

Die richtigen Bewerbenden sind bereits im Postfach

Warum viele Unternehmen bei der Sichtung der Unterlagen an einfachen Urteilsfehlern scheitern



Autorin
Rabea Schulte

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, offene Stellen, insbesondere Ausbildungsplätze, nachhaltig zu besetzen. Laut der Deutschen Industrie- und Handelskammer (2025) blieben 2024 bei knapp der Hälfte aller Ausbildungsbetriebe Plätze (48 %) unbesetzt. Zwar investieren Unternehmen in aufwendige Recruiting-Maßnahmen wie Social-Media-Kampagnen, Messeauftritte und Veröffentlichungen auf zahlreichen Stellenportalen, um Talente zu erreichen.

Doch selbst bei ausreichendem Bewerbungseingang, bleibt eine zentrale Herausforderung bestehen: Die Identifikation und Auswahl geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten. Denn die Zahlen der Bertelsmann Stiftung (2024) belegen, dass knapp 25 % der Ausbildungsverträge werden vorzeitig aufgelöst. Das wirft die Frage auf, wie im Auswahlprozess die richtigen Talente erkannt werden können.

Der Auswahlprozess startet in der Regel mit der Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Erfahrungen zeigen, dass die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Regel nicht mehr als 2-3 Minuten dauert. Und in dieser kurzen Zeit zählt häufig der „erste Eindruck“, etwa das Foto, eine übersichtliche Gestaltung der Unterlagen sowie die Anzahl der Arbeitgeberwechsel oder Lücken im Lebenslauf (z. B. Kanning, 2016).

Ein solch grobes Screening birgt die Gefahr, dass potenziell geeignete Kandidatinnen und Kandidaten übersehen werden. In der Forschung spricht man von dem Fehler der zweiten Art. Implizite Überzeugungen, vorschnelle Urteile oder das Vertrauen auf die eigene Erfahrung führen dazu, dass Bewerbungen streng aussortiert werden, ohne objektive Gründe als Entscheidungsgrundlage zu nutzen. Ein Blick in die Forschung bestätigt die Beobachtung der Praxis.

Aktuelle Forschung

Eine Studie der Universität Siegen aus Juli 2025 hat das Thema sehr konkret betrachtet. Die Forschenden untersuchten den Einfluss des Namens von Bewerberinnen und Bewerbern auf die Anzahl der Rückmeldungen der Unternehmen. Dabei beschränkte sich die Studie auf Bewerbungen auf Ausbildungsstellen. Das Ergebnis zeigt: Bei identischen Unterlagen entschied die vermutete Herkunft der Person auf Basis des Namens über die Wahrscheinlichkeit einer Antwort auf die Bewerbung.

- Bewerbungen mit einem **deutsch klingenden Namen**, wie Lukas Becker, erhielten 67 von 100 Rückmeldungen.
- Bewerbungen mit **russisch klingenden Namen** (z. B. Ivan Smirnov) lagen bei 56 Antworten.
- Die wenigstens Rückmeldungen erhielten Bewerbungen mit **türkisch klingenden Namen**, wie Yusuf Kaya (52 Antworten), oder **arabisch klingenden Namen** (z. B. Habiba Mahmoud, 36 Rückmeldungen).

Als mögliche Gründe führt die Studie, gestützt auf den Erkenntnissen der befragten Unternehmen, vermutete Sprachbarrieren, kulturelle Distanz oder Unsicherheiten über den Aufenthaltsstatus an. Doch sind dies vermeintliche Rechtfertigungen und die eigentliche Ursache liegt in der Regel tiefer. Und zwar in unbewussten Vorannahmen, die das Urteil einer Person beeinflussen können.

Die Ergebnisse der Studie spiegeln sich in der Praxis wider. Erst kürzlich hatten wir den Fall, dass sich eine Schülerin auf einen Ausbildungsplatz bewarb, die sich erst im Nachhinein als engagiert und kommunikationsstark erwies. Ihr Lebenslauf war zunächst unübersichtlich formatiert und enthielt sprachliche Fehler. Es stellte sich heraus, dass die Schülerin aus einem osteuropäischen Elternhaus kam und aufgrund sprachlicher Barrieren, wenig Unterstützung von zuhause bekam. Außerdem stand ihr bei der Erstellung der Unterlagen lediglich ein iPad zur Verfügung, was die Bearbeitungsmöglichkeiten einschränkte. Solche Bewerbungen werden im Screening oft übersprungen, sodass das Potenzial der Kandidatinnen und Kandidaten weitestgehend unberücksichtigt bleibt.

Strukturelle Herausforderungen und unbewusste Urteile

Die Ergebnisse der Studie und die Erfahrungen sind kein Einzelfall und betreffen nicht nur den Ausbildungsmarkt, sondern lassen sich auch auf Festanstellungen übertragen. Besonders in Zeiten von Fachkräftemangel und Nachwuchsgewinnung sind solche Urteilsfehler riskant: Wer Bewerbungen nach subjektivem Eindruck und nicht nach Kompetenz bewertet, schränkt den eigenen Talentpool ein und sendet falsche Signale an eine diverse Gesellschaft. Gleichzeitig drohen bei struktureller Benachteiligung rechtliche Konsequenzen und Imageschäden, die das Vertrauen in die Integrität des Unternehmens mindern.

Dabei soll niemandem bewusste Diskriminierung unterstellt werden, sondern die realen Auswirkungen unbewusster Stereotype verdeutlicht werden. Sozialpsychologische Studien zeigen, dass gesellschaftliche Zuschreibungen, etwa zu Sprache, Herkunft oder Verhalten, Entscheidungsprozesse beeinflussen. Ob unbewusst oder bewusst: Wenn gleiche Leistungen unterschiedlich bewertet werden, bleibt das aus Sicht der Fairness und der Ethik bedenklich.

Unbewusste Urteile vermeiden

Wer diese Herausforderungen vermeiden will, sollte klare, transparente Prozesse etablieren und regelmäßige Überprüfungsmechanismen einführen, die die eigenen Entscheidungen kritisch hinterfragen.

Bewerbungsunterlagen lassen sich etwa mit Hilfe von Bewertungsskalen, Muss-, Soll- und Kann-Kriterien oder Checklisten objektiver beurteilen. Zudem ist es sinnvoll, im Voraus festzulegen, unter welchen Bedingungen Kandidatinnen und Kandidaten in die nächste Runde kommen. Auf diese Weise wird der individuelle Ermessensspielraum eingegrenzt und der Einfluss unbewusster Vorurteile reduziert.

Auch anonymisierte Verfahren, etwa durch das Entfernen oder Schwärzen von Namen, Fotos oder Geburtsdaten, können dazu beitragen, die Aufmerksamkeit auf die fachliche Eignung zu lenken. Was auf den ersten Blick formal wirken mag, schafft einen Rahmen, der Gleichbehandlung fördert.

Im Grunde gilt: Lieber einmal mehr zum Vorstellungsgespräch einladen, als potenzielle Talente zu übersehen. Denn erst im direkten Gespräch und durch die Anwendung wissenschaftlich validierter Instrumente zeigen sich Stärken und Qualitäten, die im Lebenslauf oder Anschreiben nicht erkennbar sind. Neben methodisch gut strukturierten Interviews ermöglichen auch validierte kognitive Leistungstests oder realitätsnahe Arbeitsprobe eine objektive und faire Personalauswahl, die Aufschluss darüber geben, ob Kandidatinnen und Kandidaten passen.

Fair entscheiden bedeutet gleichzeitig nicht, Emotionen oder den menschlichen Fit zu ignorieren, sondern sich ihrer Wirkung bewusst zu sein. Aber gerade bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen lässt sich wenig über die persönliche Eignung aussagen. Die genannten Maßnahmen sorgen somit dafür, dass der Auswahlprozess in der frühen Phase nicht nur rechtlich einwandfrei, sondern auch fair abläuft. Wenn alle Bewerbenden die gleichen Chancen erhalten, profitiert davon sowohl das Image des Unternehmens als auch die Qualität der Personalauswahl, da die Bewertung stärker auf Leistung als auf unbewusste Urteile ausgerichtet wird.

Quellen:

Bertelsmann Stiftung (2024). Ausbildungsperspektiven 2024. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/ausbildungsperspektiven-2024-1>

DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammer (2025). Fachkräfte: DIHK-Ausbildungsumfrage 2025. <https://www.dihk.de/resource/blob/134924/bdb84058e435cc14ccadc376629753c4/fachkraefte-dihk-ausbildungsumfrage-2025-data.pdf>

Kanning, U. P. (2016). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60, 18 - 32. <http://doi.org/10.1026/0932-4089/a000193>