

Der Einsatz situativer Auswahlverfahren im kaufmännischen Bereich

Barbara Stehle*

Der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien führt zu einer Veränderung von Anforderungsprofilen im qualifizierten Angestelltenbereich.

Nachstehend wird beschrieben, wie für diese Zielgruppen in Analogie zum Assessment-Center-Ansatz, Auswahlverfahren auf situativer Basis entwickelt und eingesetzt werden können.

Unter dem Begriff "situative Verfahren" werden in der psychologischen Eignungsdiagnostik all die Verfahren verstanden, die versuchen, im Auswahlprozeß Situationen und Tätigkeiten zu simulieren, die für die spätere Tätigkeit typisch sind. Die während dieser Simulationen gezeigten Verhaltensleistungen bilden dann die Grundlage für die Prognose des späteren Berufserfolges und damit für die Einstellungsentscheidung.

Die idealtypische Anwendung von situativen Verfahren findet im Assessment-Center statt.

Hier werden unterschiedlichste Situationen simuliert - Einzel- und Gruppenübungen, Fallstudien, Rollenspiele - und aufgrund der gezeigten Verhaltensleistungen eine Eignungsbeurteilung abgegeben.

Derartige Verfahren finden in der Bundesrepublik immer breitere



Anwendung, nicht zuletzt weil Assessment-Center im Vergleich mit anderen eignungsdiagnostischen Verfahren die höchsten Validitätskoeffizienten - d.h. Übereinstimmung zwischen prognostiziertem und tatsächlichem Berufserfolg - erreichen.

Betrachtet man die Anwendungshäufigkeiten von Assessment-Centern in der betrieblichen Praxis, so zeigt sich, daß derartige Auswahlverfahren vor allem für Außendienstmitarbeiter, Hochschulabsolventen und Führungsnachwuchskräfte eingesetzt werden.

Der Grundgedanke dieses Ansatzes - nämlich durch Simulationen der späteren Arbeitsaufgaben

die Vorhersagegültigkeit über den späteren Berufserfolg zu erhöhen - kann jedoch ohne weiteres auf andere Berufsgruppen übertragen werden.

Nachstehend erfolgt die Beschreibung eines Auswahlhandbuchs für den Sekretariatsbereich. Ähnliche Handbücher sind einsetzbar im gesamten kaufmännisch-administrativen Bereich, so beispielsweise zur Auswahl von Bankkaufleuten oder qualifizierten Sachbearbeitern.

Aufbau des Handbuchs

Nach einer Kurzbeschreibung der Verfahren erfolgt zunächst eine Operationalisierung aller im Sekretariatsbereich spezifischen Anforderungskriterien.

In Form der nachstehend abgebildeten Matrix werden dann Meßverfahren systematisch den Anforderungskriterien zugeordnet.

Daran anschließend folgen allgemeine Erläuterungen zum Auswahlprozeß beispielsweise hinsichtlich organisatorischer Bedingungen oder Strategien und Techniken der Gesprächsführung.

* Diplom-Oekonomin Barbara Stehle befaßt sich als selbständige Personalberaterin schwerpunktmäßig mit der Entwicklung von Auswahlsystemen.



Abb. 1: MATRIX A: Zuordnung der Messung von Anforderungen zu den einzelnen Verfahren

		Interviewleitfaden	Postbesprechg.	Geschäftsbericht	Mitarb.-kontrolle	Schreibprobe						
						Banddiktat dt	Banddiktat Fr	Stenographie dt	Stenographie Fr	Stichworte dt	Stichworte Fr	
Arbeitsstil	Organisation/Planung		•		•							•
	Selbständigkeit	•	•									
	Konzentration/Ausdauer		•	•		•		•				
	Initiative	•										
	Sorgfalt			•		•		•				•
Tempo			•	•	•		•					
Persönlichkeit	Stressresistenz		•									•
	Einsatzbereitschaft	•										
	Einstellung zu Arbeit und Organisation	•										
	emotionale Stabilität	•										
	Flexibilität		•		•							•
Verantwortungsbewußtsein	•											
Intellektuelle Fähigkeiten	Sprachkenntnisse						•		•			•
	Rechtschreibung					•						
	schriftliche Kommunikationsfähigkeit		•						•			•
	mündliche Kommunikationsfähigkeit	•	•									•
	technisches/Zahlenverständnis						•					
analytisches, systematisches Denken				•								
Interpersonale Beziehungen	Informationsverhalten	•	•									
	Kooperations-/Teamfähigkeit	•										
	Kontaktfähigkeit	•										
	Verhandlungsgeschick	•										
	Durchsetzungsvermögen	•										

Im nächsten Teil wird die konkrete Anwendung beschrieben. Beginnend mit der Ermittlung des Anforderungsprofils wird dargestellt, wie in der jeweiligen Auswahl-situation die Verfahren zu kombinieren sind.

Es folgt die Dokumentation aller Meßverfahren, einschließlich des Interviewleitfadens sowie eines Gesprächsleitfadens zur Referenzeinholung.

Einsatzmöglichkeiten des Handbuchs

Einsatzmöglichkeiten dieses Verfahrens bestehen sowohl in der Auswahl externer Bewerber wie auch in der internen Potentialermittlung.

A. Auswahl externer Bewerber

Im Rahmen einer sequentiellen Auswahlstrategie kann das Ge-

samtverfahren bis zur Endauswahl eingesetzt werden. Ein idealtypischer Ablauf der Auswahlentscheidung wäre:

1. Analyse der Bewerbungsunterlagen und Überprüfung der formalen Anforderungskriterien
2. Bei Einladung zum Gespräch als erstes Anwendung des Interviewleitfadens

Bei positivem Eindruck Fortführung des Auswahlprozesses und



Durchführung des situativen Auswahlteils (Arbeitsproben.)
3. Entscheidung anhand der Interview- und Verfahrensergebnisse

B. Potentialermittlung

Analog zu dem oben geschilderten Vorgehen kann dieses Verfahren auch zur internen Stellenbesetzung, beispielsweise nach erfolgter interner Stellenausschreibung zur Besetzung einer konkreten Position, angewandt werden.

Darüberhinaus eignet sich der Ansatz auch zur internen Personalermittlung. Aufgrund der erfolgten detaillierten Stärken- und Schwächenanalyse erhält man Hinweise auf den jeweiligen Weiterbildungsbedarf bzw. auf das vorhandene Potential. Diese Informationen dienen wiederum als Grundlage für eine mittelfristige Personalplanung.

Verfahren des Handbuchs

Interviewleitfaden

Mit Hilfe des strukturierten Interviewleitfadens ist es möglich, syste-

matisch konkrete Verhaltensbeispiele von früher gezeigten Leistungen und Verhaltensweisen der Bewerberin an anderen Arbeitsplätzen oder vergleichbaren Situationen zu erfassen und diese zur Vorhersage von zukünftigem Verhalten zu verwenden.

Postbesprechung

Bei der "Postbesprechung" werden typische Aufgaben einer Sekretärin in Form von Briefen und Aktennotizen nachgespielt.

Die Bewerberin muß die Vielfalt der erhaltenen Informationen aufnehmen, strukturieren und die Form der Bearbeitung bestimmen. Dies alles geschieht unter Zeitdruck und ohne genaue Kenntnis von Randbedingungen. In Anschluß an diese Übung werden die Ergebnisse von der Bewerberin präsentiert.

Geschäftsbericht

Bei dieser Übung sollen möglichst viele der zufällig über mehrere Seiten eines Geschäftsberichts ver-

streuten Druckfehler entdeckt werden. Neben Rechtschreibfehlern sind auch Auslassungen, Vertauschungen usw. festzustellen.

Mitarbeiterkontrolle

Bei dieser Übung sind von der Bewerberin eine Reihe von Tätigkeiten so zu ordnen, daß der Zeitbedarf minimiert wird bei gleichzeitiger Beachtung von Randbedingungen (Einhalten bestimmter Zeitpunkte an bestimmten Orten) und Restriktionen (die Aufenthaltsdauer an einem Ort ist vorgeschrieben).

Schreibproben

Diese arbeitsplatztypische Simulation läßt hinsichtlich verschiedenster Eignungsmerkmale Auswertungen zu.

Entsprechend der jeweiligen Arbeitsplatzschwerpunkte können unterschiedliche Formen dieser Übung der Bewerberin vorgegeben werden, sowohl in deutscher wie auch in den erforderlichen Fremdsprachen.



a) Banddiktat

Auf Band gesprochene standardisierte Texte werden der Bewerberin übergeben, die sie innerhalb eines begrenzten Zeitraums auf Maschine zu übertragen hat.

b) Stenographie

Der Bewerberin werden standardisierte Texte vorgelesen, die sie mitstenographiert und anschließend auf Maschine überträgt.

c) Übung "Stichworte"

Bei dieser Übung erhält die Bewerberin einen routinemäßigen Geschäftsvorfall, versehen mit Stichworten des Vorgesetzten, zur Bearbeitung übergeben. Ihre Aufgabe ist es, ein entsprechendes Antwortschreiben zu formulieren und zu gestalten.

Anwendung des Auswahlhandbuchs

Nach erfolgter Anforderungsanalyse werden die entsprechenden

Abb. 2: Inhalt des Interviewleitfadens

1. Analyse der Bewerbungsunterlagen
 - Angaben zur Person
 - Aus- und Weiterbildung
 - Berufstätigkeit
2. Informationen über das Unternehmen
3. Bewertung der Anforderungskriterien
 - Selbständigkeit
 - Initiative
 - Einsatzbereitschaft
 - Einstellung zu Arbeit und Organisation
 - Emotionale Stabilität
 - Verantwortungsbewußtsein
 - Informationsverhalten
 - Kooperations- und Teamfähigkeit
 - Kontaktfähigkeit
 - Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen
 - mündliche Kommunikationsfähigkeit
4. Informationen über den Arbeitsplatz
5. Vertragliche Konditionen

Meß- und Testverfahren ausgewählt (vgl. Abbildung). Wie aus der entsprechenden Matrix ersichtlich, können einzelne Anforderungen durch mehrere Verfahren bewertet werden. Es ist abhängig von der

Wichtigkeit der Anforderungen und der verfügbaren Zeit, ob ein oder mehrere Verfahren Anwendung finden.

Nach erfolgtem Interview (Grundlage: der im Handbuch enthaltene Interviewleitfaden) trifft der Interviewer die Entscheidung, ob die Bewerberin am weiteren Auswahlprozeß (situative Verfahren) noch teilnehmen soll.

Der situative Teil selbst wird so aufgebaut, daß die Kernanforderungen zuerst überprüft werden. Sind beispielsweise gute Ergebnisse in dem Verfahren "Schreibproben" für die Einstellungsentscheidung von großer Bedeutung, so wird mit diesem Verfahren begonnen. Bei schlechten Ergebnissen kann das Verfahren unmittelbar beendet werden.

Nach erfolgten Gesprächen und situativen Verfahren werden alle Ergebnisse und Eindrücke auf ein zentrales Ergebnisformular übertragen. Gemeinsam mit dem direkten Vorgesetzten kann nun im unmittelbaren Vergleich aller Bewerberinnen die endgültige Auswahlentscheidung getroffen werden.



Abb. 3: Durchführungsanweisung der Schreibprobe "Stichworte"

Durchführungsanweisung

Die Bewerberin erhält einen routinemäßigen Geschäftsvorfall, versehen mit Stichworten des Vorgesetzten, sowie einen Kurzbericht zu diesem Sachverhalt vorgegeben. Ihre Aufgabe ist es nun, ein entsprechendes Antwortschreiben zu formulieren und zu gestalten.

Sie hat etwa 20 Minuten Zeit zur Bearbeitung und Niederschrift des Antwortschreibens auf Maschine.

Vor Beginn der Übung soll die Bewerberin unbedingt eine Einweisung in die Funktion der Maschine evtl. durch eine Mitarbeiterin erhalten. Nur wenn sichergestellt ist, daß sie mit der Schreibmaschine gut umgehen kann, ist eine vergleichbare Bewertung mit der Leistung anderer Bewerberinnen möglich.

Material

- T: — Brief und Kurzbericht
- Papier und Schreibzeug
- Schreibmaschine
- B: — Beurteilungsliste

Praktische Erfahrungen

Die bisher vorliegenden Erfahrungen mit der Übertragung von Assessment-Center-ähnlichen Verfahren auf die Auswahl von Bewerbern und Bewerberinnen im kaufmännischen Bereich zeigen, daß sich vergleichbare Berufserfolgsprognosen erzielen lassen. Darüberhinaus erfreuen sich situative Verfahren hoher Akzeptanz seitens der Bewerber. Beschränken sie sich doch ausschließlich auf tatsächliches Leistungsverhalten und werden nicht wie psychologische Tests als Eingriff in die Persönlichkeitsrechte empfunden. 