

## Auswahl von Auszubildenden

### I. Einleitung und Zielformulierung

Die Herausforderungen an eine effektive Auswahl von Auszubildenden sind vielfältig.

- Einen allgemeinen quantitativen Bewerber-Mangel gibt es zur Zeit nicht - Betriebe haben in der Regel die Möglichkeit, aus einer Vielzahl von Bewerbern auszuwählen. Jedoch wird sich die Nachfrage-Struktur sehr bald ändern. Ab 2010 wird es mehr Abiturienten als Hauptschulabsolventen geben und gleichzeitig wird der demographische Wandel zu rückläufigen Schulabgängerzahlen führen - besonders dramatisch in den neuen Bundesländern, in denen bis 2012 nahezu eine Halbierung der Jahrgangstärken erfolgt. Der "Wettbewerb um die Besten" entwickelt sich immer stärker.
- Der demographische Wandel führt zu einem Fachkräftemangel. Umso wichtiger, bereits jetzt die richtigen Bewerber (Fach- und Führungskräfte von morgen) zu finden
- Die technologische Entwicklung wirkt sich auf betriebliche Prozesse aus und Ausbildungsinhalte oder gar das Ausbildungsportfolio sind den Veränderungen anzupassen
- Unter zunehmendem Kostendruck geraten die Ausgaben für Aus- und Weiterbildung in Unternehmen immer stärker in den Fokus betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Auswahlfehler werden als Fehlinvestitionen, die sie ja auch letztlich sind, wahrgenommen.



In der Folge wächst die Bedeutung der Entwicklung und des Einsatzes effizienter, firmenspezifischer Bewerbungsverfahren - auch und vor allem in der Berufsausbildung.

Diese Lerneinheit hat zum Ziel, Instrumente, organisatorische Maßnahmen aber auch mögliche Stolpersteine zum Themenkomplex Auswahl von Auszubildenden aufzuzeigen und zur Diskussion zu stellen.

Dabei sollen vier praxisorientierte Fragen der Annäherung an das komplexe Themenfeld dienen:

- Welche Anforderungen stellt das Unternehmen an Bewerber und in welchem Maße müssen diese erfüllt werden? (berufsspezifisches Anforderungsprofil)

- Mit welchen Instrumenten kann die Eignung des Bewerbers hinsichtlich des Anforderungsprofils ermittelt werden?
- Wie organisiert das Unternehmen die Bewerberansprache - das Ausbildungsmarketing?
- Wie gestaltet das Unternehmen das gesamte Bewerbungsverfahren?

Anmerkung bezüglich des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) <sup>1</sup> siehe Glossar

## II. Welche Anforderungen stellt das Unternehmen an Bewerber und in welchem Maße müssen diese erfüllt werden? (berufsspezifisches Anforderungsprofil)



Eine Frage vorweg: **Wozu investiert das Unternehmen in Ausbildung? Was ist das Ziel?**

Unter Umständen kann sogar eine grundsätzliche Zieldefinition notwendig sein, die ausdrücklich und für alle Beteiligten erkennbar formuliert, welchem Zweck die Ausbildung im Unternehmen dienen soll. Steht die Sicherung von Nachwuchs für Fachpositionen im Vordergrund, oder soll ausdrücklich die spätere Besetzung der Führungspositionen durch die Ausbildung gesichert werden?

Erst wenn alle Beteiligten das Ziel kennen, ist auch die zielorientierte Ausgestaltung der Ausbildung und der effektiver Auswahlverfahren möglich.



Einflussfaktoren auf das Anforderungsprofil (siehe Anhang)

Diese grundsätzliche Frage mag vor allem in traditionsreichen Ausbildungsbetrieben überflüssig erscheinen, blickt man in solchen Unternehmen doch bereits auf viele Jahre erfolgreicher Bewerberauswahl und Ausbildung zurück. Die Frage nach dem Anforderungsprofil scheint eher in den Fällen angebracht, in denen ein neuer Ausbildungsgang zu besetzen ist oder ein Betrieb erstmals die Ausbildungsarbeit aufnimmt.

Es schadet Unternehmen jedoch in keinem Fall, sich mit der grundsätzlichen Frage nach dem Anforderungsprofil des zu besetzenden Ausbildungsberufes auseinander zu setzen. So existieren in Unternehmen vielfach bei den Funktionsträgern unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Kompetenzen ein Bewerber idealerweise für eine erfolgreiche Ausbildung mitbringt. Besonders dann, wenn die Bewerberauswahl bei größeren Unternehmen dezentral stattfindet.

Auch empfiehlt es sich, angesichts immer schnellerer Veränderungen betrieblicher Prozesse deren Konsequenzen für die Ausbildung (und damit auch für die Bewerberauswahl) Rechnung zu tragen. In einigen Branchen können Zeiträume von wenigen Jahren bereits grundlegende Auswirkungen auf Ausbildungsinhalte oder gar das Ausbildungsportfolio des Betriebes haben.

Nicht erst seit Einführung des AGG spielen auch die Aspekte der Qualitätssicherung und -entwicklung bei der Durchführung von Bewerberverfahren eine immer größere Rolle. Ohne abgestimmtes und transparent dokumentiertes Anforderungsprofil fehlt dazu eine elementare Grundlage.

Um eine möglichst hohe Akzeptanz und Gültigkeit des Anforderungsprofils zu erreichen, empfiehlt sich ein durch die Ausbildungsleitung moderierter Abstimmungsprozess, an dem neben den Personalentscheidern auch Ausbilder/-innen sowie die Personalentwicklung und Mitarbeiter der betreffenden Fachabteilungen (Produktion, Vertrieb etc.) eingebunden sind. Die Einbindung der Arbeitnehmervertretung trägt dazu bei, evtl. spätere Konflikte zu vermeiden und wertvolle Einschätzungen aus den Reihen der Mitarbeiter einfließen zu lassen. Die abschließende Abstimmung mit der Geschäftsleitung sorgt für die notwendige Verbindlichkeit im Unternehmen.

Um die Gültigkeit des Profils nachhaltig zu gewährleisten, sind idealerweise Evaluationsschritte vorgesehen, um z. B. nach zwei Jahren das Profil erneut zu prüfen.



Bei der Erstellung des Anforderungsprofils kann der "Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife" (Link URL siehe Literatur) des Nationalen Ausbildungspaktes als Anhaltspunkt zu Hilfe gezogen werden. So lassen sich beispielsweise folgende Kompetenzbereiche in Anlehnung an den Leitfaden unterscheiden, die dann um die betriebspezifisch relevanten Leistungsmerkmale zu ergänzen - oder ggf. auch zu reduzieren sind.

#### **Schulische/Fachliche Kenntnisse**

- Medienkompetenz
- Schreibkompetenz
- Mathematische Kenntnisse
- Berufsbezogene Fachkenntnisse (z. B. IT-Vorbildung, Sprachen, Wirtschaft)

#### **Psychologische Leistungsmerkmale**

- Sprachkompetenz
- Präsentationsfähigkeit
- Konzentrationsfähigkeit/Belastbarkeit
- Logisches Denken
- Merkfähigkeit

#### **Arbeitsverhalten und der Persönlichkeit**

- Durchhaltevermögen und Frustrationstoleranz
- Durchsetzungsvermögen
- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Leistungsbereitschaft

### Selbstorganisation/Selbstständigkeit

- Sorgfalt
- Teamfähigkeit
- Umgangsformen
- Verantwortungsbewusstsein
- Zuverlässigkeit

### Physische Merkmale

- ggf. altersgerechter körperlicher Entwicklungsstand und gesundheitliche Voraussetzungen - Diese Merkmale sind ggf. aus einer Fürsorgepflicht des Ausbildungsbetriebes zum Schutz der Bewerber/Auszubildenden heraus zu prüfen (z.B. in Berufen mit erheblicher körperlicher Belastung). Die Regelungen des AGG sind hier zu beachten, es darf zu keiner unzulässigen Benachteiligung aufgrund geschützter Merkmale (z.B. einer Behinderung) kommen.

### Motivation/Berufsorientierung

- Branchen-, Berufs- bzw. Betriebsorientierung

### Stolpersteine

Was sich in der Theorie gut anhört und machbar klingt, stößt im Alltag hier und da an Stolpersteine bzw. birgt Fehlerquellen, die an dieser Stelle (ohne Anspruch an Vollständigkeit) Erwähnung finden sollen:



- Die aktuellen bzw. die kurz- und mittelfristigen Veränderungen der betrieblichen Prozesse sind nicht ausreichend berücksichtigt (Evaluation)
- Fehlende oder nicht konsequent betriebene Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung
- Unternehmen scheuen den personellen Aufwand zur Erstellung des Profils
- Unrealistische Anforderungen da nicht erreichbar, weil...
  - Persönlichkeitsentwicklung der Bewerber nicht abgeschlossen und Merkmale z. T. nicht in gewünschtem Maße beobachtbar sind
  - die Belastbarkeit der Bewerber falsch eingeschätzt wird
  - die Entwicklungsfähigkeit des Bewerbers nicht berücksichtigt wird, sondern die Anforderungen bereits das zu erreichende Bildungsziel darstellen
  - Kriterien nicht an den tatsächlichen betrieblichen Anforderungen orientiert sind
- Die Regelungen des AGG (geschützte Merkmale) sind nicht berücksichtigt, es kommt zu Überschneidungen zwischen den Merkmalen des Anforderungsprofils und den geschützten Merkmalen des AGG und damit der Gefahr unzulässiger Benachteiligung!

Ist das Anforderungsprofil erstellt, ist die Voraussetzung geschaffen, sich mit der folgenden Frage zu beschäftigen.

### III. Mit welchen Instrumenten kann die Eignung des Bewerbers hinsichtlich des Anforderungsprofils ermittelt werden

Grundsätzlich müssen Instrumente, mit denen die Eignung des Bewerbers hinsichtlich des Anforderungsprofils ermittelt werden soll, folgenden Ansprüchen genügen.

- Objektivität <sup>2</sup> siehe Glossar
- Reliabilität <sup>3</sup> siehe Glossar
- Validität <sup>4</sup> siehe Glossar



Die Qualität von Auswahlverfahren ist nur schwer zu belegen. So kann ein Verfahren, das seit Jahren gute Auszubildende hervorbringt, dennoch mangelhaft sein, wenn es unter den abgelehnten Bewerbern noch besser geeignete Kandidaten gibt. Darüber Informationen zu erhalten, ist für die betreffenden Unternehmen jedoch sehr schwierig und nur unter erheblichen Aufwand zu ermitteln.

Nachfolgend sind in aller Kürze - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - häufig eingesetzte Auswahlinstrumente aufgeführt hinsichtlich

- typischer Untersuchungsgegenstände (untersuchte Profilmerkmale) und deren Indikatoren
- typischer Stolpersteine beim Einsatz des Instrumentes.

#### a.) Sichtung der Bewerbung (Dokumentenanalyse)



Die Bewerbungen werden hinsichtlich diverser Profilmerkmale gesichtet. In der Regel dient dieses Instrument - im Bewerbungsverfahren häufig zu Beginn eingesetzt - als Filter für nachfolgende Auswahlverfahren. Die Sichtung ist vor dem Hintergrund der im Unternehmen eingesetzten Prozesse zu gestalten (elektronische Bewerberverfahren, Online-Bewerbungen etc.)



Typische Untersuchungsgegenstände bei der Sichtung der Bewerbung (siehe Anhang)

#### Stolpersteine

- stark subjektive Einflussnahme der Beteiligten möglich
- Quelle für klassische Beurteilungs- und Beobachtungsfehler
- Im Kontext des Auswahlverfahrens zu starke Gewichtung dieses Instrumentes (Überbewertung der Aussagefähigkeit)
- unklare Definition der auszuwertenden Merkmale und deren Interpretation
- es werden vom Anforderungsprofil abweichende Merkmale zur Beurteilung hinzugezogen (Gefahr der unzulässigen Benachteiligung - Verstoß gegen das AGG)



## b.) Fachliche Eignungstests



Die Auswahl von kommerziellen, "vorkonfektionierten" Tests ist groß. Neben Produkten für verschiedene Berufsbilder oder Branchen ist das Angebot elektronischer Testverfahren, zum Teil auch webbasiert, vielfältig. Die Testverfahren können neben schriftlichen Aufgaben auch praktische Übungen, Versuchsaufbauten, Geschicklichkeitstests usw. enthalten. Aufgrund der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und des durch den Einsatz moderner Technik immer stärker reduzierten

Personalaufwandes für die Testbegleitung sind diese Auswahlinstrumente stark verbreitet.

Bei vielen Unternehmen sind auch Eigenentwicklungen im Einsatz, die besonders genau auf die betriebsspezifischen Anforderungsprofile abgestimmt sind.

Der Einsatz von Tests bietet einen Ansatzpunkt für qualitätssichernde und standardisierende Maßnahmen in der Bewerberauswahl.



Typische Untersuchungsgegenstände bei fachlichen Eignungstests (siehe Anhang)

### Stolpersteine

- bei vorkonfektionierten Tests ist der tatsächliche Bezug zum Anforderungsprofil des Berufsbildes zu prüfen
- Entwicklungsstand der Bewerber zu wenig berücksichtigt
- Im Kontext des Auswahlverfahrens zu starke Gewichtung dieses Instrumentes (Überbewertung der Aussagefähigkeit)
- unklare Definition der auszuwertenden Merkmale und deren Interpretation
- bei Online-Eignungstest keine klare Identifikation der Testteilnehmer (Fehlerquelle)
- es werden vom Anforderungsprofil abweichende Merkmale zur Beurteilung hinzugezogen (Gefahr der unzulässigen Benachteiligung - Verstoß gegen das AGG)



### c.) Das Bewerberinterview



Das Bewerberinterview <sup>5 siehe Glossar</sup> kann strukturiert, teilstrukturiert oder unstrukturiert erfolgen.

Wie bei allen Instrumenten, in denen ein direkter persönlicher Kontakt zwischen Bewerbern und Mitarbeitern entsteht, haben die Erfahrung, Professionalität und Persönlichkeit der eingesetzten Mitarbeiter eine große Wirkung auf die Effizienz des Interviews. Das Interview bietet zudem die Möglichkeit, bereits frühzeitig eine gute Basis für

eine erfolgreiche Arbeitsbeziehung zwischen Bewerbern und AusbilderInnen zu legen, in dem diese zu den Interviews hinzugezogen werden.



typische Untersuchungsgegenstände im Bewerberinterview (siehe Anhang)

#### Stolpersteine

- Entwicklungsstand der Bewerber zu wenig berücksichtigt
- Im Kontext des Auswahlverfahrens zu starke Gewichtung dieses Instrumentes (Überbewertung der Aussagefähigkeit)
- zu geringe Einbindung der AusbilderInnen
- Quellen für klassische Beobachtungs- und Beurteilungsfehler
- Qualität stark von der Einstellung, Erfahrung und Professionalität der Interviewer abhängig
- Interview wird zur Selbstdarstellung der Interviewer bzw. des Unternehmens (Faustformel zum Sprachanteil: 20 % Interviewer und 80 % Bewerber)
- keine geeignete Gesprächsatmosphäre, Zeitdruck u.ä.
- auch hier ist bei der Gestaltung der Gespräche der tatsächliche Bezug zum Anforderungsprofil des Berufsbildes zu prüfen
- es werden vom Anforderungsprofil abweichende Merkmale zur Beurteilung hinzugezogen (Gefahr der unzulässigen Benachteiligung - Verstoß gegen das AGG)



#### d.) Assessment Center



Für nähere Informationen zum Thema Assessment-Center empfiehlt sich ein Blick an das foraus.de Lernmodul "Assessment-Center in Berufsausbildung" (Link URL siehe Literatur) im Lernzentrum von foraus.de.



typische Untersuchungsgegenstände im Assessment Center (siehe Anhang)

#### Stolpersteine

- Entwicklungsstand der Bewerber zu wenig berücksichtigt
- zu geringe Einbindung der AusbilderInnen
- auch hier Quellen für klassische Beobachtungs- und Beurteilungsfehler <sup>6 siehe Glossar</sup>
- Qualität stark von der Einstellung, Erfahrung und Professionalität der Assessoren <sup>7 siehe Glossar</sup> abhängig
- AC wird zur Selbstdarstellung des Unternehmens
- keine geeignete Arbeitsatmosphäre, Zeitdruck u.ä. - bei hohem Leistungsdruck schnell der Eindruck mangelnder Wertschätzung der Teilnehmer
- auch hier ist bei der Auswahl der Module der tatsächliche Bezug zum Anforderungsprofil des Berufsbildes zu prüfen
- Vorbehalte im Unternehmen gegen das Instrument führen zu innerbetrieblichen Akzeptanzproblem des Auswahlresultates
- es werden vom Anforderungsprofil abweichende Merkmale zur Beurteilung hinzugezogen (Gefahr der unzulässigen Benachteiligung - Verstoß gegen das AGG)



Die Auswahl der geeigneten Instrumente für das Auswahlverfahren ist groß und unter Berücksichtigung der betrieblichen Zeit- und Kostenressourcen lassen sich betriebspezifische Auswahlprozesse sehr angepasst generieren. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Bewerberverfahren ist außerhalb des Unternehmens angesiedelt: die Bewerberansprache - das Ausbildungsmarketing <sup>8 siehe Glossar</sup>.



Außenwirkung des Assessmentcenters (siehe Anhang)



#### IV. Wie organisiert das Unternehmen die Bewerberansprache - das Ausbildungsmarketing?

Im "Wettbewerb um die Besten" nimmt die Bedeutung eines effektiven Ausbildungsmarketings zu. Getreu dem Motto "Tue Gutes - und rede darüber" bieten sich dem Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, sich in Sachen Ausbildung in das Bewusstsein der potentiellen Bewerber zu bringen.



##### a.) Kooperationen mit Schulen/Eltern/Lehrern/Vereinen

- Sponsoring von Schulveranstaltungen, Lehrer- und Elternfortbildung, Jugendarbeit
- Lernort-Kooperationen bei der Vermittlung von wirtschafts- oder technikbezogenen Inhalten (Technik-AG, Umweltschutz-AG, Schülerfirmen)
- Kurzvorträge von Ausbildern oder Fachexperten in Schulen
- Expertentage in Schulabgangsklassen
- usw.

Erst wenn alle Beteiligten das Ziel kennen, ist auch die zielorientierte Ausgestaltung der Ausbildung und der effektiver Auswahlverfahren möglich.



Einflussfaktoren auf das Anforderungsprofil (siehe Anhang)

##### b.) Info-Abende der regionalen Unternehmen

Gemeinsam mit weiteren Ausbildungsbetrieben aus der Region/Stadt wird ein Vortragsabend mit anschließendem Dialog zwischen Besuchern und Ausbildern/Auszubildenden organisiert. In Zusammenarbeit mit Wettbewerbern am Ausbildungsmarkt bringt ein solcher Abend für die beteiligten Firmen Synergieeffekte im Ausbildungsmarketing.

##### c.) Ausbildungsmessen

##### d.) Anzeigenkampagne

Professionelle Bewerberansprache über entsprechend aktualisierte Anzeigenkampagnen, in denen auch derzeitige Auszubildende des Unternehmens eine authentische Rolle spielen.

### e.) PR-Veranstaltungen wie Tage der offenen Tür, Tag der Ausbildung

In Projektform lassen sich diese Aktivitäten auch als motivierende und fördernde Ausbildungsmaßnahme für die bestehenden Auszubildenden nutzen.

#### Stolpersteine

Auch beim Thema Ausbildungsmarketing sollen die Stolpersteine nicht verschwiegen werden.



- die Abstimmung mit dem Corporate Design / der Corporate Identity des Unternehmens
- Auszubildende als Multiplikatoren des Ausbildungsmarketing verstehen und daher Einbindung und Einsatz von Auszubildenden möglichst auf freiwilliger Basis
- authentische Darstellung der Ausbildung in der Außendarstellung um Bewerbern frühzeitig die Chance zum Abgleich mit der eigenen Erwartungshaltung zu ermöglichen
- den eigenen Ansprüchen in der späteren Kommunikation mit Bewerbern (insbesondere bei der Formulierung von Absagen) gerecht werden
- mit zunehmender Außendarstellung wächst die Gefahr, gegen die Regelungen des AGG

### V. Wie gestaltet das Unternehmen das gesamte Bewerberverfahren?

Ausgehend von einer Neugestaltung des Bewerberverfahrens lohnt sich eine ausreichende Vorbereitungsphase mit folgenden Schritten

- **Schritt 1: Zielformulierung**

Welches Ziel soll mit der Ausbildung verfolgt werden?  
Ist das Ziel konform zu den Unternehmenszielen?  
Ist allen an der Ausbildung und der Auswahl Beteiligten das Ziel bekannt?



- **Schritt 2: Erstellung des Anforderungsprofils**  
Welche Anforderungen stellt das Unternehmen an Bewerber?  
Sind an der Erstellung alle relevanten Anspruchsgruppen im Unternehmen angemessen beteiligt worden? Ist das Anforderungsprofil hinreichend konkret und operationalisiert?
- **Schritt 3: Konstruktion des Bewerbungsverfahrens**  
Lassen sich mit den ausgewählten Instrumenten alle relevanten Profilmerekmale und deren Ausprägung ermitteln?
- **Schritt 4: Bewerberansprache/Ausbildungsmarketing**  
Ist der betreffenden Zielgruppe der Schulabgänger das Ausbildungsangebot des Unternehmens hinreichend bekannt?
- **Schritt 5: Organisation und Durchführung des Bewerberverfahrens**  
Wer macht was, wie, zu wann und zu welchen Kosten?

Wesentlich ist eine verbindliche Zeit- und Kostenplanung, um das Verfahren innerhalb des betrieblichen Kontextes und im vorgesehenen Zeitrahmen abwickeln zu können.



Beispiel für die Ablaufschritte des Assessmentcenters (siehe Anhang)

Einflussfaktoren auf die Zeit- und Kostenplanung sind u. a.

- Terminlage an betreffenden Schulen (Ferien, Abitur-Prüfungen)
- Ressourcenengpässe, die die Einbindung von Mitarbeitern (u.a. Ausbildern) behindern (Belastung der Fachabteilungen, weitere Projekte)
- betriebliche Kostenvorgaben
- Planungsvorläufe bei Einbindung externer Dienstleister
- Vorlauf zur Einrichtung entsprechender IT-Unterstützung
- Abstimmungsaufwand für den Abgleich mit den Corporate Identity / Corporate Design

Es empfiehlt sich daher sehr - mit einem ausreichenden Zeitvorlauf - die einzelnen Arbeitspakete des gesamten Bewerberverfahrens vorzuplanen und parallel eine entsprechende Ressourcen-Planung zu erstellen und mit der Geschäftsführung - ähnlich einem Projekt - abzustimmen. Vor allem, wenn auf Kollegen außerhalb des Ausbildungsbereiches zurückgegriffen werden soll - z. B. beim Einsatz als Assessoren. Neben der Zeit- und Kostenplanung sollten die Verantwortlichkeiten klar festgelegt und für die Beteiligten transparent dargestellt werden.

Hinsichtlich der Anwendung des AGG ist es von Vorteil, die ordnungsgemäße, benachteiligungsfreie Durchführung des Auswahlverfahrens zu dokumentieren.

## VI. Fazit



Es lohnt sich, auch bei traditionsreichen Ausbildungsbetrieben, grundlegend das Bewerberverfahren mit den oben genannten vier Fragestellungen zu untersuchen und ggf. zu aktualisieren. Eine fundierte Abstimmung, Aktualisierung/Evaluation und Planung des Verfahrens führt zu

- einer höheren Akzeptanz der Bewerberauswahl im Unternehmen
- mehr Qualität in der Bewerberauswahl und damit weniger Folgekosten durch Abbrüche, Betreuungsproblemen, Imageverlusten etc.
- bietet die Grundlage für Qualitätssicherung und –standardisierung
- fördert u.a. durch die Konkretisierung des Anforderungsprofils die kritische Auseinandersetzung mit den betrieblichen Prozessen im Unternehmen

Insbesondere bei der Erstauflage des Bewerberverfahrens erspart eine großzügige Planungsphase spätere Folgekosten und Korrekturaufwand und bietet eine fundierte Ausgangsbasis für einen guten Start in das spannende Thema Ausbildung.

## Literatur

**Kristina Schütt, Roland Wolf:**

Das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Pflichten - Risiken - Gestaltungsmöglichkeiten,  
Verlag: Gda; Auflage: 2 (September 2006) - ISBN: 978-3936074567

**Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.):**

Broschüre: Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs - Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife

([http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-](http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Ausbildung/Kriterienkatalog-zur-Ausbildungsreife.pdf)

[Content/Veroeffentlichungen/Ausbildung/Kriterienkatalog-zur-Ausbildungsreife.pdf](http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Ausbildung/Kriterienkatalog-zur-Ausbildungsreife.pdf))

Januar 2006

**Lienert, G. A.**

Testaufbau und Testanalyse.  
Weinheim 1989, (4. Auflage),  
Psychologie Verlags Union.

**Grosch, Harald; Leenen, Wolf Rainer:**

Bausteine zur Grundlegung interkulturellen Lernens. In: Interkulturelles Lernen.  
Arbeitshilfen für die politische Bildung.  
Bundeszentrale für politische Bildung [Hrsg.]; Bonn 1998

**Christof Obermann:**

Assessment Center - Entwicklung, Durchführung, Trends.  
Gabler Verlag

**Anja Weidemann, Michael Paschen:**

Personal Entwicklung  
Haufe Verlag – ISBN 3-448-04383-4

**Hesse, J.; Schrader, H.C.:**

In: Bolten, Jürgen und Daniela Schröter (Hrsg.):  
Die 100 wichtigsten Fragen zum Assessment Center  
Eichborn Verlag - ISBN 3-8218-1547-7

**Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.):**

Assessment Center in der betrieblichen Praxis  
Windmühle - ISBN 3-922789-51-X

**Fisseni, H.-J.; Fennekels, G.P.:**

Das Assessment Center. Eine Einführung für Praktiker  
Verlag für Angewandte Psychologie - ISBN 3-8017-0829-2

**Wolf, B; Barell, G.; Hoenle, S.:**

Assessment Center auf dem Prüfstand. Bewährungskontrolle und Qualitätssicherung am  
Beispiel eines Unternehmens-ACs.  
Windmühle - ISBN 3-922789-58-7

**Jochmann, Walter (Hrsg.):**

Innovationen im Assessment-Center: Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management  
Schäffer-Poeschel - ISBN 3-7910-1254-1

**Kleinmann, Martin:**

Assessment-Center. Stand der Forschung, Konsequenzen für die Praxis  
Hogrefe Verlag - ISBN 3-8017-1005-X

**Sarges, Werner (Hrsg.):**

Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. Psychologie für das Personalmanagement  
Verlag für Angewandte Psychologie - ISBN 3-8017-0911-6

**Links**

Im Lernzentrum von foraus.de finden einen weiteren Lernbaustein von Thorsten Tooren, der mit dem Thema "**Auswahl von Auszubildenden**" in enger Wechselwirkung steht:

[Assessmentcenter in der Berufsausbildung](#)

## Glossar

### **AGG**<sup>1</sup>

Sowohl bei der Stellenausschreibung als auch bei der Durchführung der Bewerberauswahl sollten Unternehmen streng darauf achten, ob es zu unzulässigen Benachteiligungen aufgrund geschützter Merkmale (Rasse, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Identität) kommt bzw. kommen kann. Die Ausführungen dieser Lerneinheit beschreiben grundlegende Fragestellungen und Lösungsmöglichkeiten für Auswahlverfahren bei der Besetzung von Ausbildungsstellen. Die Prüfung auf Übereinstimmung mit den Regelungen des AGG ist von Arbeitgebern immer eigenständig bezogen auf das unternehmenseigene Verfahren durchzuführen.

### **Objektivität**<sup>2</sup>

Objektiv ist ein Auswahlverfahren, wenn seine Ergebnisse unabhängig von der Person des Beurteilers (Assessor, Interviewer, Testleiter, Ausbilder) ermittelt werden. Bei großen Bewerberzahlen werden Auswahlentscheidungen häufig von mehreren Beteiligten getroffen. Um der Objektivität genüge zu tun, müssen die Entscheider bei gleichen Bewerbern möglichst zu gleichen Beurteilungsergebnissen kommen. Realistisch wird diese Anforderung sicher niemals vollständig erfüllt. Einige Instrumente allerdings (u.a. entsprechend gestaltete Assessment Center) können sich über eine sog. "kontrollierte Subjektivität" einer vollständigen "Objektivität" annähern.

### **Reliabilität**<sup>3</sup>

Unter Reliabilität wird die Messgenauigkeit eines Testverfahrens verstanden. So ist die Trennschärfe der ermittelten Werte ein wesentliches Qualitätsmerkmal von Auswahlinstrumenten. In der Bewerberauswahl misst ein Verfahren genau, wenn es zwischen geeigneten und weniger geeigneten Bewerbern hinreichende Eignungsunterschiede abbildet.

### **Validität**<sup>4</sup>

Ein Instrument ist valide, wenn es tatsächlich das misst, was gemessen werden soll. Die Anforderung an valide Auswahlinstrumente im Bewerberverfahren für Ausbildungsplätze muß daher sein, dass diese die Eignung der Bewerber für eine erfolgreiche Ausbildung hinreichend gut ermitteln - nicht etwa darüber hinausgehende Anforderungen, die an der Zielsetzung vorbeigehen.

### **Bewerberinterview**<sup>5</sup>

Während unstrukturierte Interviews Gefahr laufen, relevante Themen auszusparen, bieten stark strukturierte Interviews oft wenig Freiraum, auf den Gesprächsverlauf individuell und situationsgerecht zu reagieren. Häufig kommen daher teilstrukturierte Interviews zu Einsatz. Mittels eines Gesprächsleitfadens werden auf Basis des Anforderungsprofils und des bisherigen Bewerbungsverlaufes Themen - sinnvoll aufeinander abgestimmt - angesprochen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, situationsgerecht und bewerberorientiert auf den Gesprächsverlauf zu reagieren.

## **Beobachtungs- und Beurteilungsfehler** <sup>6</sup>

Hier sind einige klassische Beurteilungs- und Beobachtungsfehler – und Gegenstrategien - aufgeführt:

- Tendenz zu willkürlicher Verallgemeinerung (Stereotypenbildung / Schubladen-Denken)
- Urteile aufgrund Aussagen Dritter
- Überbewertung von Einzelbeobachtungen (Halo- oder auch Überstrahlungseffekt)
- Sympathie- oder Antipathie-Fehler
- Ablehnung unbekanntes oder fremdes Verhalten
- Überbewertung des ersten Eindrucks
- Defizit-Orientierung

Bewährte Gegenstrategien

- Trennung von Beobachtung und Beurteilung
- Störungsfreie Urteilssituation (Zeitdruck, Stimmungslage, Konkurrenz unter Beobachtern)
- Systematische und zeitnahe Beobachtung und Erfassung (Vergleichbarkeit)
- Definition der für die Beurteilung relevanten Beobachtungen
- Analyse des eigenen Verhaltens, der eigenen Einstellung gegenüber dem Prozess und dem Bewerber
- Besprechung der Urteile mit anderen – im Team
- Fehlermöglichkeiten kennen und bedenken. (Gefahr erkannt – Gefahr (fast) gebannt:...)

## **Assessoren** <sup>7</sup>

Als Assessoren werden die Beobachter bezeichnet, die mittels entsprechend gestalteter Formulare die Verhaltensweisen der AC-Teilnehmer erfassen, innerhalb des Assessoren-Teams in moderierten Team-Sitzungen abstimmen um anschließend zu einer gemeinsamen Interpretation der Beobachtungen zu gelangen. Die Struktur des AC sieht vor, dass die einzelnen Teilnehmer in möglichst vielen unterschiedlichen Situationen von möglichst vielen Assessoren beobachtet werden.

Der Erfolg des AC hängt entscheidend von der Beurteilungsqualität der Assessoren ab. Entsprechend wichtig ist eine gute Vorbereitung und Schulung der Assessoren.

## **Ausbildungsmarketing** <sup>8</sup>

Unter Ausbildungsmarketing werden alle Maßnahmen verstanden, die dazu dienen, die Ausbildung innerhalb und außerhalb des Unternehmens darzustellen, mit dem Ziel

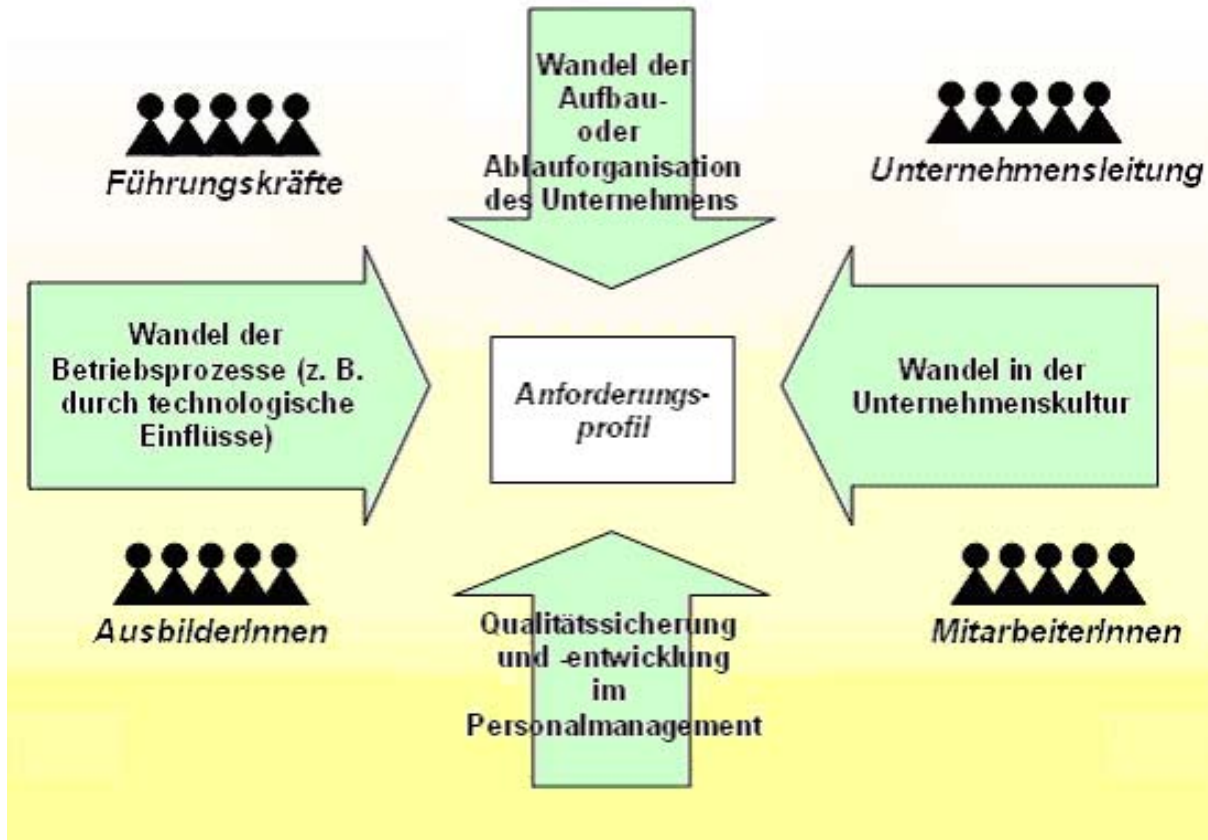
- ein positives Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu fördern
- geeignete Bewerber auf das Ausbildungsangebot des Unternehmens aufmerksam zu machen um den zukünftigen Bedarf an Nachwuchskräften zu sichern.

Das Ausbildungsmarketing wird vielfach als Teildisziplin des umfassenderen Personalmarketings verstanden. Angesichts der demographischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass die Bedeutung des Ausbildungsmarketing in den nächsten Jahren erheblich zu nehmen wird.



Anhang 1

**Einflussfaktoren auf das Anforderungsprofil**



Anhang 2

Typische Untersuchungsgegenstände bei der Sichtung von Bewerbungen

Kompetenzbereich	Profilmerkmal	Indikatoren
<b>Schulische/Fachliche Kenntnisse</b>	u. a. Mathematik, Lesen, Schreiben, Technik, Wirtschaft, IT	Zeugnisnoten in relevanten Fächern/Kursen  Textgestaltung; Rechtschreibung; Zeichensetzung
	Sprachkompetenz; Präsentationsfähigkeit;	Sprachlicher Ausdruck im Anschreiben (im weiteren Bewerbungsverlauf zu verifizieren)  Bewerbung zielorientiert gestaltet
	Berufsbezogene Kenntnisse (z. B. Vorkenntnisse bei IT-Ausbildung, Sprachkenntnisse) sowie schulische Kenntnisse	Zeugnisse (Praktika, Jobs), Zertifikate
<b>Psychologische Leistungsmerkmale</b>	Merkfähigkeit	Schulnoten in relevanten Fächern/Kursen
	Konzentrationsfähigkeit	
<b>Arbeitsverhalten und Persönlichkeit</b>	Planungsfähigkeit, Sorgfalt, Genauigkeit	Zustand der Unterlagen; Formulierung; Rechtschreibung; Vollständigkeit der Unterlagen
	Leistungsbereitschaft	Schulnoten; Kopfnoten
	Teamfähigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit	Aktivitäten/Funktionen in Vereinen, Kirchen oder Verbänden; Erfahrungen als Gruppenleitung u.ä.  Kopfnoten im Schulzeugnis
<b>Motivation/Berufsorientierung</b>	Branchen-, Berufs- bzw. Betriebsorientierung	Begründung der Berufs-, Betriebs-, Branchenwahl z. B. im Anschreiben; Auswertung Lebenslauf; Zeugnisse

Anhang 3

Typische Untersuchungsgegenstände bei einem fachlichen Eignungstest

Kompetenzbereich	Profilmerkmal	Indikatoren
<b>Schulische/Fachliche Kenntnisse</b>	u. a. Mathematik	Beherrschen und Anwenden von grundlegenden, mathematischen Kenntnissen
	Lesen Schreiben, Medienkompetenz	Textverständnis, (Formulierung, Rechtschreibung); Verständnisfragen zu Texten; Der Bewerber setzt zur Aufgabenbewältigung zielorientiert verschiedene Medien zur Informationsbeschaffung und -darstellung ein
	Berufsbezogene Kenntnisse (z. B. Vorkenntnisse bei IT-Ausbildung, Sprachkenntnisse) sowie wirtschaftliche Kenntnisse	Erläuterung und Konstruktion entsprechender Zusammenhänge; Kann fremdsprachigen Test lösen etc.
<b>Psychologische Leistungsmerkmale</b>	Rechnerisches Denken	Problemstellungen analysieren und in eine Rechenoperation umsetzen können
	logisches Denken	Schrittweise, schlussfolgerndes Denken
	Sprachbeherrschung	Sachverhalte verstehen und mündlich bzw. schriftl. Wiedergeben können.
	räumliches Vorstellungsvermögen	Zeichnungen räumlich vorstellen können
	Merkfähigkeit	Sachverhalte merken können
	Bearbeitungsgeschwindigkeit	Zügige Arbeitsweise (in Relation zur Ergebnisqualität)
	Konzentration	Ablenkungen ausblenden können.

<b>Arbeitsverhalten und Persönlichkeit</b>	Durchhaltevermögen; Frustrationstoleranz	Test bis zum Ende durchhalten, auch wenn die Aufgaben schwer erscheinen
	Leistungsbereitschaft	Einsatz, bestreben ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen
	Selbstorganisation/ Selbständigkeit	Organisiertes Durchgehen der Aufgaben, nicht mit schwierigen Aufgaben aufhalten
	Planungsfähigkeit, Sorgfalt, Genauigkeit	Arbeitstempo in Relation zur Ergebnisqualität; Umgang mit Unterlagen; Schriftbild
	Zuverlässigkeit	Hält sich an Vorgaben/Regeln beim Test
<b>Motivation/Berufsorientierung</b>	Branchen-, Berufs- bzw. Betriebsorientierung	Lösung entsprechender Aufgaben

Anhang 4

Typische Untersuchungsgegenstände bei einem Bewerbungsgespräch

Kompetenzbereich	Profilmerkmal	Indikatoren
<b>Schulische/Fachliche Kenntnisse</b>	Sprachkompetenz; Präsentationsfähigkeit; Zuhören	Bewerber können auch komplexeren Sachverhalten folgen, die rein mündlich erläutert werden. Bewerber finden angemessene Wortwahl, Lautstärke und Sprechtempo
	Berufsbezogene Kenntnisse (IT-Vorbildung, Sprachen etc.)	Erläuterung und Konstruktion entsprechender Zusammenhänge im Gespräch; Kann Interview in Fremdsprache führen
<b>Psychologische Leistungsmerkmale</b>	Sprachbeherrschung	Problemstellungen analysieren und in eine Rechenoperation umsetzen können
	Logisches Denken	Sachverhalte verstehen und mündlich wiedergeben können.
	Merkfähigkeit	Kann frühere Informationen aus dem Gesprächs- oder Bewerbungsverlauf aufgreifen und im Gespräch anbringen
	Konzentration	Ablenkungen ausblenden können.
<b>Arbeitsverhalten und Persönlichkeit</b>	Konfliktfähigkeit	Bewerber analysiert frühere Konflikterfahrungen und bezieht Stellung dazu; kann Interessenlagen in einem Konflikt erkennen; wahrt eigene Interessen und respektiert abweichende Meinungen
	Planungsfähigkeit, Sorgfalt, Genauigkeit sowie Selbstorganisation und Selbständigkeit	Der Bewerber erscheint vorbereitet und pünktlich. Der Bewerber hat sich über organisatorische Rahmenbedingungen (z. B. eigene Mobilität während der Ausbildung) informiert und Lösungen erarbeitet

	Teamfähigkeit	Der Bewerber schildert entsprechende Erfahrungen aus Aktivitäten/Funktionen in Vereinen, Kirchen oder Verbänden; Erfahrungen als Gruppenleitung u.ä.
	Kritikfähigkeit	Der Bewerber reagiert angemessen auf kritische Fragen (z.B: zu Schulnoten) und kann das eigene Verhalten in Bezug auf die Anforderungen der Ausbildung reflektieren
	Leistungsbereitschaft, Durchhaltevermögen und Frustrationstoleranz	Der Bewerber zeigt anhaltende Leistungsbereitschaft und versucht Aufgaben im Zeitrahmen zu beenden - auch gegen Widerstände. Der Bewerber kann das eigene Arbeitsverhalten in Bezug auf die Anforderungen der Ausbildung reflektieren
	Kommunikationsfähigkeit	Reagiert verbal und non-verbal angemessen auf die Gesprächssituation und setzt aktiv kommunikative Elemente zur Unterstützung eigener Aussagen ein
	Umgangsformen	Angemessenes Auftreten
	Zuverlässigkeit	An Vereinbarungen halten können (Pünktlichkeit, Unterlagen bereithalten usw.)
	<b>Motivation/Berufsorientierung</b>	Branchen-, Berufs- bzw. Betriebsorientierung

Anhang 5

Typische Untersuchungsgegenstände bei einem Assessment Center

Kompetenzbereich	Profilmerkmal	Indikatoren
<b>Schulische/Fachliche Kenntnisse</b>	Rechtschreibung	Aufsatz schreiben
	Lesen	Schriftliche Aufgabenstellungen werden verstanden; Texte sinnentnehmend gelesen
	Medienkompetenz	Der Bewerber setzt zur Aufgabenbewältigung zielorientiert verschiedene Medien zur Informationsbeschaffung und -darstellung ein
	Sprachkompetenz; Präsentationsfähigkeit; Zuhören	Bewerber können auch komplexeren Sachverhalten folgen, die rein mündlich erläutert werden. Bewerber finden angemessene Wortwahl, Lautstärke und Sprechtempo
	Berufsbezogene Kenntnisse (z. B. Vorkenntnisse bei IT-Ausbildung, Sprachkenntnisse) sowie schulische Kenntnisse	Erläuterung und Konstruktion entsprechender Zusammenhänge im Gespräch; Kann Interview in Fremdsprache führen
<b>Psychologische Leistungsmerkmale</b>	Rechnerisches Denken	Schrittweise, schlussfolgerndes Denken
	Logisches Denken	Sachverhalte verstehen und mündlich bzw. schriftl. wiedergeben können.
	Merkfähigkeit	Sachverhalte merken können
	Bearbeitungsgeschwindigkeit	Zügige Arbeitsweise
	Konzentration	Der Bewerber ist in der Lage auch über einen längeren Zeitraum unter zahlreichen Reizeinwirkungen konzentriert an Aufgabenstellungen zu arbeiten

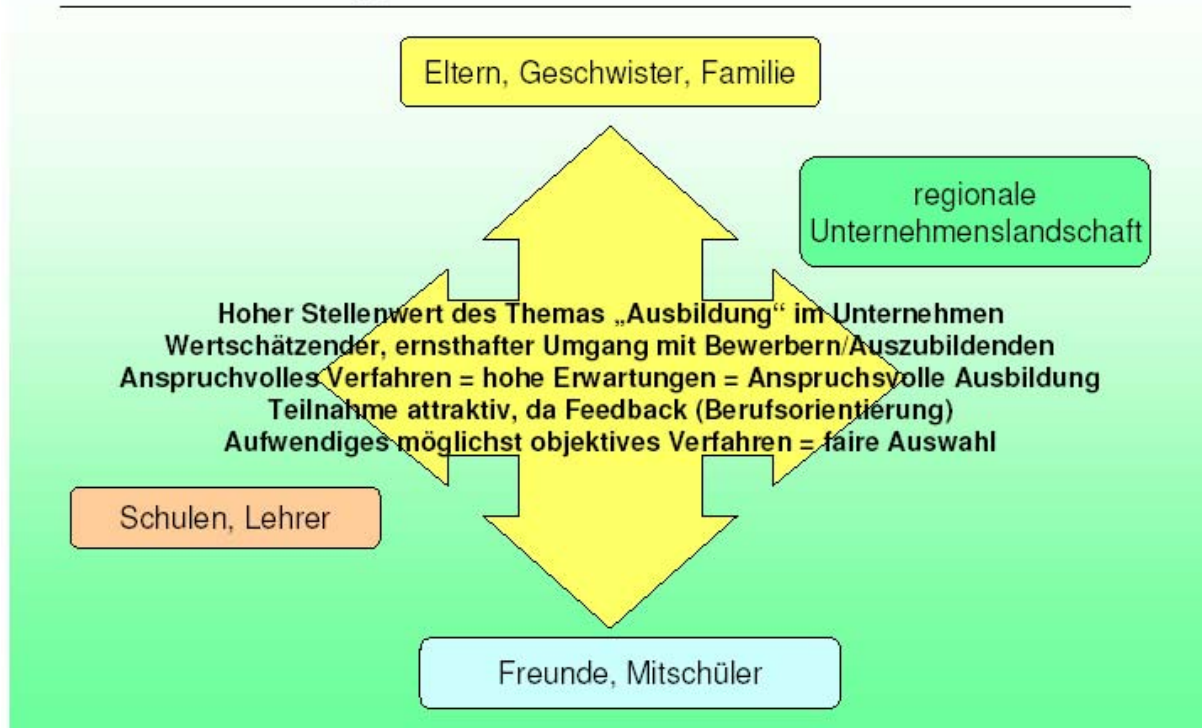
<b>Arbeitsverhalten und Persönlichkeit</b>	Kommunikationsfähigkeit	Reagiert verbal und non-verbal angemessen auf die Gesprächssituation und setzt aktiv kommunikative Elemente zur Unterstützung seiner Aussagen ein
	Planungsfähigkeit, Sorgfalt, Genauigkeit sowie Selbstorganisation und Selbständigkeit	Strukturierte Herangehensweise in Bezug auf die Aufgabenbewältigung; Der Bewerber erscheint vorbereitet und pünktlich. Arbeitet genau.
	Teamfähigkeit	Zielgerichtetes und aufgabenorientiertes kooperieren mit der Gruppe; Nimmt Rollen an, findet sich im Team ein.
	Umgangsformen	Angemessenes Auftreten
	Verantwortungsbewusstsein	Verantwortung für sich und die Gruppe übernehmen können
	Zuverlässigkeit	An Vereinbarungen halten können
	Kritikfähigkeit	Der Bewerber reagiert angemessen auf kritische Fragen/Anmerkungen und kann das eigene Verhalten/ die eigene Leistung in Bezug auf der gestellten Anforderungen / Erwartungen reflektieren
	Leistungsbereitschaft, Durchhaltevermögen und Frustrationstoleranz	Der Bewerber zeigt anhaltende Leistungsbereitschaft und versucht Aufgaben im Zeitrahmen zu beenden - auch gegen Widerstände.
	Konfliktfähigkeit	Bewerber analysiert Konflikte und bezieht eine eigene Stellung; kann Interessenlagen in einem Konflikt erkennen; wahrt eigene Interessen und respektiert abweichende Meinungen



<b>Motivation/Berufsorientierung</b>	Branchen-, Berufs- bzw. Betriebsorientierung	Begründung der Berufs-, Betriebs-, Branchenwahl; Entsprechende Informationen wurden eingeholt
--------------------------------------	--	---

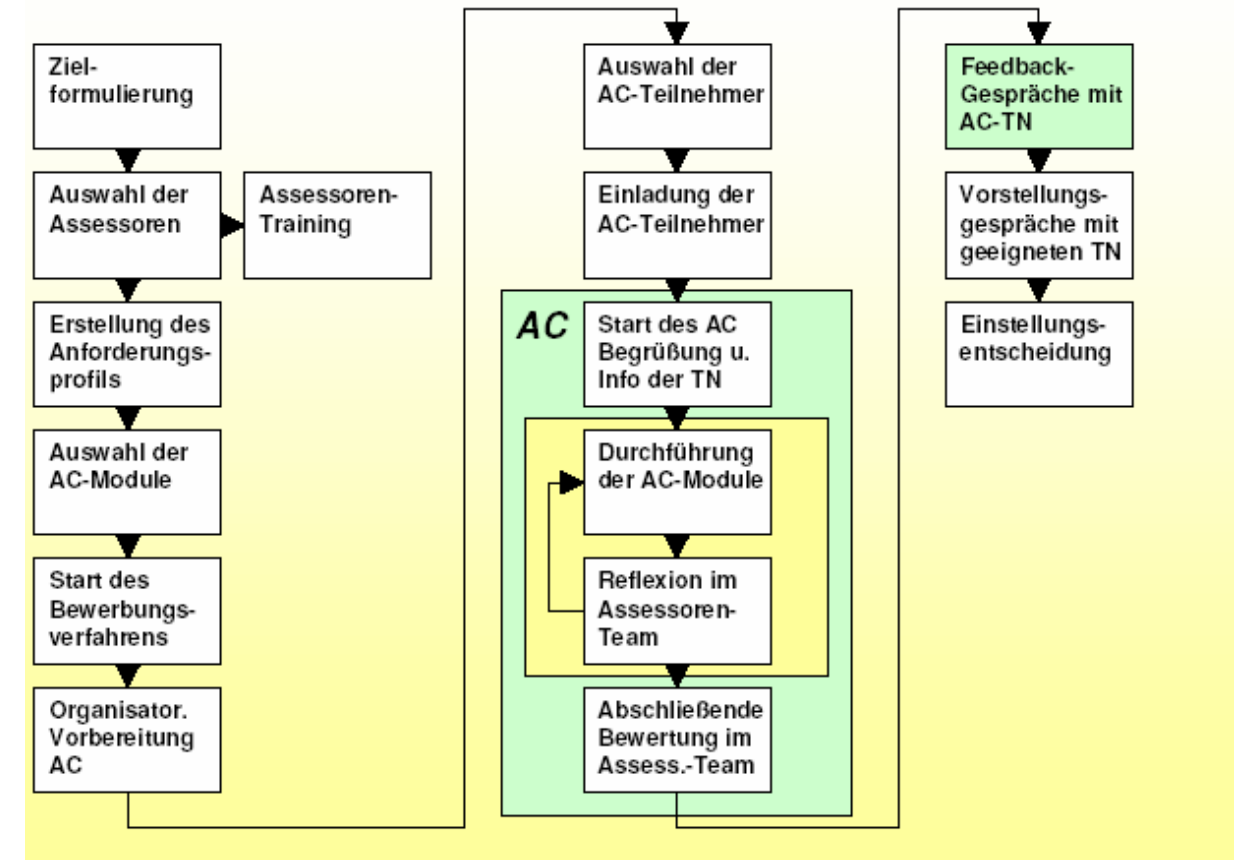
Anhang 6

## Außenwirkung des AC



Anhang 7

Beispiel für den Ablauf eines Bewerberverfahrens mit Einsatz eines AC



## Literatur

- **Kristina Schütt, Roland Wolf**  
Das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Pflichten - Risiken - Gestaltungsmöglichkeiten,  
Verlag: Gda; Auflage: 2 (September 2006) - ISBN: 978-3936074567
- **Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.);**  
Broschüre: Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs - Kriterienkatalog zur Ausbildungsreife;  
Januar 2006
- **Lienert, G. A.**  
Testaufbau und Testanalyse.  
Weinheim 1989, (4. Auflage),  
Psychologie Verlags Union.
- **Grosch, Harald; Leenen, Wolf Rainer:**  
Bausteine zur Grundlegung interkulturellen Lernens. In: Interkulturelles Lernen.  
Arbeitshilfen für die politische Bildung.  
Bundeszentrale für politische Bildung [Hrsg.]; Bonn 1998
- **Christof Obermann:**  
Assessment Center - Entwicklung, Durchführung, Trends.  
Gabler Verlag
- **Anja Weidemann, Michael Paschen:**  
Personal Entwicklung  
Haufe Verlag – ISBN 3-448-04383-4
- **Hesse, J.; Schrader, H.C.:**  
In: Bolten, Jürgen und Daniela Schröter (Hrsg.):  
Die 100 wichtigsten Fragen zum Assessment Center  
Eichborn Verlag - ISBN 3-8218-1547-7
- **Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.):**  
Assessment Center in der betrieblichen Praxis  
Windmühle - ISBN 3-922789-51-X
- **Fisseni, H.-J.; Fennekels, G.P.:**  
Das Assessment Center. Eine Einführung für Praktiker  
Verlag für Angewandte Psychologie - ISBN 3-8017-0829-2
- **Wolf, B; Barell, G.; Hoenle, S.:**  
Assessment Center auf dem Prüfstand. Bewährungskontrolle und Qualitätssicherung  
am Beispiel eines Unternehmens-ACs.  
Windmühle - ISBN 3-922789-58-7

- **Jochmann, Walter (Hrsg.):**  
Innovationen im Assessment-Center: Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management  
Schäffer-Poeschel - ISBN 3-7910-1254-1
- **Kleinmann, Martin:**  
Assessment-Center. Stand der Forschung, Konsequenzen für die Praxis  
Hogrefe Verlag - ISBN 3-8017-1005-X
- **Sarges, Werner (Hrsg.):**  
Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. Psychologie für das Personalmanagement  
Verlag für Angewandte Psychologie - ISBN 3-8017-0911-6

## Informationen zum Autor: Thorsten Tooren

### Zur Person

Thorsten Tooren, Jahrgang 1971, ist seit 9 Jahren als Ausbildungsleiter der Unternehmensgruppe Bünting in Leer tätig.

### Arbeitsschwerpunkte

- Entwicklung, Umsetzung und Evaluation des firmeninternen Ausbildungskonzeptes
- Konzeption und Durchführung von Auswahlverfahren für Auszubildende
- Betreuung von AusbilderInnen
- Seminare für kaufmännische Auszubildende
- Prüfertätigkeit im Einzel- und Großhandel
- Ausbildungsmarketing



**Thorsten Tooren**

Die Unternehmensgruppe Bünting ist in Nordwestdeutschland mit mehreren Vertriebsgesellschaften im Groß- und Einzelhandel sowie einem Industriebetrieb vertreten und verfügt über ein dichtes Filialnetz. In der Gruppe werden regelmäßig über 200 Auszubildende in 9 Berufsbildern ausgebildet.

### Kontakt

Thorsten Tooren  
Dipl. Kaufmann  
Noortmer Chaussee 46  
26789 Leer  
E-Mail: [thorsten.tooren@nwn.de](mailto:thorsten.tooren@nwn.de)