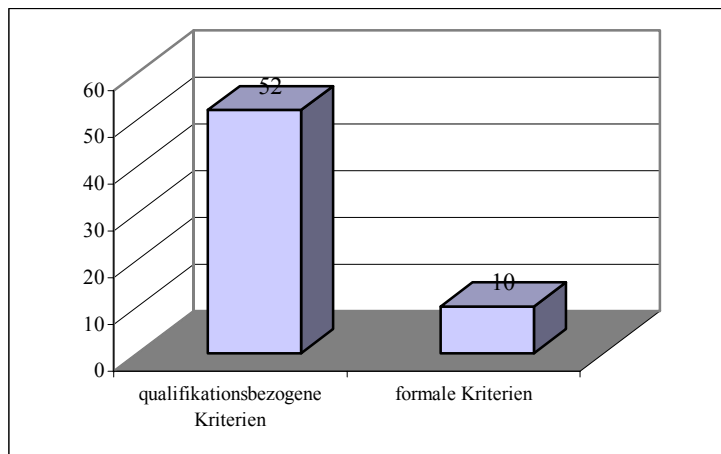


Abb. 11: Gewichtung qualifikationsbezogener und formaler Kriterien
Quelle: eigene Darstellung

Elf der 52 Nennungen entfallen auf die Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil als wichtigstes Kriterium bei der Positivselektion einer Initiativbewerbung. Es ist auffallend, dass die Befragten in 10 Nennungen die beruflichen Erfahrungen der Bewerber als entscheidend angeben. Ein Personalverantwortlicher hat bei der Positivselektion besondere Erfahrungen angegeben. Die Zusammenfassung beider ähnlichen Kategorien führt zu einer gleich großen Gewichtung der Kriterien: Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil und Erfahrungen. Vor dem Hintergrund der offenen Fragestellung, die ohne Einschränkung viel Raum zur Beantwortung lässt, fällt auf, dass bei der Frage nach der Negativ- und Positivselektion der Prädiktoren, Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil die höchste Gewichtung erhält.

2.11. Die Ergebnisinterpretation

Die Annahme darüber, welche festen Bestandteile zu einer Bewerbung gehören, hat sich weitestgehend bestätigt. Das Anschreiben und der Lebenslauf zählen dabei nach wie vor zu den wichtigsten. Beide Komponenten erhalten bei der Frage nach den unverzichtbaren Bestandteilen die höchste Bedeutung. Darüber hinaus sind das Anschreiben und der Lebenslauf die Komponenten, die bei einer ersten Durchsicht der Unterlagen vorrangig analysiert werden. Es zeigt sich die Tendenz, dass dem Lebenslauf geringfügig mehr Bedeutung geschenkt wird, als dem Anschreiben. Diese Tendenz lässt sich aus dem Ergebnis ableiten, dass von allen Befragten der Lebenslauf als unverzichtbarer Bestandteil ausgewählt wurde. Bestätigt wird die Aussage durch das Resultat der Frage nach der Erstselektion. Im Vergleich entfallen mehr Nennungen auf Angaben, die den Lebenslauf betreffen (Lebenslauf allgemein und Lücken im Lebenslauf), als auf das Anschreiben. Zudem wird bei der Frage nach der Negativselektion das Anschreiben im Gegensatz zum Lebenslauf nicht angeführt.²¹

Die etwas höhere Bedeutung des Lebenslaufes bestätigt, dass der Curriculum Vitae der Bestandteil einer Bewerbung ist, der die meisten Informationen über den Bewerber enthält, um eine Auswahlentscheidung treffen zu können. Die Ergebnisse auf die Frage nach der Bedeutung der einzelnen Bestandteile des Anschreibens und des Lebenslaufes in der Untersuchung sind damit aussagekräftig.

Die wichtigsten Bestandteile eines Lebenslaufes, Berufserfahrung und lückenloser Werdegang, lassen den Rückschluss zu, dass Geradlinigkeit und Kontinuität in der Berufstätigkeit, Studium/ Ausbildungsabschluss sowie Weiter- und Fortbildung vorausgehen.

Die erhöhte Bedeutung von Motivation/ Interesse bei der Gewichtung der Komponenten im Anschreiben, im Vergleich zur Begründung der Eignung zeigt, dass die Unternehmen ein spezielles Interesse haben zu erfahren, was den Bewerber an dem Unternehmen, der Position oder den ausgeschriebenen Aufgaben insbesondere interessiert.

3. Gesamtergebnis

Ein Bewerber wird von einem Personalverantwortlichen als geeignet eingestuft, wenn eine Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil sowie entsprechende berufliche Erfahrungen vorhanden sind. Beide Prädiktoren erhalten auf die Frage nach der Positivselektion allgemein und bezogen auf Initiativbewerbungen, wie auch auf die Frage nach den wichtigsten Bestandteilen des Lebenslaufes, die meisten Nennungen. Da die Bedeutung des Lebenslaufes bei der Analyse der Unterlagen, wie bereits dargestellt, erheblich ist, kann das Ergebnis der Frage in die Gesamtaussage miteinbezogen werden.

Wichtig ist weiterhin, dass der Bewerber die Motivation bzw. das Interesse widerspruchsfrei und schlüssig in dem Anschreiben begründet.

Die Aussichten, zu einem Gespräch eingeladen zu werden, erhöhen sich, wenn die Bewerbungsunterlagen aufgrund ihrer Übersichtlichkeit, Struktur, Fehlerfreiheit sowie Form und Vollständigkeit hilfreich sind, die Eignungsgründe, Erfahrungen und Kenntnisse schnell und leicht zu erkennen. Die Aussagen belegen die Ergebnisse der Fragen nach der generellen Gewichtung formaler Kriterien, nach der Negativ- und Positivselektion sowie nach den wichtigsten Bestandteilen des Anschreibens.

²¹ Vgl. Auswertung Punkt 5.3 - Erst-, Negativ- und Positivselektion

3.1. Einschätzung zur Vorgehensweise

Die Ergebnisse der Auswertung zeigen, dass mit über zwei Drittel, bei einem relativ hohen Anteil der Befragten ein Anforderungsprofil für vakante Stellen vorhanden ist. Dennoch besitzen immerhin 22,7% der Befragten nur teilweise und 4,5% gar kein Profil. Es ist dabei ein großer Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Vorhandensein eines Anforderungsprofils erkennbar. Die Berechnungen ergeben einen Wert von $G=0,61$.

Die Umfrage zeigt, dass diejenigen, die angeben, kein oder nur teilweise ein Anforderungsprofil zu besitzen, fast ausschließlich aus Klein – und mittelständischen Unternehmen stammen. Das Fehlen oder teilweise Vorhandensein eines Profils steht mit hoher Wahrscheinlichkeit im Zusammenhang mit der Organisation der Personalauswahl im Unternehmen. Da personalwirtschaftlichen Aufgaben, wie bereits dargestellt, im Kleinunternehmen keine eigene Stelle zugeordnet wird, ist anzunehmen, dass es kaum möglich ist, der Personalauswahl die Zeit zu widmen, die sie benötigt. Ein ähnlicher Umstand könnte im mittelständischen Unternehmen vermutet werden, denn knapp 29% der Mittelständler geben an, nur teilweise ein Anforderungsprofil zu besitzen. Zwar bestehen in der Regel eine bis wenige Stellen für personalwirtschaftliche Aufgaben, diese werden zumeist mit rein administrativen Tätigkeiten, wie Lohn- und Gehaltbuchhaltung sowie Zeiterfassung ausgefüllt.²²

Die Untersuchungsergebnisse lassen zudem den Rückschluss zu, dass die Befragten, die ein Anforderungsprofil bei der Besetzung offener Stellen vorliegen haben, dieses bei der Analyse der Unterlagen zu einem großen Teil auch als Entscheidungsgrundlage verwenden. Denn bei Kriterien, die auf die Fragen nach der Negativ- und Positivselektion genannt werden, ist im Hinblick auf beide Fragen die Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil am häufigsten genannt worden (13 und 22 Nennungen).

Überprüft wurde, ob ein Zusammenhang zwischen dem Vorhanden- oder nicht-Vorhandensein eines Anforderungsprofils und der für die Analyse der Bewerbungen benötigten Zeit besteht. Zusammenhänge konnten weder bei der Erst- noch Zweitselektion festgestellt werden. Deutlich erkennbar ist, dass die Unternehmen mit einem Anforderungsprofil nahezu alle mehr als eine Minute für die Erstsicht in der Erstselektion aufwenden und die Hälfte mehr als zwei Minuten. Wenn ca. die Hälfte der Unternehmen weniger als zwei Minuten für die Erstselektion benötigen, bedeutet dies, dass besonders knappe, strukturierte und trotzdem präzise Bewerbungsunterlagen deutlich im Vorteil sind.

3.2. Erst-, Negativ- und Positivselektion

Die Ergebnisse der Studie von Machwirth, Schuler und Moser haben sich in der Untersuchung nur teilweise bestätigt.

Bei der Negativselektion sind im Vergleich zu den Ergebnissen der Studie formale Kriterien ungefähr nur zu einem Drittel entscheidend für die Ablehnung eines Bewerbers. Zwar entfallen 13% der Nennungen auf die Bewerbungsunterlagen als formales Kriterium, jedoch überwiegt der Prädiktor nicht Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil (17%). Die Bedeutung qualifikationsbezogener Kriterien hat demnach bei der Negativauswahl zugenommen. Es ist hervorzuheben, dass die geringere Gewichtung formaler Kriterien nicht bedeutet, dass diese generell weniger gefordert sind. Die wichtige Bedeutung der Fehlerfreiheit bei der Analyse des Anschreibens zeigt deutlich, dass formale Kriterien nach wie vor die Auswahlentscheidung mit beeinflussen. Es kann angenommen werden, dass die Einwandfreiheit der Form der Bewerbungsunterlagen bei den gestiegenen Anforderungen an den Bewerber eher vorausgesetzt wird. Denn die Erfüllung der geforderten formalen Kriterien, besonders die Prädiktoren

²² Vgl. Fiodl-Dreißer, S.; et al. (2004), S.191 f.

Fehlerfreiheit und Übersichtlichkeit, führen nach den Ergebnissen der Untersuchung überwiegend nicht einmal mehr zur Erreichung der „neutralen Stufe“.

Die Annahme, dass für eine Positivselektion bzw. eine Einladung des Bewerbers überwiegend qualifikationsbezogene Kriterien entscheidend sind, hat sich nicht nur bestätigt, sondern eine noch stärkere Gewichtung derer im Ergebnis gezeigt. Die mit Abstand häufigste Nennung erhielt der Prädiktor Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil, dem bereits bei der Negativ- und Erstselektion eine hohe Gewichtung beigemessen wurde. Die verhältnismäßig wichtige Bedeutung des Kriteriums bisher ausgeübte Tätigkeiten, bei Machwirth, Schuler und Moser, bestätigt sich in der Untersuchung in dem Merkmal Erfahrungen, welches die zweithöchste Gewichtung erhält.

Die Begründung beider beschriebener Entwicklungen liegt vermutlich in dem gestiegenen Anspruchsniveau gegenüber den Arbeitnehmern bzw. Bewerbern, aus dem eine höhere Gewichtung qualifikationsbezogener Kriterien resultiert.

Unterstützt wird die Vermutung durch die Nennungen bei der Frage nach den Kriterien der Erstselektion. Die Gewichtung formaler und qualifikationsbezogener Kriterien verhält sich hierbei ähnlich. Wenn auch weniger stark, überwiegen die qualifikationsbezogenen Kriterien deutlich.

3.3. Arten der Bewerbung

Interessant ist das Ergebnis in Bezug auf die Arten der Bewerbungen: Der Stellenwert der Initiativbewerbung ist deutlich gestiegen. Denn mehr als die Hälfte der Bewerbungen, die den Unternehmen in Berlin-Brandenburg zugehen, sind Initiativbewerbungen und rund ein Viertel der vakanten Stellen werden mittels dieser besetzt.

Für die Unternehmen kann eine solche Entwicklung entscheidende Vorteile bringen. Die Besetzung von Stellen mittels Initiativbewerbungen führt zu einer erheblichen Zeit- und Kostenersparnis, vorausgesetzt, die Qualität der Bewerbungen entspricht den Anforderungen.

3.4. Fazit und Diskussion

Die Untersuchung hat ergeben, dass die befragten Personalverantwortlichen zu einem großen Teil systematisch bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen vorgehen. Hinsichtlich der Überprüfung der entscheidungsrelevanten Komponenten bei der Bewerbungsanalyse ist erkennbar, dass die Anforderungen an den Bewerber, seitens der Unternehmen bezogen auf die Region Berlin-Brandenburg, gestiegen sind.

Die Anforderungen der Unternehmen hinsichtlich des Lebenslaufes eines Bewerbers zeigen, dass ein lückenloser Werdegang, abgesehen von der Berufserfahrung, mehr als ein Studien-/Ausbildungsabschluss, als roter Faden merklich mehr Gewicht erhält als eine Weiterbildung/Fortbildung.

Wie ist dieses Ergebnis im Hinblick auf den Arbeitsmarkt zu beurteilen?

Die Unternehmen und der Arbeitsmarkt interagieren miteinander. Das bedeutet, dass die Qualität des Bewerberpools bei der Personalauswahl abhängig vom Angebot des Arbeitsmarktes ist. Wenn seitens der Unternehmen in Berlin/ Brandenburg einige Stellen nicht besetzt werden können, obwohl andererseits ein relativ hoher Anteil qualifizierter Arbeitskräfte einen Arbeitsplatz sucht, deutet dies auf Folgendes hin: Die Qualifikation der Arbeitskräfte entspricht nicht den Anforderungen der Unternehmen oder im Umkehrschluss, gemessen an den Anforderungen im Unternehmen, ist selbst ein Qualifizierter nicht qualifiziert genug. Laut der Untersuchung erfolgen nun Ablehnung und Einladung eines Bewerbers zu einem großen Teil nach dem Anforderungsprofil, sodass diejenigen, die demnach nicht in die „geschnürte Kor-

sage“ der Unternehmen passen, ausscheiden. Möchten die Unternehmen auf der Suche nach dem geeigneten Mitarbeiter nicht leer ausgehen, sollten die Gegebenheiten des Arbeitsmarktes berücksichtigt werden. Denn die traditionelle stabile Erwerbsbiographie mit kontinuierlicher und geradliniger Berufstätigkeit, kann aufgrund des Wandels des Arbeitsmarktes nicht in jedem Fall von einem Bewerber erwartet werden.²³ Diskontinuitäten oder Schwachpunkte in der Berufsbiographie, zum Beispiel eine kurze Arbeitslosigkeit oder ein Branchenwechsel, entsprechen meist weder dem Anforderungsprofil, noch dem lückenlosen Werdegang, noch der gewünschten Erfahrung. Sie sollten dennoch registriert und geprüft werden, aber nicht zu einem zwangsläufigen Ausscheiden des Bewerbers führen.

Die Akzeptanz vom Anforderungsprofil abweichender Lebensläufe führt dadurch nicht zu einer Senkung der Anforderungen, sondern zu einer Erweiterung des Bewerberpools geeigneter Arbeitnehmer. Das kann sich beispielsweise so auswirken, dass ein Bewerber, der nicht über die gewünschte Erfahrung verfügt, durch besonders hohe Motivation/ Interesse diesen Mangel durch eine intensive Einarbeitung nach kurzer Zeit am Arbeitsplatz ausgleicht. Weiterhin sei aufgrund des „alternden“ Arbeitnehmers hervorgehoben, dass in den Erwerbsbiographien vieler Bewerber das Merkmal Weiter- und Fortbildung als Bestandteil zu erwarten ist. Es gilt, die Anforderungen auch im Hinblick auf diesen Strukturwandel abzuwägen.

3.5. Kritische Betrachtung

Kritisch anzumerken ist, dass die Ergebnisse der Untersuchung lediglich auf den Aussagen der Personalverantwortlichen basieren. Die Überprüfung der Gültigkeit der getätigten Aussagen ist aufgrund des Untersuchungsaufbaus deshalb nur begrenzt, in Form von Vergleichen der Ergebnisse verschiedener Fragestellung möglich. Um eine verlässlichere Aussage zur Gültigkeit der Angaben der Befragten machen zu können, hätte ein differenzierter Untersuchungsaufbau, etwa entsprechend dem von Machwirth, Schuler und Moser, erfordert. Der Vergleich der Studienergebnisse, in Bezug auf die Negativ- und Positivselektion der drei genannten Autoren, mit den Ergebnissen dieser Untersuchung, ist damit nur eingeschränkt aussagekräftig.

Eine genaue Beobachtung und Prüfung der Entscheidungsprozesse während der Analyse von Bewerbungsunterlagen, erfordert jedoch in der Umsetzung einen Aufwand und Zeitrahmen in einem Maße, der im Rahmen dieser Arbeit nicht durchführbar ist.

Weiterhin ist der geringe Stichprobenumfang dieser Arbeit kritisch anzumerken. Dennoch ist durch die Branchenvielfalt und die Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen eine Allgemeingültigkeit der Aussagen gegeben.

Angenommen werden kann, dass die Voraussetzungen und Umstände der Befragten am Arbeitsplatz einen Einfluss auf den Stichprobenumfang hatte. Diese Annahme basiert auf Aussagen der Personalverantwortlichen, die der Autorin gegenüber getätigt wurden. Unter anderem wurden Zeitmangel oder Umstrukturierung als Gründe für eine Nicht-Teilnahme an der Untersuchung angegeben.

4. Schlussbetrachtung

Die genaue Analyse der Bewerbungsunterlagen ist eine wichtige Aufgabe in der Personalauswahl. Sie übernimmt eine weit reichende Funktion, die weiter an Bedeutung gewinnen wird. Der erste Teil dieser Arbeit zeigt, dass ihre Auslese grundlegend die Qualität der Endauswahl und des letztendlich eingestellten Mitarbeiter bestimmt. Weiterhin stellt eine abnehmende Gesamtbevölkerung sowie weiter steigende Anforderungen an den Arbeitnehmer, der Vorauswahl die Aufgabe, so wenig geeignete Bewerber wie möglich abzulehnen.

²³ Vgl. Weuster, A. (2004), S. 133

Dargelegt wurde, dass bei der Analyse der Bewerbungsunterlagen eine systematische Vorgehensweise grundlegend ist. Vorrangig ist dabei ein genau erstelltes Anforderungsprofil von Bedeutung. Die Verwendung eines gut erfassten Anforderungsprofils gewährleistet eine zielgerichtete Personalauswahl und minimiert das Risiko Fehlentscheidungen zu treffen.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die meisten Personalverantwortlichen ein Anforderungsprofil vorliegen haben und zu einem relativ großen Teil ebenso verwenden.

Anhand der Ergebnisse der Umfrage lässt sich feststellen, dass sowohl bei der Ablehnung als auch Einladung eines Bewerbers überwiegend qualifikationsbezogene Komponenten entscheidend sind. Die Anforderungen an den Bewerber in der Region Berlin-Brandenburg sind nach dieser Untersuchung im Vergleich zu denen, die in der Studie aus 1996 (Machwirth, Schuler, Moser) ihr Ergebnis finden, gestiegen. Darüber hinaus ist deutlich geworden, dass die Qualifikation der Arbeitskräfte und die Anforderungen der Unternehmen nicht miteinander korrelieren.

Im Zusammenhang mit dem bestehenden Konflikt zwischen vorhandenen offenen Stellen und qualifizierten Arbeitslosen in Berlin/ Brandenburg, sowie einer künftig sinkenden Anzahl an jüngeren Bewerbern und einer alternden Bevölkerung bundesweit gesehen, kann Folgendes festgestellt werden: Eine sorgfältige und zielgerichtete Auswahl sollte geringfügig abweichende Biographien von Bewerbern nicht grundsätzlich ausschließen. Dies gilt besonders im Hinblick auf die Komponente Erfahrungen.

Eine genauere Stufung der Anforderungen in einer Checkliste kann erreichen, dass eine höhere Vielfalt an Bewerbern berücksichtigt wird. So könnte zum Beispiel ein Bewerber, der nicht die geforderten Erfahrungen besitzt, jedoch Weiterbildungen im selben Fachgebiet absolviert hat, in die Bewerberauswahl einbezogen werden.

Interessant wäre es in einer künftigen Arbeit zu untersuchen, welche Komponenten einer Bewerbung bei Unternehmen bundesweit entscheidungsrelevant sind. Eine solche Untersuchung könnte Aufschluss darüber geben, inwiefern einzelne Branchen Einfluss auf die Anforderungen an Bewerbungsunterlagen nehmen. Es bleibt hervorzuheben, dass bei einer sorgfältigen und systematischen Vorauswahl der Bewerber individuell wahrgenommen werden sollte.

Fragebogen zu entscheidungsrelevanten Komponenten bei schriftlichen Bewerbungen

Allgemeine Angaben:

1. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

 < 100 100 – 1000 > 1000

2. Welche Funktion/Position bekleiden Sie in Ihrem Unternehmen?

Die Bewerbung:

1. Existiert ein schriftliches Anforderungsprofil für offene Stellen?

 ja nein teilweise

2. Benennen Sie bitte den prozentualen Anteil (ca.) von Bewerbungen, die Sie im Jahr 2004 insgesamt zugesandt bekommen haben:

 _____ % Bewerbungen auf eine Stellenanzeige

 _____ % Initiativbewerbungen (Kurzbewerbungen)

 _____ % Personalberater

 _____ % Sonstige

3. Mittels welcher Wege haben Sie 2004 Ihre vakanten Stellen besetzt?

 _____ % Stellenanzeige

 _____ % Initiativschreiben

 _____ % Stellengesuch

 _____ % Personalberater

 _____ % Sonstige

4. Welche Form der Bewerbung bevorzugen Sie?

 _____ % postalische Bewerbung

 0 25 50 75 100

 _____ % elektronische Bewerbung

 0 25 50 75 100

5. Was sind für Sie unverzichtbare Bestandteile einer Bewerbung auf eine Stellenausschreibung?

 Anschreiben

 Lebenslauf

 Qualifikationsprofil (eine Seite)

 Arbeitszeugnisse

 Schulzeugnisse

 Referenzen

 Foto

 Arbeitsproben / Projektliste

- Inhaltsverzeichnis
- Extraseite zur Person (Stärken, Motivation, „Was Sie noch wissen sollten“)

6. Wie viel Zeit wenden Sie auf, um eine Erstselektion aus einer Vielzahl von Bewerbungen zu treffen?

- 0 – 1 Minute
- 1 – 2 Minuten
- > 2 Minuten

7. Worauf achten Sie bei einer schriftlichen Bewerbung zuerst (Erstselektion)?

8. Wie viel Zeit wenden Sie zur Ansicht der Bewerbungsunterlagen auf (Zweitselektion), um zu entscheiden, ob der Bewerber eingeladen wird?

- 0 – 5 Minuten
- 5 – 10 Minuten
- > 10 Minuten

9. Wie wichtig ist Ihnen die formale Gestaltung der Bewerbungsunterlagen (Angaben in %)?

_____ %
0 25 50 75 100

Länge des Anschreibens / Lebenslaufs

_____ %
0 25 50 75 100

Fehlerfreiheit

_____ %
0 25 50 75 100

Layout

_____ %
0 25 50 75 100

Sprachstil

_____ %
0 25 50 75 100

Übersichtlichkeit

_____ %
0 25 50 75 100

Kreativität

Welche drei Aspekte sind für Sie von besonderer Bedeutung? (Bitte ankreuzen)

10. Welche Aspekte einer Bewerbung sind Gründe für Sie, den Bewerber abzulehnen?

11. Welche Aspekte einer Bewerbung regen Sie dazu an, den Bewerber einzuladen?

12. Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach die folgenden Bestandteile eines Lebenslaufes?

| | uninteressant | weniger wichtig | wichtig | sehr wichtig |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Berufserfahrung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Studium / Ausbildungsabschluss | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Abschlussnoten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Art oder Name der Ausbildungsstätte | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fächer bzw. Fächerkombination | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Foto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lückenloser Werdegang | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Roter Faden | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Weiterbildung / Fortbildung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Soft-Skills | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Auslandsaufenthalte | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sprachkenntnisse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. Welche Komponenten des Anschreibens sind für Sie besonders wichtig?

| | uninteressant | weniger wichtig | wichtig | sehr wichtig |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Motivation / Interesse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Begründung der Eignung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eigenschaften, Persönliches, Fähigkeiten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Schreibstil | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fehler | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fördermöglichkeiten durch die Agentur f. Arbeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Welche Inhalte einer Initiativbewerbung regen Sie dazu an, den Bewerber einzuladen?

15. Was sind für Sie unverzichtbare Bestandteile einer Initiativbewerbung?

- Anschreiben
- Lebenslauf
- Qualifikationsprofil (eine Seite)
- Arbeitszeugnisse
- Schulzeugnisse
- Referenzen
- Foto
- Arbeitsproben

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!