

Bewerberorientierte Personalauswahl: Der Beratertag

Joachim Heinig, Barbara Stehle*

Beratertage als Auswahlverfahren sind vor allem für Bewerbergruppen geeignet, über die keine oder nur sehr wenige berufsbezogene Informationen zugänglich sind, wie z. B. Abiturienten. Im nachstehenden Beitrag erfolgt die Beschreibung von der Entwicklung und Durchführung eines solchen Beratertages bei einem bedeutenden Kaufhauskonzern.

Ein rückläufiger Anteil von Studienwilligen unter den Abiturienten geht einher mit zunehmend attraktiveren, studienähnlichen Ausbildungswegen.

Einen dieser Ausbildungswege stellt die praxisbegleitende Ausbildung an einer Berufsakademie dar. Die Erfahrungen der beteiligten Firmen ebenso wie der Auszubildenden sind überaus positiv.

Da aus dieser Gruppe später die Führungskräfte des Unternehmens rekrutiert werden sollen und die Ausbildung relativ kostenintensiv ist, stellt sich für die beteiligten Firmen die Frage nach dem geeigneten Auswahlinstrument, um den späteren Ausbildungs- und Berufserfolg möglichst gut vorherzusagen.

Nachstehend erfolgt die Beschreibung der Entwicklung und des Einsatzes eines Auswahlverfahrens, das für einen großen Kaufhauskonzern entwickelt wurde.

Bedingt durch die Bekanntheit des Unternehmens und die Marktstärke wurde nach einem Verfahren gesucht, welches hohe Prognosegüte und Akzeptanz seitens der Bewerber gewährleisten sollte. Dies auch um zu verhindern, daß insbe-



Dr. Stehle



Dr. Heinig

* Dr. Joachim Heinig ist Direktor Personalentwicklung der HORTEN AG, Düsseldorf, Dr. Barbara Stehle ist als selbständige Personalberaterin tätig und befaßt sich schwerpunktmäßig mit Fragen der Personalsuche und -auswahl.

sondere bei abgewiesenen Bewerbern und deren sozialem Umfeld eine negative Einstellung zum Unternehmen entsteht und, damit verbunden, das Einkaufsverhalten beeinflusst wird.

Grundkonzept des Beratertages

In Analogie zum Assessment-Center-Ansatz wurde deshalb ein sog. "Beratertag" konzipiert.

Unter Beratertag wird in diesem Kontext ein Verfahren verstanden, bei dem

- eine Gruppe von Bewerbern
- während der Ausübung von simulierten späteren Arbeitsaufgaben (in Form von Einzel- und Gruppenübungen)
- von einem Team ausgebildeter Beurteiler
- objektiv und einheitlich hinsichtlich ihrer Berufseignung beurteilt werden.

Dieser Beratertag bietet folgende Vorteile bzw. basiert auf folgenden Konstruktionsprinzipien:

- Der Beratertag folgt dem Prinzip der Arbeitsproben bzw. Arbeitssimulationen, d.h. tätigkeitsrelevante Arbeitsabläufe des späteren Berufes werden während des Beratertages simuliert, unter der Annahme, daß das hier gezeigte Verhalten auch bei der späteren Tätigkeitsausübung potentiell verfügbar ist.
- Der Beratertag bleibt aufgrund dieser Konzeption sehr realitätsnah und vermittelt ein vollständiges Bild über die tätigkeitsrelevanten Aspekte des

Verhaltens. Jedem Kandidaten wird zudem wesentlich mehr Zeit gewidmet als bei jedem anderen Auswahlverfahren.

- Der Beratertag bleibt unberührt davon, ob Kandidaten ihr Abitur an einem Gymnasium, einer Wirtschaftsoberschule oder einem anderen Institut abgelegt haben.
- Es werden keine psychologischen Testverfahren, insbesondere keine Persönlichkeits- oder Wissenstests durchgeführt.
- Die Beurteilung eines Kandidaten wird objektiver – d.h. nicht der subjektiven Einschätzung einer einzelnen Person überlassen –, da in jeder Übung Beraterpaare beobachten und beurteilen, die Zuordnung der Beraterpaare zu den einzelnen Kandidaten bei jeder Übung wechselt, somit jeder Berater jeden Kandidaten in unterschiedlichen Situationen sieht und beurteilt und die zu beobachtenden Verhaltensmerkmale vorher festgelegt sind.
- Eine bei Beurteilungen häufig auftretende Tendenz zur Mitte wird durch die Vorgabe von 4-stufigen Beurteilungsskalen verhindert.
- Alle Kandidaten sind im direkten Vergleich beobachtet und beurteilbar.
- Alle Kandidaten führen die Verfahren unter standardisierten Bedingungen aus, d.h. allen werden dieselben Aufgaben am gleichen Tag vorgegeben.
- Das Verfahren und die Entscheidungsfindung sind aus Sicht der Bewerber transparent: die Beurteilungskriterien können z.B. erläutert und die Entscheidung anhand von Verhaltensbeispielen begründet werden. Voraussetzung hierfür ist jedoch ein ausführliches Feed-

Abb. 1: Zuordnungsmatrix

Anforderungsmerkmale – Verfahren

		Gruppen- dis- kussion	Selbst- vor- stellung	Firmen- präsen- tation	Mit- arbeiter- kontrolle
Arbeits- stil	Initiative	•			
	Ausdauer	•			
	Organisation/ Planung		•	•	•
	Tempo			•	•
	Entscheidungs- verhalten			•	
	Sorgfalt			•	•
Persön- lichkeit	Flexibilität	•			•
	Emot. Stabilität	•		•	
	Stressresistenz		•	•	
	Extraversion	•	•	•	
	Kreativität			•	
Inter- personale Bezie- hungen	Überzeugungskraft	•	•	•	
	Integration/ Kooperation	•			
	Kontaktverhalten		•	•	
	Einfühlungsverm.			•	
Intellek- tueller Bereich	mündliche Kommunikationsf.	•	•	•	
	Verarbeitungskap.			•	
	analytisches, syst. Denken				•
	Kombinationsf.				•

back der Ergebnisse an die Kandidaten.

- Die soziale Kompetenz der Berater wird durch Trainingseffekte aufgrund der Teilnahme am Beratertraining und am Beratertag selbst erhöht.
- Die Kandidaten haben die Möglichkeit, mehr Einblick in die Tätigkeitsinhalte der in Frage stehenden Position und deren Anforderungen zu erhalten.

Aufbau des Beratertages

Der Beratertag umfaßt vier Übungen, die entsprechend den Arbeitsplatzanforderungen und dem Bildungsniveau der Bewerber entwickelt bzw. modifiziert wurden.

● Gruppendiskussion

Durch dieses Verfahren werden die Teilnehmer in eine unstrukturierte Situation gestellt, in der sie zu einem vorgegebenen Problem eine



gemeinsame Lösung finden müssen. Erschwert wird die Problemlösung durch die Forderung an die Teilnehmer, sich vorher eine eigene Meinung zu bilden und diese dann bestmöglichst zu vertreten.

Dieses Verfahren simuliert beispielsweise eine betriebliche Projektsitzung mit selbständiger Vorbereitung des Themas, anschließender gemeinsamer Diskussion in der Projektgruppe sowie Konsensfindung.

● Selbstvorstellung

Nach einer kurzen Vorbereitungszeit sollen die Teilnehmer in einem kurzen Vortrag ihren schulischen Werdegang, Gründe für ihre Berufswahl sowie Zukunftsabsichten darstellen. In Anschluß daran führen die Beobachter ein Interview mit dem jeweiligen Bewerber. Hierzu wurde ein spezieller Kurz-Interviewleitfaden entwickelt.

● Firmenpräsentation

Die Kandidaten haben hierbei die Aufgabe, das Marketing-Konzept eines allgemein zugänglichen Freizeitclubs aus Broschüren abzuleiten, zu analysieren und in einem werblich zu gestaltenden Vortrag darzulegen.

Hierfür stehen jeweils 15 Minuten zur Verfügung.

● Organisationsleistungstest

Bei dieser Übung sind vom Teilnehmer eine Reihe von Tätigkeiten so zu ordnen, daß der Zeitbedarf minimiert wird bei gleichzeitiger Beachtung von Randbedingungen und Restriktionen.

Die Zuordnung von Beurteilungsdimensionen zu den einzelnen Übungen zeigt die Matrix Abb. 1.

Entwicklung des Handbuchs

Da das Verfahren unternehmensintern angewandt werden sollte, wurde zur effektiven und praxisge-

rechten Handhabung ein Handbuch erstellt.

Im ersten Teil des Handbuchs werden die vom Berater tag zugrundeliegenden Prinzipien und allgemeine Vorgehensweisen erläutert, die Anforderungskriterien definiert sowie die Verfahren kurz dargestellt.

Im zweiten Teil finden sich konkrete Hinweise und Checklisten für die Vorbereitung und Durchführung des jeweiligen Beratertages (Raumplanung, zeitlicher Ablauf, Materialien), einschließlich der Beraterkonferenz und der Feedbackgespräche. Dieser Teil ist vor allem als Arbeitsinstrument für den unternehmensinternen Moderator gedacht, der für die Organisation des Beratertages verantwortlich ist.

Der 3. Teil umfaßt die gesamte Logistik. Hier befinden sich die Dokumentation der einzelnen Übungen, Beobachtungslisten, Sitz- und Stundenpläne für unterschiedliche Kandidaten- und Berateranzahl sowie Ablaufdiagramme und Formblätter für die Beraterkonferenz.

Implementation in der Organisation

Nach Fertigstellung des Handbuchs erfolgte zunächst das Training

der firmeninternen Berater. Dies diente zweierlei Zwecken. Zum einen sollte jeder Berater jede Übung selbst durchgeführt haben, zum anderen sollte anhand der vorgegebenen Beurteilungskriterien und deren verbalen Umschreibung sowie konkreten Verhaltensbeispielen eine Angleichung der Beurteilungsmaßstäbe erreicht werden.

Wichtige Punkte im Training waren:

- die Trennung von Beobachtung und Beurteilung;
- die ausschließliche Beobachtung auf der Verhaltensebene, d.h., in die Beobachtungsprotokolle darf nur aufgenommen werden, was tatsächlich beobachtet wurde und keine Rückschlüsse auf nicht beobachtbare Merkmale vorgenommen werden;
- beobachtet und bewertet wird anhand festgelegter Definitionen der Anforderungskriterien.

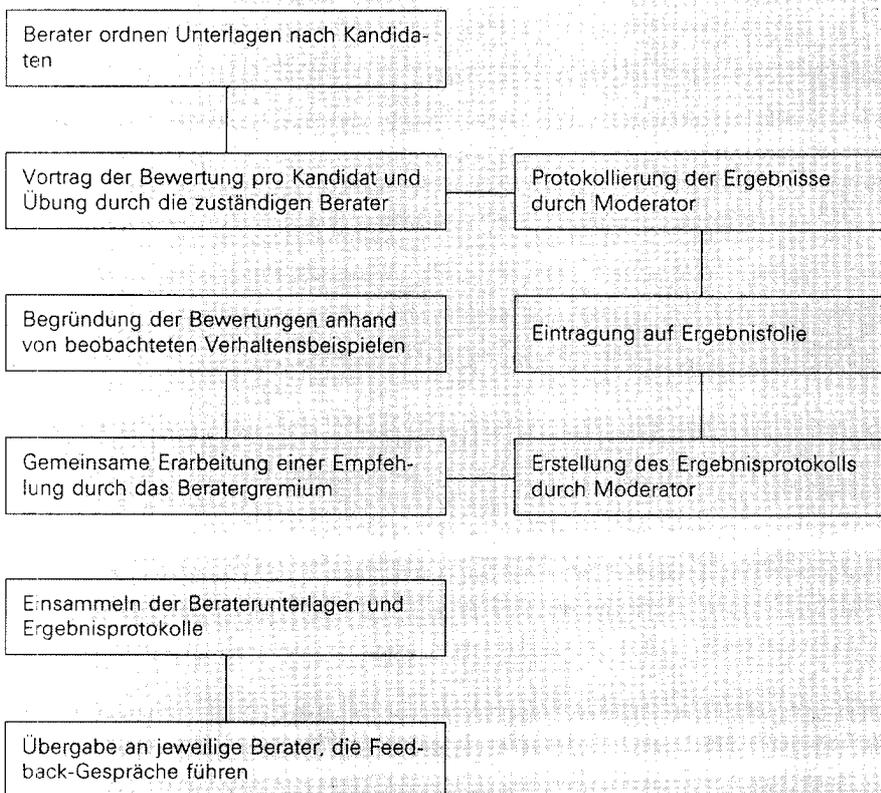
Unmittelbar nach dem Beratertraining wurde der erste Beratertag durchgeführt (s. Abb. 2).

Während der Beraterkonferenz erlebten die Kandidaten ein leichtes Animationsprogramm (humorige Videos), um Spannungen abzu-

Abb. 2: Ablauf des Beratertages

10.00—10.30 Uhr	Vorbesprechung und Einführung
10.30—11.45 Uhr	Gruppendiskussion
11.45—ca. 15.30 Uhr	Einzelübungen <ul style="list-style-type: none"> ● Selbstvorstellung ● Firmenpräsentation ● Mitarbeiterkontrolle
15.45—16.00 Uhr	Schlußbesprechung
bis ca. 17.30 Uhr	Beraterkonferenz
anschließend	Feedback-Gespräche
voraussichtliches Ende: 18.30 Uhr	

Abb. 3: Ablaufschema Beraterkonferenz



bauen und die Betroffenen für die Feedback-Gespräche zu lockern.

In der Beraterkonferenz selbst wurden die im Laufe des Beratertages von den Kandidaten erbrachten Leistungen von den Beratern gesammelt und diskutiert.

Der Moderator hielt die Ergebnisse auf einem Protokollblatt und einer Ergebnisfolie pro Kandidat fest.

Nachdem die Ergebnisse zusammengetragen wurden, erarbeiteten die Berater gemeinsam eine Empfehlung, inwieweit mit den jeweiligen Kandidaten weitere Gespräche geführt werden sollten bzw. eine Absage ausgesprochen wird.

Das Ablaufdiagramm Abb. 3 verdeutlicht nochmals den Ablauf der Beraterkonferenz.

Nach der Beraterkonferenz fanden die Feedback-Gespräche mit den einzelnen Kandidaten statt.

Der Moderator erstellte unter Mithilfe der Berater eine Rangliste der Feedback-Gespräche. Hierbei wurde darauf geachtet, daß die Kandidaten mit der weitesten Anreise als erste in die Feedback-Gespräche kommen. Jedes Gespräch wurde zwischen einem Teilnehmer und einem Berater geführt. Hierzu erhielten die jeweiligen Berater vom Moderator Ergebnisprotokolle und die Beurteilungslisten.

Im Gespräch selbst wurde den Kandidaten nochmals das Verfahren erläutert, insbesondere die verwendeten Beurteilungsdimensionen.

Danach wurde der Kandidat über seine gezeigten Stärken und

Schwächen informiert und die Entscheidung anhand der beobachteten Verhaltensbeispiele begründet.

Dabei war insbesondere bei Ablehnungen wichtig, nochmals den Hinweis zu geben, daß es sich um keine Überprüfung der generellen Eignung für das Berufsleben handelt.

Erfahrungen

Naturgemäß läßt sich eine Aussage, ob nach dem neuen System des Beratertages bessere Kandidaten ausgewählt werden konnten, erst geraume Zeit nach Ausbildungsbeginn machen.

Doch das nachstehende Mengengerüst erklärt vieles:

Bewerber insgesamt	640
in engerer Wahl (Beratertag)	150
unter Vertrag genommen	56

Das System des Beratertages ist zwar eindeutig personalintensiver. Aber sechs Urteile je Kandidat müssen einfach sicherer sein als das Ergebnis eines Einzelinterviews.

Aus diesem Grund hat das veranstaltende Unternehmen den Einsatz des Beratertages auch auf andere Kandidatengruppen ausgedehnt.

Es verdient besondere Beachtung, daß die Kandidaten selbst fast ausnahmslos einem solchen Auswahlssystem erstmals begegneten.

In der Schlußbesprechung zu einer Einschätzung des Beratertages aufgefordert, erklärten sie einhellig, daß sie ein solches Verfahren als objektiver und neutraler, ja sogar interessanter einschätzten als alle herkömmlichen Tests. Und diese Meinung war nicht nur von den positiv befundenen Kandidaten zu hören! Auch jene, die ohne Vertrag blieben, meinten, daß die Wertung zwar hart, aber letztlich frei von subjektiven Einflüssen gefallen sei.