

DAS ARBEITSZEUGNIS ALS INSTRUMENT DER PERSONALPRAXIS

THOMAS M. SCHWARB

Der vorliegende Artikel ist aus einer empirischen Untersuchung des Arbeitszeugnis als Instrument der praktischen Personalarbeit entstanden, welche als WWZ-Studie Nr. 21 publiziert wurde.

INHALT

I. Einleitung

II. Das Arbeitszeugnis in der Personalauswahl

1. Stellenwert des Arbeitszeugnisses
2. Informationsgehalt des Arbeitszeugnisses
3. Gefälschte Arbeitszeugnisse

III. Die Arbeitszeugniserstellung

1. Methodik der Arbeitszeugniserstellung
2. Geheimcode im Arbeitszeugnis
3. Schreibtechnik
4. Juristische Aspekte
5. Das Rechtsverständnis der Praxis
6. Das Bild des Mitarbeiters

IV. Zusammenfassung

V. Literatur

Thomas M. Schwarb war bis 1995 Assistent bei Prof. W. R. Müller am Institut für Betriebswirtschaft der Universität Basel.

I. Einleitung

Für die Beurteilung der Handhabung des Arbeitszeugnisses in der Praxis sind einerseits die Methoden der Arbeitszeugniserstellung und andererseits die Funktionen des Arbeitszeugnis in der Personalauswahl zu untersuchen. Mittels Befragungen von Personalverantwortlichen und anhand von schriftlichem Material wurde versucht, diese beiden Aspekte zu beleuchten.

II. Das Arbeitszeugnis in der Personalauswahl

1. Stellenwert des Arbeitszeugnisses

Die Beurteilung des Stellenwertes des Arbeitszeugnisses durch die befragten Personalverantwortlichen ist ausgesprochen ambivalent. Einerseits wird betont, dass das Arbeitszeugnis kein geeignetes Selektionsinstrument im engeren Sinn ist, andererseits ist das Arbeitszeugnis eine der wichtigsten Informationsquellen für den Selektionsprozess. Im allgemeinen wird die Meinung vertreten, dass auch Bewerber mit schlechten Arbeitszeugnissen zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden, sofern sie die nötigen Qualifikationen mitbringen. Nur fehlende Arbeitszeugnisse oder Arbeitsbestätigungen an Stelle eines qualifizierten Zeugnisses sind allenfalls ein Grund für eine Ablehnung eines Bewerbers ohne vorhergehendes Gespräch. Dieses tolerante Verhalten dürfte wesentlich durch die aktuelle Arbeitsmarktlage geprägt sein. Es ist ausserdem zu berücksichtigen, dass in einigen Berufen qualifizierte

Arbeitszeugnisse nicht üblich sind. So wird in der chemischen Industrie in der Regel dem GAV unterstellten Personal nur eine Arbeitsbestätigung ausgestellt. Dieser Sachverhalt ist jedoch nicht allen Personalverantwortlichen bekannt!

2. Informationsgehalt des Arbeitszeugnisses

Bei der Interpretation von vorgelegten Muster-Arbeitszeugnissen haben die Praktiker durchweg bewiesen, dass sie aus den Arbeitszeugnissen sehr viele Informationen gewinnen können. So beurteilen sie zum Beispiel aufgrund der Aufgabenbeschreibungen die Fortschrittlichkeit einer Unternehmung. Ebenso werden aus der Formulierung und der Gestaltung der Zeugnisse Schlüsse auf den ehemaligen Arbeitgeber und die dortige Arbeitsweise gezogen. Die Personalverantwortlichen betonen aber alle, dass sie trotz dieser Informationen dem Bewerber gegenüber offen sind und dass sie sich allfällige Ungeheimheiten in den Arbeitszeugnissen im Bewerbungsgespräch erklären lassen. Für die Mehrheit der Praktiker ist das Einstellungsinterview das entscheidende Selektionsinstrument. Das Bewusstsein für den unbewussten Einfluss der Vorinformationen auf das Einstellungsinterview ist jedoch sehr gering. Empirische Studien haben aber gezeigt, dass bei Bewerbern mit guten Arbeitszeugnissen der Arbeitgeber etwa 80% der Zeit spricht, währenddem ein "schlechter" Bewerber beinahe das ganze Gespräch bestreiten muss.

Wenn ein Arbeitszeugnis Probleme vermuten lässt, wird üblicherweise zuerst der Bewerber im

Interview darauf angesprochen. Rücksprachen bei ehemaligen Arbeitgebern und das Einholen von mündlichen Referenzen erfolgen immer erst nach dem Interview, und zwar mit Einwilligung des Bewerbers. Eine Gruppe von Personalverantwortlichen fragen ausserdem oft bei ehemaligen Arbeitgebern nach, wenn sie den entsprechenden Personalchef persönlich kennen. Es macht den Anschein, dass solche Gelegenheiten auch benutzt werden, um das Beziehungsnetz zu pflegen. Diese Praktiker schätzen den Wert solcher Auskünfte hoch ein. Das kann damit erklärt werden, dass sie von ihren Kollegen auch offener Auskunft erhalten und Äusserungen besser verstehen können, da sie deren Einstellungen, Sprache, Humor usw. kennen. Die anderen Praktiker neigen hingegen zur Ansicht, dass auf diesem Weg keine brauchbaren Informationen erhältlich sind und die Arbeitgeber auch hier Umstände verschweigen, welche sie im Arbeitszeugnis nicht erwähnt haben. Einige Praktiker scheuen neuerdings vor dem Einholen von Referenzauskünften bei ehemaligen Arbeitgebern des Bewerbers zurück, da sie die Erfahrung gemacht haben, dass die angefragten Firmen in der Folge versuchen, den Bewerber abzuwerben.

Entgegen der Erwartungen waren die Interpretationen der vorgelegten Muster-Arbeitszeugnisse sehr homogen. Das heisst, die verschiedenen, befragten Personalverantwortlichen lasen aus den Zeugnissen im wesentlichen die gleichen Informationen. Dieser Umstand darf aber nicht zum Schluss verleiten, dass die Perso-

nalverantwortlichen deshalb die gleichen Konsequenzen daraus ziehen. So können durchaus zwei Personalverantwortliche zur übereinstimmenden Meinung gelangen, dass der Bewerber eher mässig geeignet ist. Der eine stellt ihn jedoch ein, während der andere den Bewerber für die gleiche Stelle ablehnt.

3. Gefälschte Arbeitszeugnisse

Für die Gültigkeit des Arbeitszeugnisses ist nicht zuletzt seine Echtheit entscheidend. Etwa ein Drittel der Interviewpartner wurde schon einmal mit gefälschten Arbeitszeugnissen konfrontiert. Die Praktiker, welche noch nicht mit Fälschungen konfrontiert wurden, meinen, dass sie Fälschungen erkennen würden. Grundsätzlich gehen aber alle davon aus, dass Fälschungen sehr selten sind.

III. Die Arbeitszeugniserstellung

1. Methodik der Arbeitszeugniserstellung

Die Arbeitszeugnisse werden in aller Regel zentral von der Personalabteilung erstellt. Als Grundlage für die Zeugnisabfassung dienen der Personalabteilung sowohl stark standardisierte Formulare als auch offene Formulare bis hin zu Zeugnisentwürfen der Fachabteilungen. Auf den Formularen kann im allgemeinen für verschiedene Bewertungskategorien eine Formulierung angekreuzt oder eine eigene Formulierung eingetragen werden. Die Zeugnisentwürfe sind normalerweise praktisch fertige Zeugnisse, die von der Personalabteilung dem in

der Firma üblichen Rahmen angepasst werden.

Obwohl in fast allen der befragten Firmen, mehr oder minder regelmässig Mitarbeiter-Qualifikationsgespräche stattfinden, wird nur in einer Firma die aktuellste Qualifikation neben den erwähnten Angaben der Fachabteilung zur Erstellung des Arbeitszeugnisses herangezogen. Eine weitere Firma benutzt die Qualifikationsunterlagen für Problemfälle. Bei allen anderen Firmen ist es Sache der Fachabteilung, wie sie die Beurteilung des Mitarbeiters vornimmt. Ausserdem wird die Personalakte der Mitarbeiter nicht in allen Firmen konsequent aktualisiert. So werden zum Beispiel eher selten Zwischenzeugnisse bei Versetzungen oder beim Wechsel des Vorgesetzten erstellt und in die Personalakte aufgenommen. Ebenso bleiben die Unterlagen der Mitarbeiterqualifikation mehrheitlich in der Fachabteilung. Dies erschwert insbesondere bei langjährigen Mitarbeitern manchmal die Rekonstruktion der Laufbahn im Betrieb.

Die Personalabteilung bespricht das definitive Arbeitszeugnis in der Regel mit dem Vorgesetzten, aber nur selten mit dem Mitarbeiter; es sei denn, die Personalabteilung und die Fachabteilung konnten die einzelnen Aufgaben des Mitarbeiters nicht mehr ohne seine Hilfe rekonstruieren. Auch in den Unternehmen, bei denen die Unterlagen der Mitarbeiterqualifikationen zum Teil zur Zeugniserstellung herangezogen werden, wird bei der speziellen Personalbeurteilung für das Arbeitszeugnis kein Gespräch mit dem Mitarbeiter geführt. Erfreulicherweise hat eine

Firma als Reaktion auf die eingangs erwähnte Studie diese Praxis geändert.

Es liegt die Vermutung nahe, dass die berufliche und persönliche Entwicklung des Mitarbeiters im Arbeitszeugnis nicht adäquat wiedergegeben wird, da wichtige Informationen, wie Unterlagen aus den Qualifikationsgesprächen, Zwischenzeugnisse etc. gar nicht zur Verfügung stehen. Ausserdem wäre es zu begrüssen, wenn die Zeugnisse - ähnlich der Mitarbeiterqualifikation - zusammen mit dem Mitarbeiter besprochen würden. Damit würde einerseits der Personalleiter seiner Führungsaufgabe im Sinn des "Standort einnehmen" gerecht werden, und andererseits wäre das Zeugnis nicht mehr nur auf eine Zeremonie reduziert.

2. Geheimcode im Arbeitszeugnis

Alle Praktiker legten Wert auf die Feststellung, dass sie keinen Code in ihren Arbeitszeugnissen verwenden würden und dass sie über kein entsprechendes Nachschlagewerk verfügen.

Die Leistungsbeurteilung erfolgt trotzdem in den meisten Fällen nach dem Muster der "stets zu unserer vollsten/ stets zu unserer vollen /stets zu unserer/ ... Zufriedenheit". Einige Praktiker verweigern sich jedoch diesem sprachlichen Unding und verwenden als beste Beurteilungsform "stets zu unserer vollen Zufriedenheit" oder "... sehr zufrieden". In einem Fall wird sogar ganz auf die pauschale Leistungsbeurteilung verzichtet, dafür werden die Leistungen in den einzelnen Aufgabenbereichen beurteilt. Die Verklausulierungen

"hat sich bemüht" für ungenügende Leistungen und "hält sich an vorgeschriebene(n) Arbeitszeit/Arbeitsplan" für ungenügenden Arbeitseinsatz werden überall verwendet.¹

Verschiedentlich wird darauf hingewiesen, dass im Zeugnis berufsspezifische Leistungen und Verhalten beurteilt werden müssen. So soll beispielsweise ein Kassierer unbedingt als ehrlich bezeichnet werden. Es zeigt sich jedoch, dass einerseits die Empfehlungen der Literatur fragwürdig und ausserdem kaum praktikabel sind, da je Berufsgruppe zu viele Soll-Beurteilungsmerkmale aufgeführt werden. Andererseits hat auch die Analyse von echten Arbeitszeugnissen gezeigt, dass die Praxis auch keine derartigen Soll-Beurteilungsmerkmale verwendet. Die Praxis geht davon aus, dass verantwortungsvolle oder vertrauliche Aufgaben, welche im Arbeitszeugnis aufgeführt sind, vom Mitarbeiter auch so behandelt wurden. Falls dies nicht der Fall war, so wird versucht diese Aufgaben im Arbeitszeugnis möglichst nicht zu erwähnen.

3. Schreibtechnik

Um eine gute Vergleichsbasis für die Schreibtechnik der Praktiker zu erhalten, wurde allen befragten Personalverantwortlichen die gleichen Beschreibungen von fiktiven Mitarbeitern vorgelegt. Sie hatten dann diesen fiktiven Mitarbeitern ein Zeugnis auszustellen. Der Vergleich dieser Zeugnisse förderte erhebliche Unterschiede sprachlicher und inhaltlicher Natur zu Tage. Die grössten sprachlichen Differenzen ergeben sich daraus, dass einige Praktiker das Wort

"vollsten" nicht verwenden wollen. Die inhaltlichen Unterschiede sind darauf zurückzuführen, dass einerseits nicht alle Praktiker die pauschalen Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen sowie die zugehörigen Schlussformulierungen verwenden. Andererseits bringen einige Praktiker - entgegen ihren eigenen Beteuerungen - die "schlechten Seite" des Mitarbeiters deutlich zum Ausdruck. So wurden zum Beispiel häufige, gemäss Beschreibung krankheitsbedingte, Absenzen von einigen Praktikern im Arbeitszeugnis explizit erwähnt. Im Extremfall hat dies dazu geführt, dass demselben Mitarbeiter einmal ein gutes und einmal ein ausgesprochen schlechtes Arbeitszeugnis ausgestellt wurde. Diese Unterschiede sind besonders erstaunlich, da, wie bereits erwähnt, die Zeugnisinterpretationen sehr einheitlich sind.

4. Juristische Aspekte

Im Arbeitszeugnis beurkundet der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer, dass er während der genannten Zeit in der beschriebenen Stellung gearbeitet hat. Das Arbeitszeugnis ist in der Schweiz durch OR Art. 330a geregelt. Gemäss OR Art. 330a Abs. 2 kann der Arbeitnehmer **jederzeit** ein vollständiges, sogenanntes **qualifiziertes Zeugnis**, **und** ein **einfaches Zeugnis**, "das sich auf Angaben über die Art und Dauer des Arbeitsverhältnisses" (OR Art. 330a Abs. 2) beschränkt, verlangen.

Das Arbeitszeugnis hat im wesentlichen folgende Tatsachen wiederzugeben:

- Art und Dauer der Beschäftigung,

- Leistung und Verhalten,
- Beendigungsgrund des Arbeitsverhältnisses.

Das einfache Arbeitszeugnis hat sich auf die Wiedergabe von Tatsachen zu beschränken, hat aber sonst den gleichen Inhalt wie das qualifizierte Zeugnis. Im einfachen Arbeitszeugnis entfallen also die Beurteilungen der Leistung und des Verhaltens. Es darf sich aber nicht nur auf die Tatsache der Beschäftigungsdauer beschränken. Im einfachen wie im qualifizierten Zeugnis müssen die Tätigkeiten, Spezialkenntnisse, Funktionen und die getragene Verantwortung des Arbeitnehmers beschrieben werden. Berufliche Verbesserungen müssen ebenfalls erwähnt werden. Im Falle einer Verschlechterung sind im qualifizierten Zeugnis die Gründe auszuführen. Generell gilt, dass die Darstellung ausgeübter Funktionen umso genauer sein muss, je qualifizierter die Stellung des Arbeitnehmers und je länger die Dauer des Arbeitsverhältnisses war.

Der Inhalt des Arbeitszeugnisses hat einer doppelten Zielsetzung zu genügen. Einerseits muss das Zeugnis wahr sein, und andererseits muss der Arbeitgeber das Zeugnis aufgrund seiner Fürsorgepflicht wohlwollend abfassen, um das berufliche Weiterkommen des Arbeitnehmers nicht zu behindern. Die Wahrheitspflicht steht aber über dem Wohlwollen. Ebenso **dürfen keine wesentlichen Tatsachen weggelassen werden.**

Im Arbeitszeugnis dürfen nur rechtliche Unterbrechungen des Arbeitsvertrages festgehalten werden. Faktische Unterbrechungen

wie Sabbaticals, Entziehungskuren, Militärdienste, Streiks gehören also nicht ins Arbeitszeugnis.

Ebenfalls dürfen Beurteilungen und Geschehnisse, die sachlich nichts mit dem Arbeitsverhältnis zu tun haben oder zeitlich ausserhalb des Arbeitsvertrages liegen, nicht erwähnt werden. Bei der Angabe der Personalien sollte die Wohnadresse nicht angegeben werden, da sie einerseits nicht zeugnisrelevant ist und andererseits andere Arbeitgeber Schlüsse aus verschiedenen Zeugnissen mit verschiedenen Wohnorten ziehen könnten.

Wenn der Arbeitnehmer nicht mit dem ausgestellten, qualifizierten Arbeitszeugnis einverstanden ist, hat er nicht nur das Recht, ein einfaches Arbeitszeugnis zu verlangen, sondern er kann eine Richtigstellung erwirken. Dabei liegt die Beweislast beim Arbeitgeber.

5. Das Rechtsverständnis der Praxis

Die Praxis bekundet einige Mühe mit den erwähnten Forderungen nach wahrheitsgetreuen und wohlwollenden Zeugnissen. Praktisch alle Personalverantwortlichen lösen dieses Dilemma in dem sie im Arbeitszeugnis keine negativen Beurteilungen festhalten, sondern diese einfach weglassen. Sie rechnen damit, dass ein zukünftiger Arbeitgeber aufgrund eines derartigen Zeugnisses automatisch rückfragen wird. Diese Strategie kann zu verschiedenen Problemen führen:

Zum einen sind derartige Zeugnisse vom juristischen Standpunkt aus nicht mehr vollständig und

wahr. Im Extremfall kann dies haftungsrechtliche Konsequenzen zur Folge haben, wenn ein anderer Arbeitgeber aufgrund eines nicht erwähnten Problems des Mitarbeiters zu Schaden kommt. So erwähnte beispielsweise ein Arbeitgeber die Unterschlagung des Arbeitnehmers, welche zur Kündigung führte, im Arbeitszeugnis nicht. Als der Arbeitnehmer am neuen Arbeitsort erneut eine Untreue beging, bestätigte Bundesgericht einen Kausalzusammenhang zwischen der Unterschlagung beim alten und der erneuten Unterschlagung beim ahnungslosen, neuen Arbeitgeber (BGE 101 II 69 ff.). Im Urteil BGE 101 II 73 E. 3b wurde auch die Schadenersatzpflicht des ersten Arbeitgebers bestätigt. Je nachdem sind also auch negative Sachverhalte im Arbeitszeugnis zwingend aufzuführen.

Zum anderen gelten bei der (herbeigeführten) Referenzauskunft die gleichen Regeln wie beim Arbeitszeugnis. Der Arbeitgeber darf also nicht mehr sagen, als er im Arbeitszeugnis schreiben darf.

Dagegen erstaunt es wiederum, dass einige Personalverantwortliche Sachverhalte im Arbeitszeugnis festhalten, welche gar nicht erwähnt werden dürfen. Dies betrifft vor allem längere Abwesenheiten, wie militärische Ausbildungen, Kuren, usw., welche aber keinen Unterbruch des Arbeitsverhältnisses darstellen.

6. Das Bild des Mitarbeiters

Ausgehend von der Vermutung, dass im Arbeitszeugnis diejenigen Eigenschaften und Leistungen gut bewertet werden, welche einen "idealen Mitarbeiter" auszeichnen,

wurden die zur Verfügung stehenden echten Arbeitszeugnisse inhaltsanalytisch ausgewertet.

Diese Analyse zeigte deutlich: Je schlechter das Arbeitszeugnis ist, desto weniger Qualifikationen werden vorgenommen, da man schlechte Leistungen und Eigenschaften des Mitarbeiters nicht erwähnt. Dieser Umstand bestätigt sich auch optisch, da schlechte Zeugnisse fast ausnahmslos kurz sind. Das angenehme Verhalten, welches eher einer Platitüde gleichkommt, ist in diesen Zeugnissen die häufigste Qualifikation. Ausserdem zeigt sich recht deutlich, dass es Kategorien gibt, welche umso stärker vertreten sind, je besser das Zeugnis ist (z.B. Initiative, Effizienz, Selbständigkeit), währenddem beispielsweise das angenehme Verhalten bei guten Mitarbeitern entweder selbstverständlich oder nicht wichtig ist.

Die zentrale Erkenntnis aus dieser Analyse ist ein recht deutliches Profil des "idealen Mitarbeiters". Dieser ist offenbar arbeitswillig, zuverlässig, angenehm und effizient. Im Vergleich zum allgemein postulierten Profil des "modernen Mitarbeiters" sind Flexibilität, Teamfähigkeit, Lernwille, Kreativität offenbar recht unwesentliche Eigenschaften.

Damit liegt die Vermutung nahe, dass der zur Zeit von der Wirtschaft geforderte Mitarbeiter in der Realität (noch) nicht gefragt ist. Gefragt sind immer noch die erwähnten, hergebrachten Tugenden. Den gleichen Sachverhalt haben auch andere empirische Untersuchungen im Bereich der Personalbeurteilung nachweisen können.

IV. Zusammenfassung

- Das Arbeitszeugnis wird nur beschränkt als Selektionsinstrument benutzt. Die Praktiker beachten aber den Einfluss der Zeugnisinformationen auf den Selektionsprozess praktisch nicht.
- Anhand von konkreten Arbeitszeugnisinterpretationen durch die befragten Praktiker konnte festgestellt werden, dass sie erstaunlich viele Informationen aus den Zeugnissen gewinnen können und dass ihre Interpretationen weitgehend übereinstimmen.
- Das Arbeitszeugnis wird bei den befragten Praktikern immer von der Personalabteilung erstellt. Die Informationen für die Zeugnisabfassung erhalten die Personalabteilungen in Form von Zeugnisvorgaben, mündlichen Aussagen oder Formularen. Die Unterlagen aus vergangenen Mitarbeiterqualifikationen werden selten zur Arbeitszeugniserstellung herangezogen. Ebenso hat der Mitarbeiter in der Regel keinen Einfluss auf diese Beurteilung.
- Bei der Abfassung der Arbeitszeugnisse bestehen zwischen den Praktikern grosse Unterschiede sprachlicher und inhaltlicher Natur.
- Aus den "echten" Arbeitszeugnissen lässt sich deutlich das Bild vom "guten Mitarbeiter" eruieren. Dieser ist arbeitswillig, zuverlässig, angenehm und effizient. Offenbar nicht gefragt sind Flexibilität, Kreativität und Teamfähigkeit.

- Die Praktiker berücksichtigen die rechtlichen Vorschriften nur ungenügend. Es wäre aber dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer dienlich, wenn die Vorschriften besser beachtet würden.

V. Literatur

- FRUHNER R., SCHULER H., FUNKE U., MOSER K. (1991) Einige Determinanten der Bewertung von Personalauswahlverfahren. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 4/91, S. 170-178
- FURRER M. (1990) Persönlichkeit und Handschrift. Bülach: Reinhardt Schmid.
- HARBURGER W. (1992) Soziale Validität im individuellen Erleben von Assessment-Center-Probanden. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 3/92, S. 147-151
- HERBERGER J. (1984) Partizipation und Eignungsdiagnostik. Ein empirischer Beitrag zum Konzept der sozialen Validität. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Erlangen-Nürnberg (nach Schuler (1990)).
- LATTMANN CH. (1991) The Problem of Predictive Validity in the Selection of Employees in Organizations. In: Die Unternehmung, Heft 6/91, S. 379-395

- MAAS P. (1991) Arbeits- und Anforderungsanalyse. In: SCHULER H., FUNKE U., HRSG. (1991): Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis. Stuttgart: Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- MURPHY K.R. (1986) When Your Top Choice Turns You Down: Effect of Rejected Offers on the Utility of Selection Tests. In: Psychological Bulletin, Heft 1, S. 133-138.
- SCHMITT N., COYLE B. (1976) Applicant decisions in the employment interview. In: Journal of Applied Psychology, 61, S. 184-192.
- SCHULER H. (1990) Personenauswahl aus der Sicht der Bewerber: Zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 4/90, S. 184-191
- SCHULER H., FRIER D., KAUFMANN M. (1991) Validität, Praktikabilität und Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren in der Einschätzung ihrer Verwender. In: SCHULER H., FUNKE U., HRSG. (1991): Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis. Stuttgart: Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- SCHULER H., STEHLE W. (1983) Neuere Entwicklungen des Assessment Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27, S. 33-44
- TAYLOR M.S., BERGMANN T.J. (1987) Organizational recruitment activities and applicants' reaction at different stages of the recruitment process. In: Personnel Psychology, 40, S. 261-278
- WANOUS J.P. (1976) Organizational Entry: From Naive Expectations to Realistic Beliefs. In: Journal of Applied Psychology, Heft 1, S. 22-29
- WANOUS J.P. HRSG. (1980) Organizational Entry. Reading: Addison-Wesley.

¹ Auf eine ausführliche Behandlung des Geheimcodes wird verzichtet. Der interessierte Leser findet eine ausführliche Darstellung in der erwähnten WWZ-Studie Nr. 21 oder in Schwarb, Thomas M. (1990): "Geheimcode mit vielen Schlüsseln". In: Schweizerische Handelszeitung, Nr. 28 vom 12. 7. 1990, S. 47.