

Was macht Bewerber/innen erfolgreich?

Eine empirische Anforderungsanalyse

Nina Ristel, Benjamin Haarhaus

Wieso Anforderungsanalysen?

Von jedem Personalauswahlverfahren wird eine zuverlässige Vorhersage des Ausbildungs- bzw. Berufserfolgs erwartet. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die Passung von beruflichen Anforderungen und Testinhalten. Die beruflichen Anforderungen unterscheiden sich z. T. erheblich voneinander. Denken wir beispielsweise an die Anforderungen eines Stahlarbeiters, einer Verwaltungsfachangestellten und einer/s Vorstandsvorsitzenden: Während ein Stahlarbeiter über eine gewisse Statur, Muskelkraft und körperliche Fitness verfügen muss, um im Beruf erfolgreich zu sein, sind diese Anforderungen bei einer Verwaltungsfachangestellten nicht bedeutsam. Ihr/sein beruflicher Erfolg hängt stärker mit Ordnung, Zuverlässigkeit und einer korrekten Arbeitsweise zusammen. Die Tätigkeiten einer/s Vorstandsvorsitzenden bringen wiederum andere Anforderungen mit sich, wie z. B. rhetorische Gewandtheit, strategisches Denken und ggf. politisches Geschick.

Es leuchtet ein, dass Personalauswahlverfahren diesen unterschiedlichen Anforderungen unbedingt Rechnung tragen müssen. Einen Stahlarbeiter anhand seines politischen Geschicks auszuwählen, wäre genauso töricht wie die Auswahl eines Vorstandsvorsitzenden aufgrund seiner Muskelkraft. Alle Personalauswahlverfahren, seien es schriftliche Leistungstests oder Assessment-Center, müssen daher im Sinne eines Schlüssel-Schloss-Prinzips mit den Anforderungen der zu besetzenden Stellen in Einklang gebracht werden.

Dies setzt natürlich voraus, dass die Anforderungen bekannt sind. Die dgp verfügt dank ihrer mehr als 65-jährigen Erfahrung in der Personalauswahl über umfangreiches Wissen über die beruflichen Anforderungen zu ca. 150 verschiedenen Berufsbildern und Laufbahnen und wählt deren Bewerber/innen mit verschiedenen Kombinationen von Leistungs- und Wissenstests aus.

Berufliche Anforderungen sind nicht statisch, sondern können sich im Zeitverlauf ändern. Waren beispielsweise EDV-Kenntnisse früher nur wenigen Experten vorbehalten, so stellt der versierte Umgang mit Word, Excel etc. heutzutage für eine Vielzahl von Berufen eine nahezu unverzichtbare Voraussetzung dar. Neben Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen können sich auch geänderte Richtlinien sowie Studien- und Ausbildungsordnungen auf die beruflichen Anforderungen auswirken. Um die Auswahlverfahren der dgp stets auf dem neuesten Stand zu halten, sind daher regelmäßige Kontrollen der Anforderungen notwendig. Aus diesem Grund haben wir uns dafür entschieden, eine empirische Anforderungsanalyse durchzuführen, die auf die typischen Berufsbilder unserer Kunden abzielt.

Vorgehen

Grundsätzlich bieten sich für eine Anforderungsanalyse zwei verschiedene Strategien an. Bei der quantitativen Strategie werden potenzielle Anforderungen im Vorhinein auf Basis theoretischer oder sachlogischer Überlegungen abgeleitet und den Verantwortlichen der auswählenden Institutionen vorgelegt. Diese werden dann gebeten, anzugeben, inwieweit die Anforderungen auf das entsprechende Berufsbild zutreffen oder nicht. Bei der qualitativen Strategie werden die Anforderungen nicht vorgegeben, sondern in Interviews er-

mittelt. Beispielsweise besteht die Möglichkeit, die Interviewpartner nach Eigenschaften und Verhaltensweisen besonders leistungsstarker bzw. leistungsschwacher Mitarbeiter zu fragen, um daraus Rückschlüsse über die Anforderungen der Stelle zu gewinnen.

Die quantitative Strategie bietet den Vorteil, dass sich aufgrund großer Teilnehmerzahlen verallgemeinerbare Aussagen treffen lassen. Nachteilig ist hingegen, dass nur die vorgegebenen Anforderungen betrachtet werden können, wodurch evtl. wichtige zusätzliche Anforderungen nicht ins Blickfeld geraten. Die qualitative Herangehensweise ist aufgrund des offenen Antwortformats nicht eingeschränkt, liefert aber keine verallgemeinerbaren Aussagen. Um die Vorteile quantitativer und qualitativer Herangehensweisen nutzen zu können, haben wir uns dafür entschieden, beide Strategien zu kombinieren. Die Anforderungsanalyse gliedert sich demnach in einen quantitativen und einen qualitativen Teil.

Quantitativer Teil

Angaben zum Verfahren

Der quantitative Teil besteht aus einer Online-Befragung, die im Zeitraum von Juli bis September 2013 durchgeführt wurde. Zum Einsatz kam dabei das Verfahren „EXPLOJOB“ (Joerin Fux & Stoll, 2006). Mit insgesamt 60 Fragen wird erfasst, welche Tätigkeiten im beruflichen Alltag ausgeführt werden, welche Begabungen und Interessen für eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit notwendig sind und in welche Berufssectoren sich einzelne Tätigkeiten einordnen lassen. Das Verfahren basiert auf dem RIASEC-Modell (Holland, 1997), das berufliche Tätigkeiten und die damit einhergehenden Anforderungen auf sechs Dimensionen beschreibt (vgl. Tabelle 1). Dem Modell zufolge lassen sich handwerklich-technische, untersuchend-forschende, künstlerisch-kreative, erziehend-pflegende, führend-verkaufende und ordnend-verwaltende Tätigkeiten unterscheiden.

Anforderungsdimensionen	Tätigkeiten
Realistic (handwerklich-technisch)	Arbeit mit Händen und technischen Geräten, praktisches Arbeiten
Investigative (untersuchend-forschend)	Denkarbeit, forschen, analysieren, beobachten, experimentieren
Artistic (künstlerisch-kreativ)	Beschäftigung mit Kunst und Kultur, künstlerische, kreative, gestalterische Darstellung
Social (erziehend-pflegend)	Beschäftigung mit Menschen, helfen, beraten, erziehen
Enterprising (führend-verkaufend)	führen, managen, verkaufen, planen, überzeugen, beeinflussen
Conventional (ordnend-verwaltend)	kaufmännische Arbeit, Regelbefolgung, Beschäftigung mit Daten, Zahlen, Fakten

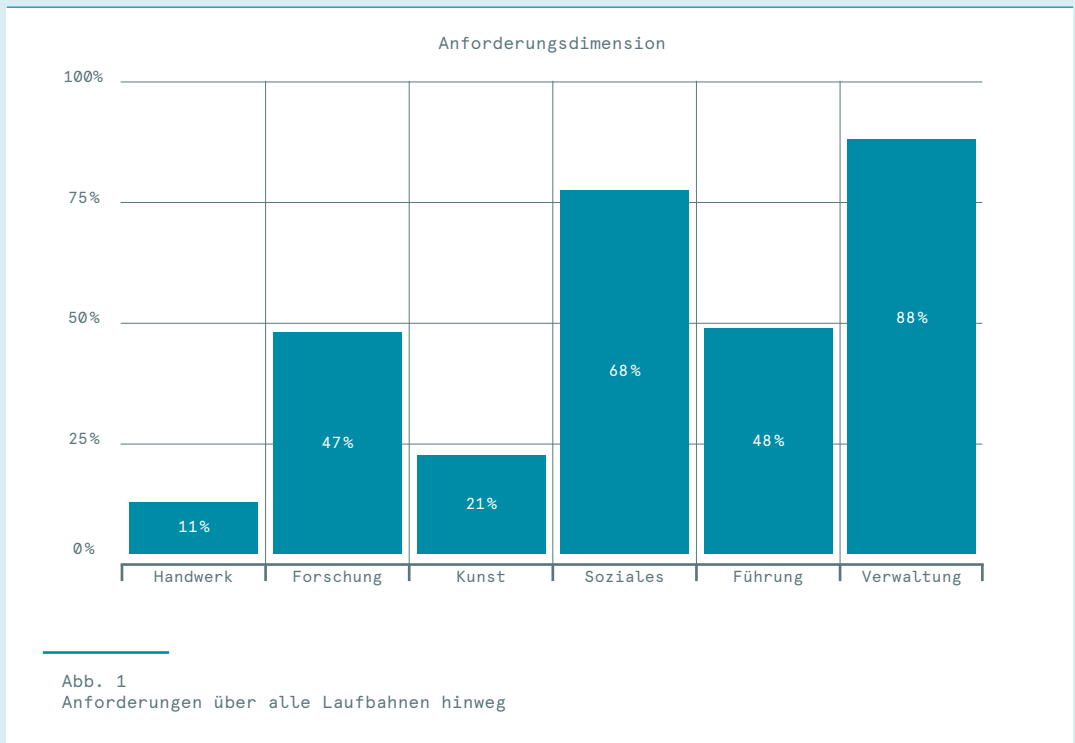
Tabelle 1
RIASEC-Dimensionen (in Anlehnung an Joerin Fux & Stoll, 2006)

Angaben zur Stichprobe

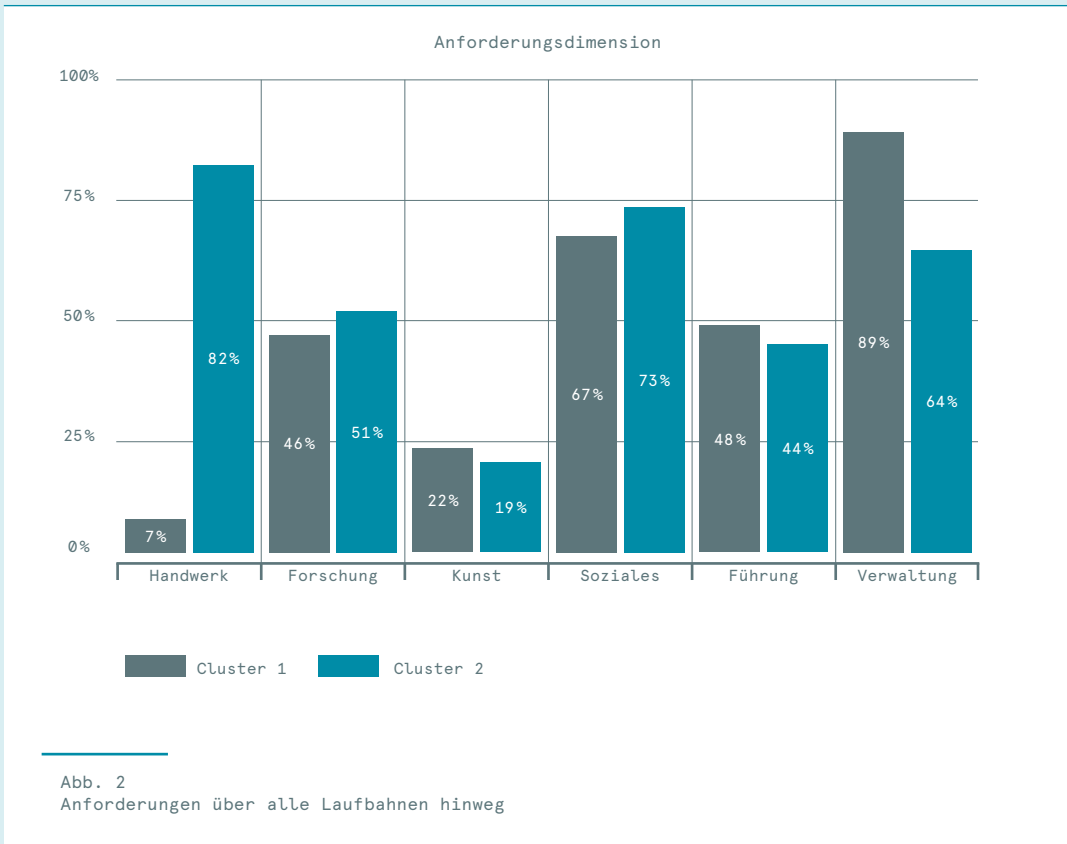
Insgesamt nahmen 120 Kunden an der Befragung teil. Die Teilnehmenden stammen aus fast allen Bundesländern, darunter die meisten aus Niedersachsen, gefolgt von Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein und Sachsen-Anhalt. Die Bewerberanzahl der teilnehmenden Kunden variiert stark. Es sind sowohl kleinere Verwaltungen mit wenigen Bewerbern/innen als auch größere Kunden mit mehreren tausend Bewerbern/innen berücksichtigt. Bei mehr als der Hälfte der Laufbahnen handelt es sich um Verwaltungsfachangestellte (52%). Weitere häufige Laufbahnen bzw. Studiengänge sind Bachelor of Laws, Fachangestellte für Bürokommunikation, Feuerwehrbeamte sowie Stadt- und Regierungsinspektoren.

Ergebnisse

Die Berufsbilder und Ausbildungen beinhalten erwartungsgemäß hauptsächlich ordnende und verwaltende Tätigkeiten (vgl. Abbildung 1). Der zweitstärkste Bereich ist der soziale, der Erziehung und Beratung beinhaltet und somit Hilfsbereitschaft und Einfühlungsvermögen verlangt. Durchschnittlich am geringsten ausgeprägt sind die Anforderungen in Bezug auf künstlerische und handwerkliche Kompetenzen.



Um Berufsbilder und Ausbildungen mit ähnlichen Anforderungen zu identifizieren, wurde anschließend eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt. Die Clusteranalyse ist ein Verfahren der multivariaten Statistik, das Daten auf Basis ähnlicher Variablenausprägungen in Gruppen zusammenfasst. Es ergeben sich zwei Cluster, die sich lediglich in den Bereichen Handwerk und Verwaltung bedeutsam unterscheiden: In Cluster 2 sind die handwerklichen Anforderungen höher ausgeprägt als in Cluster 1, die Verwaltungsaspekte fallen dafür weniger stark ins Gewicht (vgl. Abbildung 2).



Gruppiert man die Anforderungen entsprechend der für diese Berufsbilder üblicherweise verwendeten dgp-Testverfahren (A3, M2 und G2), zeigt sich ein ähnliches Bild wie in der Clusteranalyse. Die gewerblichen Laufbahngruppen, für die in der Regel das G2-Verfahren zum Einsatz kommt, zeigen in den Bereichen Handwerk sowie Verwaltung andere Anforderungen als die Laufbahngruppen, für die das A3- oder M2-Verfahren verwendet wird (vgl. Abbildung 3).

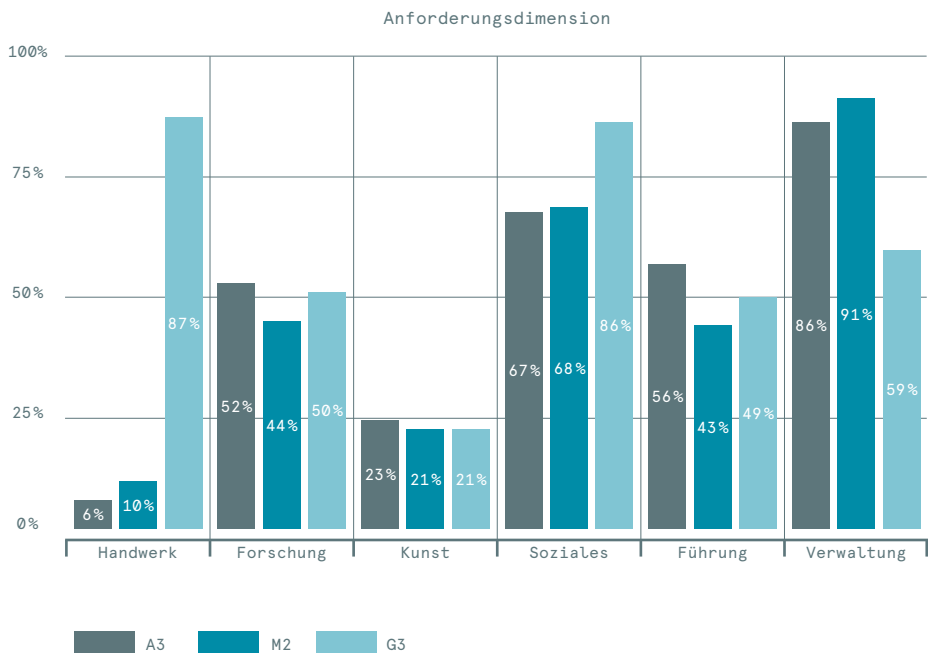


Abb. 3
Anforderungen über alle Laufbahnen hinweg

Qualitativer Teil

Hintergrund und Durchführung

Die relativ breite Konzeption der RIASEC-Dimensionen erlaubt erste Einblicke in die beruflichen Anforderungen der unterschiedlichen Laufbahngruppen. Diese müssen jedoch durch strukturierte Interviews weiter spezifiziert werden. Nur so kann sichergestellt werden, weitere, im Rahmen des RIASEC-Modells nicht berücksichtigte Anforderungen zu erfassen und in eine Überarbeitung der dgp-Testverfahren einfließen zu lassen. Aus diesem Grund wurden neben den schriftlichen Anforderungsanalysen leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Anders als in der schriftlichen Anforderungsanalyse wurden im Interview keine Anforderungsdimensionen vorgegeben, sondern offene Fragen gestellt. Dies hat den Vorteil, dass die Interviewpartner frei ausdrücken können, welche notwendigen Eigenschaften und Kompetenzen bei den Bewerber/innen in hinreichendem Maße vorhanden sein müssen und welche nicht.

Insgesamt wurden 13 Interviews mit Personalverantwortlichen aus verschiedenen öffentlichen Institutionen im gesamten Bundesgebiet durchgeführt. Dies umfasste sowohl kleinere Kreisverwaltungen als auch große Bundesbehörden. Alle Interviews erfolgten an einem zuvor entwickelten standardisierten Interviewleitfaden. In der Mehrheit der Fälle wurden die Interviews telefonisch durchgeführt.

Die Interviews gliederten sich in zwei Teile. Der erste Teil befasste sich mit den Kompetenzen der Auszubildenden. Im Fokus stand dabei die Frage, in welcher Hinsicht sich leistungsstarke von leistungsschwachen Kandidaten/innen unterscheiden. Es wurde gefragt, in welchen Bereichen Defizite auftreten, welche Kompetenzen fehlen und welche hiervon im Rahmen der Ausbildung kompensiert werden können. Im zweiten Teil des Interviews wurde der Gesprächspartner zu dem aktuellen dgp-Verfahren befragt: Es wurde erfasst, wie häufig und wie lange die Testverfahren schon genutzt werden und inwieweit die dort geprüften Kompetenzen mit den beruflichen Anforderungen übereinstimmen. Abschließend wurde allgemein nach Anmerkungen, Wünschen und Ideen gefragt.

Ergebnisse

Die befragten Kunden gaben an, pro Jahr zwischen vier und 1.200 Azubis und Studierende zu betreuen. Ausgebildet wird im mittleren, gehobenen und höheren Dienst sowie in gewerblichen Berufen.

Die Antworten auf die Frage nach defizitären Eigenschaften und Kompetenzen der Bewerber/innen wurden zunächst zu Schlagworten verdichtet und anschließend thematisch gruppiert. Es ergeben sich die vier Themenbereiche „Sozial-kommunikative Kompetenzen“, „Fachkenntnisse“, „Personale Kompetenzen“ und „Aktivitäts- und Entscheidungskompetenzen“ (vgl. Tabelle 2). Im Bereich der sozial-kommunikativen Kompetenzen wird auf die ausbaufähigen Umgangsformen der Bewerber/innen hingewiesen. Es wird moniert, die Bewerber/innen seien wenig kritik- und teamfähig, hörten einander nicht zu, agierten wenig empathisch und träten z. T. unfreundlich auf. Manche Interviewpartner bemängeln fehlende Fachkenntnisse aufseiten der Bewerber/innen. Hier werden insbesondere Englisch-Kenntnisse sowie Allgemeinbildung vermisst. Im Bereich der personalen Kompetenzen werden einerseits mangelnde Zuverlässigkeit und Belastbarkeit, andererseits geringes Selbstbewusstsein und fehlender Mut als problematisch eingeschätzt. Schlussendlich lassen auch die Aktivitäts- und Entscheidungskompetenzen vieler Bewerber/innen zu wünschen übrig. Viele Bewerber/innen seien wenig engagiert, ließen bisweilen den nötigen Ehrgeiz und Zielstrebigkeit vermissen und seien zudem häufig nicht bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Die Antworten auf die Frage nach den dgp-Testverfahren wurden ebenfalls zu Schlagworten verdichtet (vgl. Tabelle 3). Es fällt auf, dass sich die fehlenden Eigenschaften und Kompetenzen der Bewerber/innen in den Anforderungen an die Testverfahren widerspiegeln. So wünschen sich die Personalverantwortlichen zusätzliche Testbestandteile, um die Motivation und das Berufsinteresse der Bewerber/innen bereits im Vorfeld einschätzen zu können. Auch die sozialen Kompetenzen, die zurzeit erst im verhaltensdiagnostischen Verfahrensteil erfasst werden, sollten bereits Bestandteil des schriftlichen Verfahrens sein. Im Bereich der Fachkenntnisse sollten insbesondere das Allgemeinwissen sowie die Englischkenntnisse stärker ins Gewicht fallen.

Anforderungen an die schriftlichen Testverfahren

Sozial-kommunikative Kompetenzen	Fachkenntnisse	Personale Kompetenzen	Aktivitäts- und Entscheidungskompetenzen
Kritikfähigkeit	juristisches Denken	Zuverlässigkeit	engagiert, pro-aktiv, eigenständig
Teamfähigkeit	Englisch-Kenntnisse	Belastbarkeit	fachlicher Ehrgeiz und Zielstrebigkeit
freundliches Auftreten	Allgemeinbildung	Extraversion	grundsätzliche und arbeitgeberspezifische Berufsmotivation
Einander zuhören		Mut	Entscheidungen umsetzen (auch bei abweichender pers. Überzeugung)
gute Umgangsformen		Selbstbewusstsein	Verantwortung übernehmen
Empathie		Toleranz	

Tabelle 2
Defizitäre Eigenschaften und Kompetenzen

Anforderungen an die schriftlichen Testverfahren

Zusätzliche Motivationstests

Ein Berufsinteressentest

Aktuelle Allgemeinbildung erfassen

E-Test mit Aufgaben ohne eindeutige Lösung

Verhaltensbezogene Fragen zur sozialen Kompetenz im schriftlichen Test

Praktischere Fragen zu interkultureller Kompetenz

Englishtests integrieren, da Englischkenntnisse zu schwach

Tabelle 3
Anforderungen an die schriftlichen Testverfahren

Diskussion und praktische Implikationen

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der quantitativen Anforderungsanalyse, dass sich die Laufbahnen statistisch in zwei Gruppen unterteilen lassen: gewerbliche und nicht-gewerbliche Laufbahnen. Das rein mathematisch ermittelte Ergebnis der Clusteranalyse ließ sich durch die Unterteilung in Testverfahren für gewerbliche (G2) und nicht-gewerbliche (A3, M2) Berufsgruppen sehr genau reproduzieren: Während sich die Anforderungen der gewerblichen deutlich von denen der nicht-gewerblichen Berufsgruppen unterscheiden, sind die Unterschiede in den Anforderungen innerhalb der nicht-gewerblichen Berufsgruppen hingegen minimal. Lediglich die Anforderungen im Bereich „Führung“ sind bei Laufbahnen des gehobenen Dienstes erwartungsgemäß etwas höher ausgeprägt als bei Laufbahnen des mittleren Dienstes.

Des Weiteren wird deutlich, dass sich die dgp-Testverfahren an den beruflichen Anforderungen orientieren. Beispielsweise wird der Bereich der handwerklichen Anforderungen im G2 insbesondere durch die Aufgaben zur figuralen Verarbeitungskapazität (räumliches Vorstellungsvermögen, z. B. Figurendrehen) und praktischen Intelligenz berücksichtigt. Die hohen Anforderungen an verwaltungsbezogene Tätigkeiten werden im A3 sowie im M2 durch die Reisekostenaufgabe abgedeckt. Künstlerische Anforderungen, wie z. B. Kreativität, spielen demgegenüber in keiner der drei Laufbahnguppen eine Rolle, weswegen dieser Bereich des Berliner Intelligenzstrukturmodells bereits seit Jahren in den dgp-Verfahren keine Berücksichtigung mehr findet. Den ebenfalls stark ausgeprägten Bereichen der sozialen und führungsbezogenen Anforderungen wird in den verhaltensbezogenen Verfahrensteilen („Assessment-Center“) u. a. durch Beobachtung sozialer Kompetenzen, Einfühlungsvermögen und Durchsetzungsfähigkeit Rechnung getragen.

Eine wichtige Erkenntnis der Anforderungsanalyse ist darin zu sehen, dass sich die Anforderungen an die nicht-gewerblichen Berufsgruppen zwar in quantitativer, nicht jedoch in qualitativer Hinsicht unterscheiden: Zwar sind die Anforderungen im gehobenen Dienst insgesamt höher als im mittleren Dienst, die Anforderungen selbst sind jedoch von gleicher Art. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die beiden Testverfahren A3 und M2 zusammenzuführen. Die dgp hat sich daher entschieden, für nicht-gewerbliche Berufsgruppen zukünftig nicht mehr zwei unterschiedliche, sondern ein gemeinsames Testverfahren zu entwickeln und durchzuführen.

Konkrete Hinweise auf Veränderungen und Neuerungen ergeben sich auch aus dem qualitativen Teil der Analyse: Da einige Interviewpartner die besonderen Anforderungen hinsichtlich der Englischkenntnisse der Bewerber/innen ansprachen, wird der dgp-Englishtest in das Testverfahren für nicht-gewerbliche Berufsgruppen integriert werden. Dieser prüft insbesondere die Kompetenzen in den Bereichen Rechtschreibung, Grammatik und Übersetzung. Da zudem wiederholt auf die Bedeutung des Allgemeinwissens hingewiesen wurde, soll in Zukunft ein Allgemeinwissenstest in die Testverfahren integriert werden, der u. a. Fragen aus den Bereichen Geschichte, Politik und Literatur enthalten wird. Die Überprüfung der in den Interviews angesprochenen Bereiche „sozial-kommunikative Kompetenzen“ und „Aktivitäts- und Entscheidungskompetenzen“ ist in schriftlichen Testverfahren mit Schwierigkeiten verbunden. Hierfür bieten sich vor allem verhaltensdiagnostische Verfahren an, wie z. B. der

„mündliche Verfahrensteil“ oder Assessment-Center. Nichtsdestotrotz lassen sich bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, wie z. B. Ordnung und Zuverlässigkeit, durchaus in Form von Fragebögen erfassen und zur Bewerberauswahl nutzen. Die dgp entwickelt zurzeit ein entsprechendes Verfahren, das voraussichtlich zur kommenden Saison einsatzbereit sein wird.

Literatur:

Holland, J. L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Joerin Fux, S., & Stoll, F. (2006). EXPLOJOB. Das Werkzeug zur Beschreibung von Berufsanforderungen und -tätigkeiten. Bern: Huber.

Korrespondenzanschrift der Autoren:

Dipl.-Psych. Nina Ristel
ristel@dgp.de

Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Stammestr. 40 D, 30459 Hannover

Dipl.-Psych. Benjamin Haarhaus
haarhaus@dgp.de

Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Hohenzollernstr. 11-13, 40211 Düsseldorf