

# **„Alternative“ Auswahlverfahren zur Besetzung von Ausbildungsstellen**

**Dr. Anke Reichert**

**[www.splendid-akademie.de](http://www.splendid-akademie.de)**

**reichert@splendid-akademie.de**

**Welchen Auszubildenden suche ich eigentlich?**

Der „ideale“ Auszubildende ist derjenige, der alle an ihn gestellten Anforderungen erfüllen kann. Um herauszufinden, wie diese Anforderungen aussehen, ist es hilfreich zunächst folgende Fragen zu beantworten:

- für welche Tätigkeiten hat die Bibliothek einen Personalbedarf?
- Wie kann der Bedarf optimal ermittelt werden?
- Welche Qualifikationen muss ein ausgebildeter FaMI haben, um derartige Tätigkeiten ausüben zu können?

Um diese Fragen zu beantworten ist es hilfreich ein Anforderungsprofil zu erstellen und hierbei die Frage: Welche fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen muss der Bewerber haben?, zu beantworten.

Bei der Entwicklung eines Anforderungsprofils für zukünftige Auszubildende sind selbstverständlich die schulischen Abschlüsse bzw. Leistungen ein wichtiges Kriterium.

Neben der hiermit angesprochenen **fachlichen Kompetenz** zu der beispielsweise

- Beherrschung der Grundrechenarten
- Beherrschung der Grundlagen der deutschen Sprache (Wort und Schrift)
- Ausgewählte naturwissenschaftliche und technische Grundlagen
- Computer- und Sprachkenntnisse gehören,

kristallisiert sich jedoch heraus, dass persönliche und soziale Kompetenzen des Bewerbers (sogenannte Schlüsselqualifikationen) immer bedeutsamer geworden sind.

**Persönliche Kompetenz** lässt sich mit den Kriterien

- Leistungsbereitschaft
- Positive Einstellung zur Arbeit
- Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein
- Belastbarkeit und Konzentrationsfähigkeit
- Zielstrebigkeit
- Fähigkeit planvoll zu arbeiten

näher beschreiben.

Unter **Sozialer Kompetenz** werden Fähigkeiten wie

- Teamfähigkeit
- Kommunikative Fähigkeiten
- Konfliktfähigkeit
- Kritikfähigkeit und
- Toleranz

verstanden.

Für sehr wichtig erachten Unternehmen 17 Fähigkeiten (sortiert entsprechend der Wichtigkeit)

- Leistungsbereitschaft
- Positive Einstellung zur Arbeit
- Zuverlässigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Konzentrationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Logisches Denken
- Initiative
- Selbstständiges Lernen
- Zielstrebigkeit
- Kommunikatives Verhalten
- Planvolles Arbeiten
- Motivation
- Kritikfähigkeit
- Beständigkeit
- Belastbarkeit
- Kreativität

Entsprechend bleiben Zeugnisse und schriftliche Unterlagen über Qualifikation zwar ein grundlegendes und notwendiges, jedoch kein hinreichendes Instrument zur Auswahl von Auszubildenden.

Auswahl von „optimalen“ Auszubildenden

Für die Bibliothek muss es darum gehen, nicht den Bewerber mit den besten Zeugnisnoten oder Testergebnissen auszuwählen, sondern vielmehr eine Person zu finden, die den speziellen Anforderungen vor Ort entspricht.

Mögliche (eignungsdiagnostische) Verfahren nach Anwendungshäufigkeit:

- Analyse der Bewerbungsunterlagen
- (Zusätzlich eingeholte Referenzen)
- Strukturiertes Interview durch die Personalabteilung
- Unstrukturiertes Interview durch die Fachabteilung
- (Medizinisches Gutachten)
- Unstrukturiertes Interview durch die Personalabteilung
- Gruppengespräch
- Strukturiertes Interview durch die Fachabteilung
- Leistungstests
- Arbeitsprobe
- Assessment Center
- Intelligenztest
- Persönlichkeitstests
- Biographischer Fragebogen
- Graphologisches Gutachten

(Verbreitung von Personalauswahlverfahren in Deutschland (nach Schuler/Frier/Kaufmann 1993))

Neben der schriftlichen Bewerbung und bzw. der Analyse der Bewerbungsunterlagen ist die am meisten verbreitete Methode zur Bewerberprüfung das strukturierte Interview.

Hierbei ist zu beachten, dass es sich nicht um ein präzise definiertes Verfahren, sondern eher um einen Sammelbegriff handelt. Weder die Zusammenstellung der Fragen, noch die Systematik in der Auswertung und Interpretation sind im Einzelnen vergleichbar.

Beispielhaft kann ein strukturiertes Interview folgende Fragen und **Interpretationshinweise** enthalten:

<b>Welche Praktika haben Sie bisher in welchem Umfang absolviert? = Eingrenzungsfrage</b>	
<b>Wie sind sie bei den Bewerbungen dazu vorgegangen?</b>	
+	-
Berichtet von selbstgesteuerter, eigeninitiativer Suche (Motivation)	Benennt eine Form der Anstrengungsvermeidung als vornehmliches Motiv bei der Stellensuche (Motivation)
Benennt selbst gesetzte inhaltliche Ansprüche an die Tätigkeit (Motivation)	Benutzt bei der Stellensuche vornehmlich Kontakte und Zugänge anderer (Motivation)
<b>Welche Erfahrungen konnten Sie in den Praktika gewinnen und welche Schlussfolgerungen für Ihren weiteren Berufsweg haben Sie daraus gezogen?</b>	
+	-
Berichtet differenziert von guten und schlechten Erfahrungen (Motivation)	Beschreibt ausschließlich passive oder konumtive Sachverhalte (Motivation)
Beschreibt offen eigene Wertkonflikte bei der Arbeit (Teamfähigkeit)	Beschränkt sich auf nur einseitige Wertungen von Sachverhalten (Rollenverständnis)
Beschreibt aktive Einlass- und Wertschätzungserfahrungen gegenüber Partnern (Teamfähigkeit)	Beschränkt sich auf einseitige Wertungen von wichtigen Bezugspersonen (Teamfähigkeit)
Beschreibt konstruktive Arbeit mit Organisationen und Strukturen (Rollenverständnis)	Deutet Hilflosigkeit bei breiteren Beziehungsspannungen in der Gruppe (Teamfähigkeit)
Beschreibt konkrete Erfolgsresonanz (Motivation)	
Berichtet negative und positive Erfahrungen mit Bezug auf Zukunftsvorstellungen (Rollenverständnis)	
<b>Wenn Sie Wehr- oder Zivildienst oder ein soziales Jahr geleistet haben: Aus welchen Überlegungen heraus haben Sie sich für die gewählte Form des Dienstes entschieden?</b>	
+	-
Berichtet von ideell geleiteter Auseinandersetzung (Motivation)	Stellt Anstrengungsvermeidung/ Desorientierung in den Vordergrund (Motivation)

### **Auswahlverfahren und späterer Berufserfolg (Validität von Verfahren)**

Unterscheidet man die Auswahlverfahren im Hinblick auf das Ausmaß mit dem ein späterer Berufserfolg vorherzusagen ist (auch Validität genannt), hat Schuler (2002) festgestellt, dass insbesondere Arbeitsproben, Biographische Fragebogen, strukturierte anforderungsbezogene Einstellungsinterviews und Assessment Center Verfahren höherer Validität darstellen, während Bewerbungsunterlagen, Arbeitszeugnisse, Personalfragebogen und unstrukturierte Einstellungsgespräche Verfahren mit geringer Vorhersagekraft sind.

Hervorzuheben sind Schulnoten, die zwar ein gutes Verfahren zur Vorhersage eines Ausbildungserfolgs darstellen, jedoch nur mäßig geeignet sind um Rückschlüsse zum Berufserfolg zu ziehen.

Erstaunlicherweise zeigt sich, dass die in der Vergangenheit gezeigte Motivation mit Abstand der beste Prädiktor für den Ausbildungserfolg sein kann.

Als Empfehlung wird ausgesprochen, die Interviewkonzepte im Hinblick auf

- einen systematischen Einblick in frühere Initiativen im persönlichen Werdegang zu verfeinern
- dem Vorwissen eine angemessene Bedeutung zu geben
- den Sympathiefaktor des Kandidaten angemessen zu berücksichtigen.

### **Üblicherweise kann der Auswahlprozess in drei Stufen eingeteilt werden:**

1. Die schriftliche Bewerbung (Anschreiben, Zeugnisse ...)
2. Der Eignungstest, das Assessment-Center
3. Das Vorstellungsgespräch

Das Vorgehen kann unterschiedlich sein. Entweder reduzieren Unternehmen die Kandidatenanzahl nach jeder Stufe, so dass nur die vermeintlich besten Bewerber in einem persönlichen Gespräch geprüft und im Anschluss ausgewählt werden. Oder es werden alle Kandidaten in allen Stufen getestet, um erst nach Abschluss des gesamten Verfahrens Eindrücke über die Kandidaten zu bündeln und eine Auswahl vorzunehmen. Diese Verfahrensweise zeigt Stärken und Schwächen der Bewerber am deutlichsten, ist jedoch gleichzeitig als sehr zeitaufwändig einzustufen. Auch Auswahlverfahren, die die erste Stufe zur Vorauswahl nutzen, um dann die zweite und dritte Stufe durchzuführen und den besten Kandidaten herauszufiltern sind existent.

Immer stellt sich die Frage, wie zeitaufwändig und personalintensiv kann das Auswahlverfahren für Nachwuchskräfte gestaltet werden.

In vielen Unternehmen werden im Auswahlverfahren nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen Berufseignungstests eingesetzt. Diese Testergebnisse werden als ergänzende Information betrachtet und müssen in einen Zusammenhang mit anderen Leistungsmerkmalen des Bewerbers gebracht werden.

Es können folgende Tests unterschieden werden:

- Tests oder Prüfungen zur Beurteilung schulischen Wissens.
- Psychologische Tests zur allgemeinen Beurteilung geistiger Fähigkeiten sowie speziell geforderter Eignungen.
- Pseudo-Tests, die wissenschaftlichen Gütekriterien nicht entsprechen und damit keine Aussagekraft zum Leistungsvermögen des Kandidaten haben
- Sonstige Testsituationen wie beispielsweise Arbeitsproben, Schnupperpraktika, Kurzreferate und Gruppendiskussionen.

Für die Auswahl von FaMIs kann ein Test zum Allgemeinwissen von Nutzen sein, da das Berufsbild einen unmittelbaren Kontakt zum Kunden beinhaltet, so dass vorab überprüft werden kann, ob der Kandidat sich für sein gesellschaftliches und soziales Umfeld interessiert.

Relevant können hier Fragen zu Politik/ Staat und Gesellschaft, Geschichte, Wirtschaftskunde, Geographie, Musik und Kunst sein.

**Intelligenztests** können Aufschluss über das mathematische Verständnis, Sprachverständnis sowie Konzentrationsfähigkeiten geben. (Überschneidungen mit anderen Tests sind hier möglich) Schwerpunkte von Intelligenztests sind mathematisches, sprachliches und technisches Verständnis, Merkfähigkeit, Problemlösefähigkeit, kommunikative Kompetenz, Wahrnehmungsfähigkeit in vorgegebener Zeit, räumliches Vorstellungsvermögen.

Generell bestätigt die Aufzählung, dass diese Tests auch bei der Auswahl von FaMIs eine Rolle spielen könnte. Allerdings stellt sich die Frage, ob Preis, Auswertungszeit und Erkenntnis in einem annehmbaren Verhältnis stehen.

### **Persönlichkeitstests**

Diese Tests sollen die Eigenschaften (Charakter, Persönlichkeit, Temperament) eines Kandidaten erfassen. Insbesondere Merkmale wie Kommunikationsfähigkeit, Kontaktfähigkeit und Durchsetzungsvermögen werden geprüft. Diese Tests sind allerdings nicht unumstritten, so dass ausschließlich Kriterien getestet werden sollten, die deutlich den Erfordernissen des Berufsbildes entsprechen.

Insbesondere in Großunternehmen kann heute das **Assessment-Center (AC)** als etabliertes Auswahlinstrument bezeichnet werden.

Dieses wird eingesetzt, um mehrere Bewerber miteinander zu vergleichen. Eigenschaften wie beispielsweise Teamfähigkeit, Argumentationsvermögen, Belastbarkeit und Kommunikationsfähigkeit werden in verschiedenen Situationen überprüft. Übungen in einem AC können beispielsweise eine führerlose Gruppendiskussion, ein Rollenspiel, eine Konstruktionsaufgabe (z.B. eine Zeitung herstellen), eine Kurzpräsentation oder auch eine offene Konfliktsituation sein. Im Ergebnis soll die Ausprägung von Schlüsselqualifikationen überprüft werden.

Insbesondere Faktoren wie Motivation, kommunikatives Verhalten, Belastbarkeit oder auch planvolles Arbeiten, die neben bereits durch Qualifikationsnachweise belegten Fähigkeiten und Kenntnisse für den Ausbildungserfolg eine große Rolle spielen können so bei den Bewerberinnen/ Bewerbern beobachtet werden.

### **Beobachtbares Verhalten**

<b>Kriterium</b>	<b>Sub-Kriterien</b>	<b>Beobachtbares Verhalten</b>
<b>Motivation</b>	steckt sich eigene Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- äußert eigene Interessen und Ziele</li> <li>- äußert Zeithorizonte für bestimmte Ergebnisse</li> <li>- setzt Schwerpunkte</li> <li>- berücksichtigt die Konsequenzen seines Handelns und hat einen Alternativplan</li> </ul>
	hat/ entwickelt Eigeninitiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bringt eigene Ideen ein</li> <li>- beschränkt sich nicht auf Reaktion zu anderen Positionen</li> <li>- wagt es, den Unterschied der eigenen Position ggü. Anderen Positionen deutlich auszusprechen</li> <li>- verpflichtet sich selbst/ macht verbindliche Aussagen</li> </ul>
	geht beharrlich und ausdauernd vor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bleibt bei Widerständen „am Ball“</li> <li>- zeigt Stehvermögen</li> <li>- kommt (nach evtl. taktischem Rückzug) wieder auf problematische Punkte zurück</li> </ul>
<b>Geistige Flexibilität</b>	kann Situationen analysieren (situativ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sammelt entscheidungsrelevante Informationen</li> <li>- hat eine Vorgehensstruktur (situativ: Plan am Anfang; Planwechsel im Verlauf)</li> <li>- komplexe Zusammenhänge werden schnell durchschaut und zieht Konsequenzen</li> <li>- hat geistige Flexibilität in der Berücksichtigung unterschiedlicher Lösungsansätze und Sichtweisen</li> </ul>

	erfasst Zusammenhänge (Komplexität) in erforderlichem Maß (generell)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stellt weiterführende Fragen</li> <li>- lässt systematisches Vorgehen erkennen</li> <li>- erkennt die Kernpunkte</li> <li>- berücksichtigt Zusammenhänge</li> <li>- erkennt und berücksichtigt Hindernisse frühzeitig</li> </ul>
	entwickelt Ideen und setzt sie in ergebnisorientierte Konzepte um (gestalterisch)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trifft Entscheidungen/ Vorschläge rational auf der Grundlage vorliegender Fakten</li> <li>- ist bereit, sich von eingefahrenen Wegen zu lösen</li> <li>- entwickelt neue/ neuartige Ideen</li> <li>- informiert sich aktiv über neue Möglichkeiten</li> <li>- denkt (laut) vorausschauend</li> </ul>
<b>Kommunikationsfähigkeiten</b>	geht argumentativ vor (überzeugt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- argumentiert offen und sachlich-rational</li> <li>- widerlegt ggfs. die Argumente anderer mit eigenen Ideen</li> <li>- verfügt über eine klare Argumentationsstruktur (Fakt oder Annahme: Wenn – Dann)</li> <li>- interpretiert und kanalisiert Argumente anderer zielgerichtet</li> </ul>
	hört zu (hat Einfühlungsvermögen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hört anderen Argumentationen zu</li> <li>- baut seine Beiträge möglichst auf die Beiträge anderer auf</li> <li>- berücksichtigt die Äußerungen anderer</li> <li>- bemerkt Stimmungs- oder Ebenenwechsel und spricht diese ggfs. an (z.B. bei Klimaverhärtungen in der Runde)</li> </ul>
	bringt seine Position verständlich rüber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- drückt sich schlüssig und nachvollziehbar aus</li> <li>- unterstützt seine Argumente aus Beispielen und Vergleichen</li> <li>- gewinnt Zustimmung (holt sie ggfs. auch ein)</li> </ul>
<b>Kritikfähigkeit</b>	ist bereit und hat die Fähigkeit zur Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- überprüft bei Widerspruch eigene Meinung/ Position</li> <li>- bewertet sich selbst</li> <li>- lobt andere</li> <li>- gesteht Irrtümer und Fehler ein</li> <li>- konzentriert seine Argumentation nicht auf neutrale Gruppen (man, die Leute ...)</li> </ul>
	nutzt Fremdreiflexion/ geht wertschätzend auf Meinungen und Bewertungen anderer ein	<ul style="list-style-type: none"> <li>- greift andere Meinung auf und führt sie weiter</li> <li>- bezieht andere in die Arbeit mit ein</li> <li>- nutzt gleiche Interessenlagen der anderen</li> </ul>
	agiert und reagiert ergebnis- statt siegorientiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bleibt in kritischen Situationen konstruktiv und ruhig</li> <li>- reagiert auf Angriffe überlegt und gelassen</li> <li>- sucht nach einem gemeinsamen Nenner als Basis für die weitere Vorgehensweise</li> <li>- arbeitet konsensorientiert</li> <li>- schließt sachliche Kompromisse</li> </ul>

## „Auswahl von Auszubildenden“

Bewerberinnen/ Bewerber für einen Ausbildungsplatz zum FaMI sollen im Zuge des Auswahlverfahrens Potenziale nachweisen die erkennen lassen, dass Sie als FaMI mit fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen ihre Aufgaben selbstständig bewältigen können.

### **Verfahren: vorbereitete Selbstpräsentation**

Sie haben einen Bewerber/ eine Bewerberin zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen und ihn/ sie im Einladungsschreiben gebeten, eine Präsentation von maximal fünf Minuten vorzubereiten.

Er/ Sie möge sich bitte selbst vorstellen und hierbei verdeutlichen, was er/ sie bisher gemacht hat und wo er/ sie seine/ ihre Stärken/ Schwächen sieht.

### **Verfahren: Lösen einer Gruppenaufgabe**

Sie haben im Zuge des Auswahlverfahrens die fünf Bewerberinnen/ Bewerber zur Vorstellung geladen und stellen ihnen nach einer kurzen Vorstellungsrunde eine Aufgabe zur gemeinsamen Bearbeitung.

Hier am Beispiel:

Sie legen der Bewerbergruppe verschiedenste Medien (Bücher, Zeitschriften, Amtsblätter, Videos etc.) mit unterschiedlichsten Inhalten vor und fordern sie auf, diese systematisch zu erfassen. Die Bewerberinnen/ Bewerber sollen mögliche Kategorien finden, Vor- und Nachteile diskutieren und zu einer einvernehmlichen Lösung kommen. Die Lösung ist auf einem Plakat zu dokumentieren und anschließend zu präsentieren.

### **Verfahren: Präsentation einer ‚vorbereiteten‘ Aufgabe**

Sie haben einen Bewerber/ eine Bewerberin zu einem Vorstellungsgespräch geladen und ihn/ sie im Einladungsschreiben gebeten eine kurze Präsentation vorzubereiten.

Er/ Sie ist aufgefordert, sich selbst vorzustellen und zu zeigen, wie er bei Ausbildungsplatzsuche vorgegangen ist. (Wie ist er auf den FaMI-Beruf gestoßen?, wie hat er/ sie recherchiert?, warum hat er/ sie sich wo beworben?)

Das Medium zur Präsentation kann er/ sie sich selbst aussuchen (freie Rede, Powerpoint/Beamer, Overhead-Projektor/ Folien, Plakat)

### **Diskutieren sie in der Gruppe folgende Fragen**

- 1. Was können/ werden Sie während der Präsentation/ Arbeitsphase beobachten?**

**Sammeln sie die Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnisse im Brainstorming auf einem FlipChart-Bogen.**

**Wählen Sie die für Sie wichtigste Kriterium aus und beschreiben Sie für dieses das gewünschte, beobachtbare Verhalten.**

=

- 2. Welches beobachtbare Verhalten lässt erkennen, dass ein Bewerber/ eine Bewerberin geeignet ist?**

**Zeit: 25 Minuten**

**Viel Spaß!**