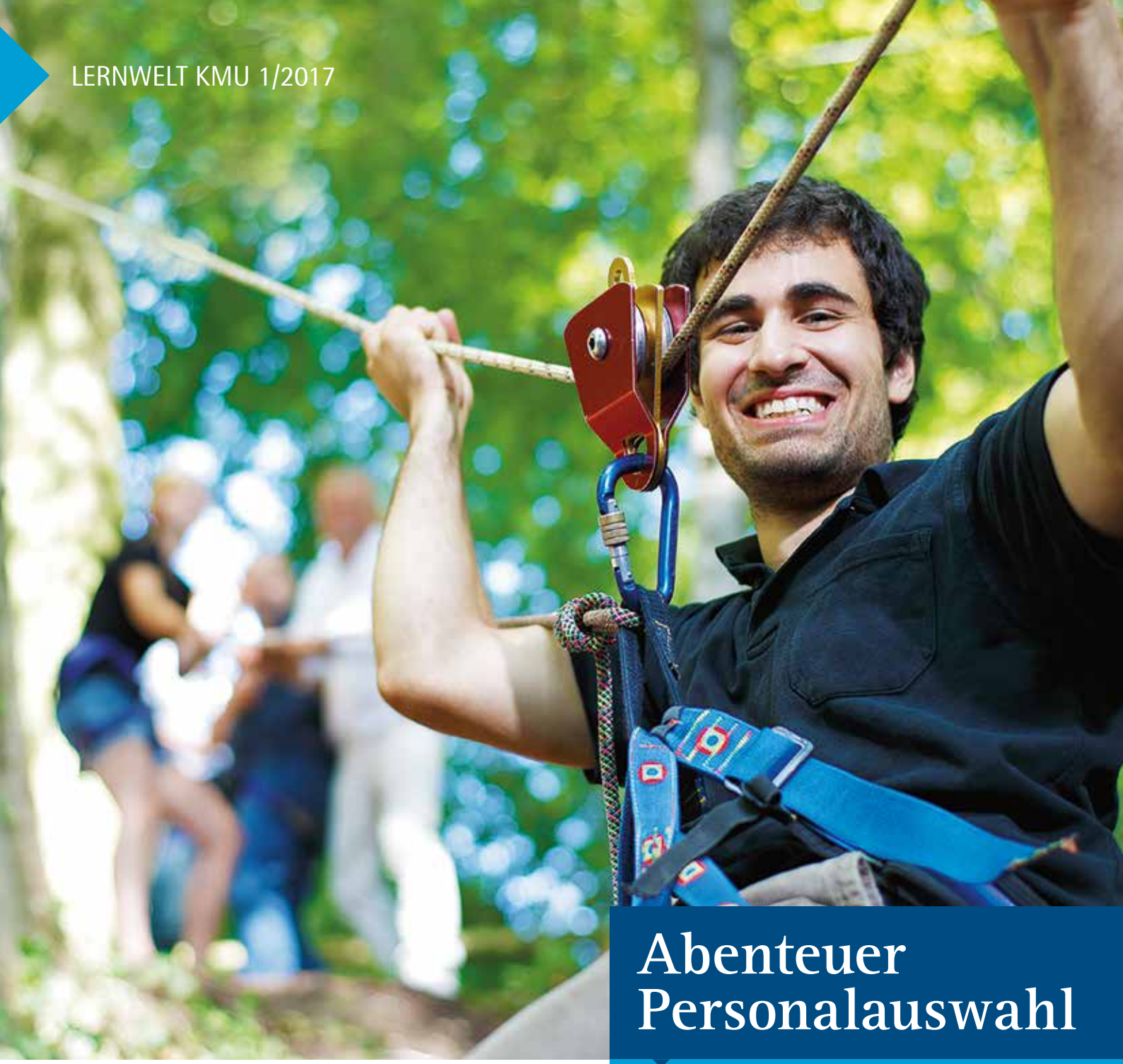
LERNWELT KMU 1/2017



Abenteuer Personalauswahl

Kompetenzen erkennen und bewerten

IHK Industrie- und Handelskammern in Bayern

Inhalt

Vorwort	3
Haix-Schuhe Produktions- und Vertriebs GmbH – Abenteuer Bewerbung	4
Praxishilfe – Das Kompetenzrad	8
Parkhotel Frank GmbH – Qualität fängt beim Mitarbeiter an	10
Praxishilfe – Persönliche Kompetenzen beobachten und bewerten	14
Impressum	16

Vorwort

Ausbildung macht stark

Peter Driessen
Hauptgeschäftsführer Bayerischer
Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V.

Zahlreiche Betriebe im Freistaat haben nicht erst seit kurzem große Mühe, geeigneten Fachkräftenachwuchs zu finden. Den freien Ausbildungsplätzen steht eine ungleich geringere Zahl an potenziellen Azubis gegenüber. Gerade der Mittelstand baut darauf, sich seinen Nachwuchs bedarfsgerecht auszubilden und konkurriert dabei mit vermeintlich attraktiveren Optionen für Schulabgänger: Auslandsaufenthalt, Hochschule oder besserzahlender Wettbewerber.

Hoch qualifizierte Fachkräfte bilden die Basis für wettbewerbsfähige und innovative Mittelständler. Berufliche Bildung ist hier von zentraler Bedeutung. So genießt die duale Berufsausbildung weit über die Grenzen des Landes hinaus beste Reputation. Doch, für exzellente Ausbildung braucht es zunächst einmal junge Menschen, die bereit sind, ihre berufliche Zukunft mit einer dualen Berufsausbildung zu beginnen.

Die beiden Firmen in dieser zweiten Ausgabe unserer „Lernwelt KMU" zeigen eindrucksvoll, wie es auch Betrieben mit weniger bekannten Berufsbildern, vermeintlich weniger attraktiven Standorten oder Branchen gelingt, den Fachkräftenachwuchs durch berufliche Bildung zu sichern. Beide Unternehmen begeistern nicht nur junge Menschen für die duale Ausbildung, sondern wählen auch die zu ihrem Unternehmen passenden aus.

Die Haix-Schuhe Produktions- und Vertriebs GmbH konkurriert mit vielen namhaften Unternehmen um den regionalen Fachkräftenachwuchs. Vor einigen Jahren schaffte Haix konventionelle Vorstellungsgespräche für seine Azubis ab und setzt seither auf eine völlig andere Art des Azubi-Recruitings: seine Adventure Days. Mit dem mehrtägigen Programm schafft es Haix – trotz hoher Konkurrenz – die Bewerberzahlen zu steigern und vor allem, die am besten geeigneten jungen Leute für ihre dualen Ausbildungen zu finden.

Im Parkhotel Frank GmbH in Oberstdorf gelten höchste Qualitätsmaßstäbe für Gast UND Mitarbeiter, denn: Qualität fängt beim Mitarbeiter an. Das Qualitätsmanagement gelingt durch die richtige Auswahl seiner Auszubildenden und Mitarbeiter sowie einer umfangreichen Aus- und ständigen Weiterbildung im Betrieb.

Praxishilfen zur Kompetenzanalyse runden die Unternehmensbeispiele ab und zeigen Ihnen die ersten Schritte, wie Sie die Stärken und Schwächen von Bewerbern erkennen und bewerten.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre! Lassen Sie sich inspirieren für einen kompetenten Fachkräftenachwuchs im Unternehmen.

Peter Driessen
Hauptgeschäftsführer
Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (BIHK) e.V.

Haix-Schuhe Produktions- und Vertriebs GmbH Abenteuer Bewerbung

Im nahen Umfeld des Funktionsschuhherstellers Haix gibt es viele Unternehmen mit bekannten Namen. Alle konkurrieren um den Fachkräftenachwuchs. Geeignete Auszubildende zu bekommen, war für den Mittelständler daher nie ganz einfach – bis vor sechs Jahren, als Haix konventionelle Vorstellungsgespräche für seine Azubis abgeschafft hat. Seit 2011 setzt das Unternehmen auf eine völlig andere Art des Azubi-Recruitings: seine Adventure Days.
Lesen Sie, wie Haix es mithilfe eines mehrtägigen Programms schafft, nicht nur die Bewerberzahl – trotz hoher Konkurrenz – zu erhöhen, sondern vor allem die am besten geeigneten jungen Leute für die freien Ausbildungsplätze zu finden.

Orientierung mittels GPS-Gerät: Teamarbeit und gute Kommunikation führen zum Erfolg.

Wir müssen etwas Neues probieren! Das war das Credo, mit dem wir im Jahr 2011 unser Bewerbungsverfahren radikal geändert haben. Denn bis dahin hatten wir – wie die meisten Unternehmen – auf klassische Bewerbungsgespräche für unsere Azubis gesetzt. Das Problem: Dort geben sich Bewerber so, wie sie glauben, dass es von ihnen erwartet wird. Befragt nach den Stärken kommt dann regelmäßig „Pünktlichkeit" – aber solche Dinge wollen wir nicht hören! Wir wollen hinter das Bewerbungsgesicht schauen und herausfinden, wie unsere künftigen Azubis wirklich ticken und ob sie zu uns passen. Aus diesen Überlegungen entwickelten wir die Adventure Days.

Vier Bewerbungstage

Die Adventure Days sind eine vier Tage lange Veranstaltung mit unseren Bewerbern für die dualen Ausbildungen Industriekaufmann/-frau sowie Schuhfertiger/in. Sie finden im August für den Ausbildungsbeginn im Jahr darauf statt und dauern von Montag bis Donnerstag. Ein großer Teil dieser Bewerbertage besteht aus Outdoor-Aktivitäten. Das ist zum einen eine Menge Spaß, gleichzeitig auch Herausforderung für die Teilnehmer. Wir wollen wissen, wie es um die Kommunikations- und Teamfähigkeit der jungen Leute steht, wie sie mit ungewohnten Situationen umgehen und wie sie sich und ihre Fähigkeiten einschätzen.

Doch nicht jeder kann an diesem besonderen Bewerbungsverfahren teilnehmen, denn wir treffen eine Vorauswahl. Dabei zählt natürlich ein aussagekräftiges Anschreiben, aus dem hervorgehen soll, was den Bewerber zu uns bringt. Gute Deutsch-, Mathe- und Englischnoten sind nicht von Nachteil, schon allein, weil wir ein internationales Unternehmen sind. Darüber hinaus achten wir aber auch auf das Besondere: So hat ein Bewerber ein Foto von sich und seinen Huskys geschickt – mit Outdoor-Schuhen von Haix. Auch wenn jemand interessante Hobbys hat, sich etwa bei der Feuerwehr oder anderweitig ehrenamtlich engagiert, macht uns das neugierig. Im Endeffekt muss aber das Gesamtpaket stimmen. Maximal 15 Bewerber laden wir dann letztendlich ein.

Das Unternehmen kennenlernen – Tag 1

Der erste Tag ist ein „Indoor-Tag" und steht unter dem Motto „Kennenlernen". Zum einen wollen wir mehr über die Bewerber erfahren und es gibt eine kurze Vorstellungsrunde: Wer bin ich? Warum bin ich hier? Zum anderen stellen wir ihnen das Unternehmen Haix vor. Die Azubi-Bewerber erfahren mehr über unsere Firmenphilosophie, wir führen sie durch die Produktion und zeigen, wie wir die Schuhe entwickeln. Auch ein Gang durch die Verwaltung steht auf dem Programm.

Die Klassiker: Orientierungslauf und Floßbau – Tag 2

Am Dienstag startet der Outdoor-Teil der Adventure Days. Er besteht aus zwei Abschnitten: Am Vormittag geht es zunächst auf eine Orientierungstour. Wir teilen die Azubi-Bewerber in Gruppen von vier bis fünf Kandidaten ein und jede Gruppe erhält einen Kompass und eine Karte. Damit sollen sie anhand von Koordinaten bestimmte Orte finden. Hier warten kleine Dosen auf sie, die die Koordinaten der nächsten Dose sowie kleine Süßigkeiten als Wegzehrung enthalten. Zirka fünf dieser Dosen verstecken wir pro Gruppe, wobei jede Gruppe andere Koordinaten bekommt, also einen anderen Weg finden muss. Pro Gruppe ist noch ein Begleiter aus dem Unternehmen dabei. Das kann ein Ausbilder oder jemand von der Personalabteilung sein. Dieser Begleiter ist aber wirklich nur dabei – er hilft nicht, gibt keine Anweisungen oder Hilfestellungen sondern beobachtet die Interaktion zwischen den Bewerbern. Er oder sie schaut, welcher der Teilnehmer wie kommuniziert, wer Informationen einfordert und weitergibt – oder auch nicht –, wer Führung übernimmt oder wer stillere Gruppenpartner einbezieht – oder übersieht. Wir wünschen uns natürlich kommunikative und teamorientierte Jugendliche für unser Team.

Am Nachmittag geht es dann nach dem gemeinsamen Mittagessen zur nächsten Challenge nahe Ingolstadt an der Donau. In zwei Teams dürfen die Adventure-Day-Teilnehmer je ein Floß zusammenbauen. Die Gruppen bekommen alle Materialien gestellt. Sie sind aber, was die Konstruktion betrifft, ganz auf sich gestellt, ohne Anleitung. Auch dabei beobachten wir wieder – ohne zu helfen – und filmen die Teams bei ihrer Arbeit. Wer hat Ideen und übernimmt welche Rolle? Wer zeigt Eigeninitiative und handwerkliches Geschick? Denn eins ist auch hier klar: Es geht nicht ums Gewinnen sondern um das Verhalten in der Gruppe – sowie um technisches Verständnis für die angehenden Schuhfertiger. Offenheit, Neugierde, Eigeninitiative und Lust auf Lernen sind für uns die Punkte, die der jeweilige Begleiter der Gruppe notiert.

Abends treffen wir uns gemeinsam zu einer ersten Feedback-Runde, bei der wir den Tag Revue passieren lassen: Was ist gut gelaufen und was weniger. Wir wollen nicht bewerten, vielmehr einen Prozess bei den Jugendlichen in Gang bringen, dass sie über sich selbst reflektieren. Aber natürlich machen wir ihnen auch klar, auf was wir achten und dass die Adventure Days nicht nur Spaßveranstaltung sind, sondern dass es um ihren künftigen Ausbildungsplatz geht.

Steckbrief

Haix-Schuhe Produktions- und Vertriebs GmbH

Standort:
Mainburg

Gründungsjahr:
1948

Mitarbeiterzahl:
1100 (inkl. 29 Azubis)

Branche:
Textil

Inhaltliche Spezialisierung/USP:
Haix fertigt Funktionsschuhe für Beruf und Freizeit. Nach Anfängen im Bereich Feuerwehrstiefel beliefert Haix heute Armeen auf der ganzen Welt, stattet Spezialeinheiten aus und ist der Ansprechpartner, wenn es um High-Tech-Schuhwerk geht.

Es schreibt für Sie:
Nadine Maier, Assistentin der Personalleitung und Ausbilderin

Kontakt:
Auhofstraße 10
84048 Mainburg
+49 (0) 87 51-86 25 0
+49 (0) 87 51-86 25 25
info@haix.de
www.haix.com

An Tag zwei bauen Gruppen von vier bis fünf Bewerbern je ein Floß – hier ist Kreativität gefragt.

Höhlenexpedition und Grillen - Tag 3

Am Mittwoch beginnt der zweite Outdoor-Tag, dieses Mal in der Silberloch-Kletterhöhle. Zunächst statten wir die Teilnehmer mit Helmen und Sicherungen aus und weisen sie in die strengen Regeln ein, die unter Tage gelten. Diese sind für die Sicherheit aller Beteiligten unabdingbar. In drei Gruppen eingeteilt und begleitet von jeweils einem Haix-Mitarbeiter und einem Outdoor-Profi geht es dann los. Wir seilen uns in tiefe Schluchten ab, arbeiten uns im Dunklen voran, robben durch Spalten und klettern schließlich wieder ans Tageslicht. Auch hier geht es natürlich nicht darum, wer der schnellste und stärkste ist. Bei allen Übungen ist viel Teamgeist gefragt: Wer hilft wem, wenn es die Wände hoch und wieder runter geht? Wem muss man öfters etwas sagen? Wer kann zuhören und: Wer befolgt die notwendigen Regeln? Dabei sind die Situationen absichtlich so gewählt, dass wir am Tag zuvor die Kreativität und die Eigeninitiative der Jugendlichen beobachten wollen und am zweiten Outdoor-Tag die Fähigkeit, sich an ein festes Regelwerk zu halten in Verbindung mit Teamgeist.

Der Tag endet mit unserem Grillbuffet, bei dem sich die Gruppe stärken und austauschen kann. Auch hier fragen wir die Bewerber, was sie gelernt haben und welche Erfahrungen sie für sich mitnehmen können. Das ist allerdings ganz zwanglos, weit entfernt von einer Bewerbungsinterview-Situation. Wir haben in den vergangenen Tagen ja bereits viel durch Beobachten über die Teilnehmer erfahren. So entsteht dann langsam aber sicher ein runder Eindruck von jedem einzelnen.

Beim Abseilen in der Höhle müssen sich die Teilnehmer aufeinander verlassen können und sich an Regeln halten.

Feedback und Präsentation - Tag 4

Der letzte Tag ist so etwas wie ein Analyse-Tag, der zweigeteilt ist. Zunächst schauen wir uns gemeinsam mit den Teilnehmern die Videos von der Orientierungstour und dem Floßbau an. Dabei dürfen die Jugendlichen erklären, was sie in den Tagen empfunden haben und was sie an Erfahrungen mitnehmen. Wir geben – neben den kleineren Feedbackrunden nach den Outdoor-Tagen – noch einmal umfangreiche Rückmeldungen. Das hat den Zweck, dass die Jugendlichen wissen, worauf wir bei unseren Beobachtungen auch im Detail Wert legen und daraus lernen können. Beispielsweise hatten wir einmal eine Bewerberin, die während des Floßbaus nur rumstand und den anderen beim Arbeiten zusah. Abends bekam sie das als Feedback von den Betreuern, legte sich tags darauf beim Höhlenklettern aber umso mehr ins Zeug, packe mit an und half den anderen Teammitgliedern etwa bei schwer überwindbaren Passagen. Diese Kritik- und Lernfähigkeit sehen wir natürlich sehr gerne, daher wurde Sie später auch als Haix-Azubi ausgewählt.

Das Ziel des zweiten Teils ist eine 5-minütige Präsentation. Diese findet vor etwa 30 bis 35 Personen statt, darunter die Geschäftsführung, Führungskräfte und die anderen Bewerber. Den Inhalt geben wir vor:

- Wer bin ich?
- Warum interessiere ich mich für Haix?
- Warum sollte sich Haix für mich entscheiden?

Für die Präsentation sollen die Bewerber eine Collage erstellen, die die Themen illustriert. Dabei sind sie völlig frei, wie sie diese gestalten: ob und welche Bilder sie aus Zeitschriften nehmen oder selbst zeichnen. Zuvor erhalten die Bewerber noch eine kleine Rhetorikschulung, dabei geht es um stimmliches und körpersprachliches Coaching. Die Präsentation ist eine große Herausforderung für so junge Leute, aber auch eine große Chance, sich selbst zu präsentieren. Das haben wir bei einem der Bewerber vor einigen Jahren gemerkt: Ein junger Mann konnte sich während der Tage zuvor nicht sonderlich gut beweisen, denn er war einfach sehr ruhig und hielt sich im Hintergrund. Diese Präsentation jedoch war mit Abstand die überzeugendste. Wir waren letztendlich sehr glücklich, ihm dann einen Ausbildungsplatz anbieten zu können.

Vergleichbarkeit sichern

Der Ablauf und die Aufgaben bei den Adventure Days bleiben in jedem Jahr übrigens gleich. Das ist vor allem der Qualitätssicherung im Sinne der Vergleichbarkeit geschuldet. Darüber hinaus spart es natürlich immens Zeit und Arbeit im Vorfeld, denn man muss das Rad nicht ständig neu erfinden. Zudem sammeln unsere Begleiter aus dem Unternehmen jedes Jahr mehr Erfahrung, die für die Auswahl der Azubis unersetzlich ist. Dadurch, dass sich die Zusammensetzung der Gruppe jedes Jahr ändert, kommt aber auch so genug Bewegung und Neues ins Programm.

Mit Experten zusammenarbeiten

Eine so umfangreiche Agenda stellt Haix natürlich nicht ganz allein auf die Beine. Zwar organisieren wir von der Personalabteilung den zeitlichen Ablauf und die Ausrüstung der Auszubildenden mit Haix-Schuhen, T-Shirts und Rucksäcken und managen den Transport von einem Ort zum nächsten. Darüber hinaus arbeiten wir aber auch mit einem örtlichen Dienstleister für Outdoor-Events zusammen. Dieser organisiert die Locations, leitet die Jugendlichen an und begleitet sie in der Kletterhöhle. Schließlich geht es ja darum, wie sich die Bewerber in den unterschiedlichen Situationen verhalten. Die Begleiter sind Freiwillige, etwa aus der Personalabteilung, Ausbilder oder Ausbildungsleiter mit Ausbildungsschein - vor allem aber solche Mitarbeiter, die neugierig auf junge Menschen sind.

Unser Fazit

Zeitlich machen die Adventure Days nicht mehr Aufwand als Standard-Bewerbungsgespräche – inklusive Vor- und Nachbereitung. Zwar kommen die Kosten für den Outdoor-Veranstalter hinzu und auch die Begleiter können an den vier Tagen nicht ihrer „eigentlichen" Arbeit nachgehen. In Relation zum Gewinn, den wir erzielen, nämlich die richtigen Azubis zu finden und damit die Zukunft unseres Unternehmens zu sichern, ist jedoch jeder hier investierte Euro ein guter Euro.

Mein Tipp

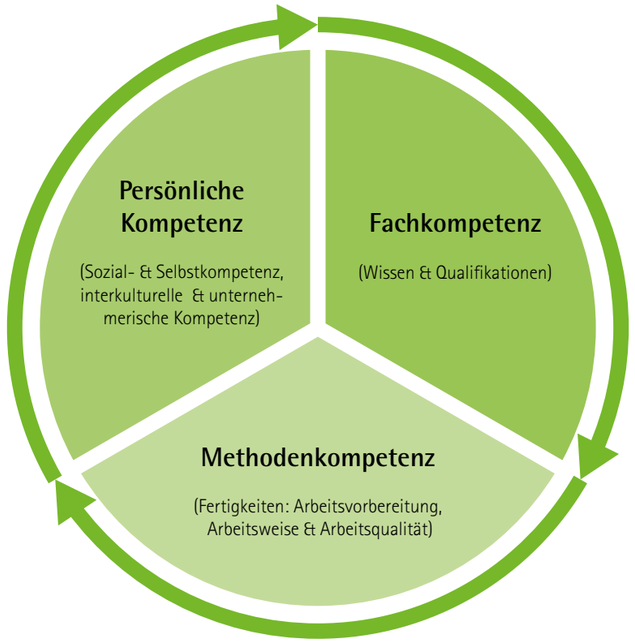
"Besonders wichtig ist die Kommunikation auf Augenhöhe mit den jungen Leuten – also weder „von oben herab" noch „auf Kumpel machen"."

Nadine Maier,
Assistentin der Personalleitung

PRAXISHILFE

Das Kompetenzrad

Fachliche Kompetenzen lassen sich häufig relativ gut durch Zeugnisse, Praktika oder Hobbys beurteilen. Die Einschätzung persönlicher und methodischer Kompetenzen ist häufig schwieriger. Eine Hilfe, um klare und nachvollziehbare Personalentscheidungen zu treffen, bietet das Kompetenzrad[1]:



Ihr Nutzen

- Die systematische Analyse der Kompetenzen eines Bewerbers zeigt Ihnen ein vollständigeres Bild des Kandidaten.
- Sie erhalten erste Anhaltspunkte über Stärken und Schwächen von Bewerbern und Mitarbeitern.

Das **Kompetenzrad** beschreibt das Profil einer Person als Summe aus Fach- und Methodenkompetenz sowie Persönlichen Kompetenzen.

Die **Fachkompetenz** ergibt sich aus vorherigen Ausbildungen oder bereits erworbener Berufserfahrung, Sprachkenntnissen oder Hobbys.

Zu den **methodischen Kompetenzen** zählen etwa Organisationsfähigkeit, Präsentations- und Moderationskenntnisse.

Team- & Kommunikationsfähigkeit, Selbstvertrauen, aber auch Kosten-, Kunden- und Zielorientierung sowie Offenheit und Flexibilität im Umgang mit anderen Kulturen sind Beispiele **persönlicher Kompetenzen**.

1 vgl. AK DQR (2011). Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR). Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Nachfolgend zeigen wir Ihnen die ersten Schritte, wie Sie individuelle Profile von Bewerbern und Mitarbeitern erkennen können.

Konkret	Stolpersteine

1 KOMPETENZEN BESTIMMEN

Erstellen Sie pro Stelle ein Kompetenzprofil mit fachlichen, methodischen und persönlichen Fähigkeiten.

Unterscheiden Sie das wirklich Erforderliche von dem, was in der Tätigkeit noch erworben werden kann.

Beschreiben Sie für jede Kompetenz Beispiele, durch welches Verhalten dies sichtbar wird.

Formulieren Sie konkretes Verhalten: „Der Bewerber kennt / zeigt / kann / ... ."

2 VERFAHREN AUSWÄHLEN

Wählen Sie Verfahren aus, die sich Ihrer Meinung nach am besten eignen, die gewünschten Kompetenzen sichtbar zu machen:

- Interview
- Arbeitsprobe
- Assessment Center
- spezielle Tests (z.B. Intelligenz, Motivation oder Interessen)

Wählen Sie Aufgaben, die so nahe wie möglich am beruflichen Alltag sind.

3 BEOBACHTER SCHULEN

Schulen Sie die Mitarbeiter für das Auswahlverfahren ganz genau!

Machen Sie klar, welche Kompetenzen Sie durch welche Aufgabe beobachten wollen.

Erläutern Sie ihre Bewertungskriterien und was wie dokumentiert werden soll.

Einzelne positive oder negative Merkmale können das Gesamtbild von einer Person überstrahlen und das Urteil über den Bewerber verzerren. Daher dokumentieren Sie Ihre relevanten Beobachtungen und bewerten die Bewerber später separat.
Legen Sie die Messlatte für Kandidaten nicht unnötig hoch, weil Sie einen sehr hohen Leistungsanspruch an sich selbst haben.

4 KOMPETENZEN ERKENNEN

Während einer Aufgabe notieren Sie nur was Sie tatsächlich sehen.

Nach der Aufgabe bewerten Sie, wie stark die erwünschten Kompetenzen beim Bewerber ausgeprägt sind.

Bewerber zeigen nicht unbedingt das Verhalten, auf das Beobachter achten – was nicht heißt, dass der Bewerber diese Fähigkeiten nicht hat! Bewerten Sie nur, was Sie sehen.

Bitte beachten !

- Ein gutes Auswahlverfahren besteht aus Aufgaben, die sich höchstmöglich am beruflichen Alltag der zu besetzenden Stelle orientieren.
- Mehraugenprinzip: Führen Sie Ihr Auswahlverfahren im besten Fall mit mindestens drei Firmenvertretern unterschiedlicher Funktionen und Verantwortlichkeiten durch (z.B. Ausbilder, Personaler, Geschäftsführung).

Parkhotel Frank GmbH
Qualität fängt beim Mitarbeiter an

Steckbrief

Parkhotel Frank GmbH

Standort:
Oberstdorf

Gründungsjahr:
1964 (seit 1977 als Parkhotel Frank)

Mitarbeiterzahl:
94 inkl. 14 Auszubildende und
1 duale Studentin

Branche:
Tourismus

Inhaltliche Spezialisierung/USP:
Das familiengeführte Parkhotel Frank im Allgäu ist das südlichste 5-Sterne-Hotel Deutschlands. Die Philosophie lautet: Hier bin ich Mensch, hier darf ich sein. Das gilt sowohl für Gäste als auch für Mitarbeiter.

Es schreibt für Sie:
Cora Bethke-Frank, Gastgeberin

Kontakt:
Sachsenweg 11
87561 Oberstdorf

+49 (0) 83 22–79 60
+49 (0) 83 22-70 62 86
info@parkhotel-frank.de
www.parkhotel-frank.de

Parkhotel Frank
★★★★★
Oberstdorf
5 sterne für die lebensfreude

Im Parkhotel Frank in Oberstdorf checkt man ein nach dem Motto: Hier bin ich Mensch, hier darf ich sein. Das Besondere: Dieser Leitspruch gilt für Gäste und Mitarbeiter gleichermaßen.
Lesen Sie, wie das Parkhotel Frank seine hohen Qualitätsansprüche über die richtige Auswahl seiner Auszubildenden und Mitarbeiter sowie eine umfangreiche Aus- und ständige Weiterbildung im Betrieb umsetzen kann.

Ein Ausflug in die Region ist für die Azubis Fortbildung und Spaß gleichermaßen.

Seit etwa 2008 haben wir im Parkhotel Frank ein umfangreiches Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Es speist sich aus der Frage, die wir uns vor mehr als zehn Jahren gestellt haben: Wie wollen wir uns als Arbeitgeber und als Gastgeber positionieren? Eine besondere Rolle kommt natürlich den Mitarbeitern zu, denn diese sind während der Arbeitszeit auch eine Art Gast in unserem Haus. Daher haben wir schon immer viel Wert auf Augenhöhe gelegt und darauf, dass Mitarbeiter alle Informationen bekommen, die sie benötigen – bis hin zu den Umsatzzahlen.

Dann spielte uns der Zufall in die Hände und wir lernten den ehemaligen Vizepräsidenten des Ritz Carlton für Europa und Südamerika kennen. Mit ihm entwickelten wir ein ganzheitliches Konzept für unser Haus, das alle Qualitätsansprüche – sowohl die unserer Gäste, als auch die an unsere Mitarbeiter – unter einen Hut bringt. Wir haben beispielsweise Abläufe definiert, um die Vorlieben von Gästen zu dokumentieren. Zudem haben wir die knapp 800 Standard-Arbeitsprozesse schriftlich festgehalten sowie für unsere Mitarbeiter die Möglichkeit geschaffen, ihre Kompetenzen auszubauen. Unsere Philosophie: Geht es unseren Mitarbeitern gut, geht es auch unseren Gästen gut. Eine Voraussetzung dafür ist die Auswahl unserer Azubis und Mitarbeiter, ganz besonders aber deren Aus- und Weiterbildung.

Am Anfang steht die richtige Auswahl

Was unser Bewerbungsprozedere betrifft, weichen wir mit Ausschreibung, Unterlagen sichten und Auswahl der künftigen Mitarbeiter gar nicht so weit von der Standardprozedur ab. Hat der Azubi-Bewerber schon Erfahrung in der Gastronomie gesammelt oder ein Ehrenamt übernommen? Das sind positive Punkte für die Auswahl zum Gespräch.

Wichtiger als nur gute Noten ist der erste Eindruck beim Vorstellungsgespräch: Dann lasse ich sie auch gerne einmal etwas warten und gehe an ihnen vorbei, grüße und schaue, ob sie zurückgrüßen – oder vielleicht nur mürrisch in die Gegend schauen. Gerne frage ich an der Rezeption, wie sich die Bewerber bei ihrer Ankunft vorgestellt haben. Auch beobachte ich, wie sich die Bewerber den Gästen gegenüber verhalten, denen sie in der Lobby begegnen. Grüßen sie und sind sie freundlich zu ihnen? All diese Beobachtungen fließen in das Bild ein, das ich mir vom Bewerber mache. Natürlich zählen auch die ganz offensichtlichen Qualitäten, wenn jemand beruflich mit Mensch umgehen möchte: Kommt er oder sie offen und freundlich auf mich zu? Ist der Bewerber pünktlich? Das mag trivial klingen, aber für uns sind das grundlegende Eigenschaften. Schließlich sollen unsere Mitarbeiter ehrliche und verlässliche Gastgeber sein.

Persönlichkeit mit Charakterkopf gesucht

Während des Bewerbungsgesprächs fordere ich die Bewerber immer mal wieder heraus, indem ich gerne Fragen außerhalb des eigentlichen Gesprächskontextes stelle, etwa zum politischen Geschehen. Ich will sehen, ob sich jemand mit aktuellen Themen beschäftigt. Gelegentlich will ich auch wissen „Was denken Sie über mich?". Da kommen dann ganz unterschiedliche Antworten. So sagte ein Bewerber einmal spontan „Diese Fragen über Politik sind ganz fürchterlich!". Eingestellt wurde er trotzdem! Denn er hat ehrlichen Mut bewiesen – vor allem, da er seine Meinung nicht unhöflich, sondern sehr freundlich gesagt hat. Genau solche Charakterköpfe wollen wir. Das heißt aber nicht, dass nur extrovertierte Bewerber eine Chance haben. Wichtig ist mir ein freundlicher und ehrlicher Eindruck - und den können auch eher introvertierte Persönlichkeiten machen!

Azubi-Auswahl im Team

Wer in den Bewerbungsgesprächen ein gutes Bild hinterlassen hat, den laden wir zum 2-tägigen Schnupperarbeiten ein. Hier durchlaufen die Bewerber die notwendigen Abteilungen wie Service, Küche, Housekeeping oder Rezeption. Bewerber als künftige Koch-Azubis bleiben beispielsweise in der Küche und im Service. Wer im Endeffekt einen Ausbildungsplatz bekommt, entscheiden wir nach den zwei Tagen im Team.

Gemeinsame Events spielen eine große Rolle, hier beim Fishermans Run in Nürnberg.

Einmal im Quartal wird ein besonders engagierter Mitarbeiter ausgezeichnet.

Jede Abteilung gibt über den Abteilungsleiter eine schriftliche Beurteilung ab. Diese besteht aus einem Bogen, bei dem unterschiedliche Kategorien nach Schulnoten bewertet werden, etwa das Interesse am betrieblichen Ablauf, Geschicklichkeit, Auffassungsvermögen, die Arbeitsqualität, Eigeninitiative, das Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten. Zusätzlich gibt es Raum für Bemerkungen. Gibt es zwei negative Stimmen, ist klar, dass wir den Bewerber nicht nehmen. Ein Kriterium ist beispielsweise, ob der Bewerber aufmerksam ist. Begreift er schnell, was ihm gesagt wurde und setzt es auch um? Oder muss ihn der Kollege, der ihn während der Zeit anleitet, häufiger auf dasselbe aufmerksam machen? Und das für uns Wichtigste: Hat der Bewerber Freude daran, es unseren Gästen so angenehm wie nur möglich zu machen? Ist er freundlich und bietet von sich aus seine Hilfe an – etwa an der Rezeption. Kurz gesagt: Hat er einen hohen eigenen Qualitätsanspruch an seine Arbeit? Natürlich können die Bewerber nicht wissen, was unser langjähriges Personal weiß. Aber wenn sie sich bemühen, sich vielleicht Hilfe bei Kollegen organisieren, um eine Frage eines Gastes beantworten oder einen Wunsch erfüllen zu können, ist es genau das, was wir sehen wollen.

Wissen, Wissen, Wissen – Trainings mit viel Praxis

Während der kommenden drei Jahre soll der Auszubildende dann vor allem Freude am Lernen haben, so dass er diese Freude an unsere Gäste weitergibt. Ein zentrales Element dafür sind unsere Trainings. Sie sollen es sowohl den Azubis als auch allen anderen Mitarbeitern ermöglichen, ihre Kompetenzen so auszubauen, dass sie

- selbst möglichst viel von unserem Angebot wissen und
- auf diese Weise dem Gast bestmöglich dabei helfen können, seinen Urlaub zu genießen.

Dabei unterscheiden wir zwischen Pflichttrainings, die während der Arbeitszeit stattfinden, und freiwilligen Trainings bzw. jenen für Azubis und für alle Mitarbeiter der sechs Abteilungen – Service, Housekeeping, Küche, Technik, Rezeption und Wellnessbereich. Diese finden in regelmäßigen Abständen statt. Ein Beispiel dafür ist die WellEtage-Schulung: Das zirka 1-stündige Training ist Pflicht für alle Azubis. Es findet wöchentlich statt, wobei jedes Mal eine andere Anwendung vorgestellt wird: Hot Stone Massage, Lomi Lomi Massage, etc. Der Gedanke dahinter ist, dass jeder Azubi wissen soll, welche Wellness-Anwendungen wir anbieten und wie sie ablaufen. Da legt sich auch schon mal ein Mitarbeiter auf die Liege und testet eine Lomi Lomi Massage und kann dann unseren Gästen aus eigener Erfahrung Empfehlungen geben.

Mehr fachlich, aber genauso gastfreundlich für unsere Mitarbeiter, geht es beim Service-Training zu. Es dauert zirka zwei Stunden und ist ebenfalls Pflicht für Azubis und die Servicemitarbeiter. Alle anderen Mitarbeiter können freiwillig daran teilnehmen. Im Service-Training geht es um Themen wie „Wie dekantiere ich Weine" oder "Meeresfrüchte" – und die Meeresfrüchte werden natürlich auch gerne probiert! Schließlich müssen alle wissen, wovon sie reden.

Ortskenntnisse sind Pflicht

Eine unserer wichtigsten Fortbildungen ist die „Ortsrunde". Diese machen wir drei- bis viermal im Jahr und sie ist Pflicht für alle neuen Mitarbeiter. Auf Fahrrädern machen wir uns für fünf bis sechs Stunden auf in die Umgebung und radeln wichtige touristische Stationen ab – inklusive Einkehr! Neben dem Spaß, den ein solcher Ausflug macht, hat das natürlich den Zweck, dass alle Mitarbeiter unseren Gästen jederzeit Tipps für Ausflüge geben oder den Unterschied der jeweiligen Wanderwege hoch zum Nebelhorn, Fellhorn oder Söllereck erklären können. Dieses Wissen ist so essenziell, dass wir es auch bei unserer Zertifizierung zum Qualitätsmanagement abfragen! Insgesamt bieten wir im Jahr rund 100 Schulungen und Trainings – manche zum Teil mehrfach – an. So hat jeder Mitarbeiter die Chance, daran teilzunehmen. Gehalten werden sie von unseren eigenen Mitarbeitern, aber auch von externen Trainern und Coaches, wie das Stimmtraining oder das Führungskräftetraining.

An Grenzen stoßen

Von Zeit zu Zeit stoßen wir auch schon einmal an Grenzen. Das ist vor allem der Fall, wenn sich die Ansprüche an die Qualität wesentlich unterscheiden. Denn unsere Mitarbeiter dürfen gerne hohe Ansprüche an uns und die Ausbildung stellen, müssen diese aber auch an sich selbst haben. Es gibt aber auch solche, die zum Beispiel unordentliche Sachen tragen, Arbeitsgeräte nicht aufräumen und wo auch – trotz Nachschulungen – kein Wollen erkennbar ist, dies zu ändern. Wenn jemand ständig auf diese Weise gegen unsere Philosophie verstößt, dann passt man einfach nicht zusammen und wir müssen uns letztendlich leider trennen.

Denn unsere Investitionen für diese Maßnahmen sind hoch, besonders wenn man auch den Personaleinsatz dazurechnet. Allein in die Einführung des Qualitätsmanagement haben wir einen niedrigen sechsstelligen Betrag investiert. Aber wir sehen das als nicht nur notwendige, sondern vor allem sinnvolle Investitionen in die Kompetenz und die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter an. Alleine den Kostenaspekt zu betrachten, wäre der falsche Ansatz. Denn je mehr wir in unsere Mitarbeiter investieren, desto mehr bekommen wir auch zurück: glückliche Gäste und Kollegen!

Unser Fazit

Geht es dem Mitarbeiter gut, geht es auch den Kunden gut. Das heißt für uns, dass wir zwar viel von unseren Mitarbeitern fordern, sie im Gegenzug aber auch viel von uns fordern dürfen.

Auch das Rezeptionsteam macht regelmäßig Ausflüge, um Touristen später Empfehlungen geben zu können.

Mein Tipp

"Zu einem Qualitätsbewusstsein gehört, dass der Mensch im Vordergrund stehen muss - also neben den Kunden auch die Mitarbeiter."

Cora Bethke-Frank, Gastgeberin

PRAXISHILFE

Persönliche Kompetenzen beobachten und bewerten

Ihr Nutzen

Strukturierte Auswahlverfahren:

- machen die Personalauswahl effizienter.
- erlauben Vergleiche der Profile verschiedener Kandidaten.
- erleben Bewerber als professionell und fair.

Der erste Schritt um bestmöglich Kompetenzen von Bewerbern zu erfassen, ist die Trennung von Beobachtung und Bewertung. Zunächst führen Sie nach vorab festgelegten Kriterien (siehe Kompetenzrad) Ihre Beobachtungen durch. Dann erst bewerten sie das Ausmaß der Merkmalsausprägungen bei einem Bewerber.

Folgende Bögen können Sie auf Ihre Bedürfnisse anpassen, um Persönliche Kompetenzen im Auswahlverfahren zu erfassen.

Beobachtungsbogen

Name des Bewerbers:

Interview*

Beobachtung (Notieren Sie in Stichworten nur was Sie sehen!)

Präsentation*

Beobachtung (Notieren Sie in Stichworten nur was Sie sehen!)

Diskussion*

Beobachtung (Notieren Sie in Stichworten nur was Sie sehen!)

Gruppenaufgabe*

Beobachtung (Notieren Sie in Stichworten nur was Sie sehen!)

* Beispiele für Aufgabe/Methode im Auswahlverfahren.

Hinweise auf konkrete Verhaltensweisen sind im nachfolgenden Bogen in der Spalte "Der Bewerber" enthalten.

Ihre Beobachtungen „übertragen" Sie anschließend in den Bewertungsbogen.

Name des Bewerbers: _____ Aufgabe: _____

BEWERTUNGSBOGEN		BEWERTUNG
Fähigkeit	Der Bewerber	1 2 3 4
Kognitive Fähigkeiten	... erfasst komplexe Sinn- und Sachzusammenhänge schnell. ... verknüpft zweckmäßig Wissen aus unterschiedlichen Bereichen. ... eignet sich in kurzer Zeit neues Wissen an.	○ ○ ○ ○
Leistungs-orientierung	... setzt sich eigene Ziele im Rahmen der gestellten Aufgaben und darüber hinaus. ... hat Spaß an Herausforderungen und sucht sie.	○ ○ ○ ○
Kommunikation	... drückt sich klar & verständlich aus. ... nutzt Mimik/Gestik & Blickkontakt angemessen. ... geht offen auf unbekannte Personen zu. ... steuert Gespräche aktiv.	○ ○ ○ ○
Kundenumgang	... versteht Anliegen und Wünsche von Kunden und berät entsprechend. ... reagiert auf Kundenbeschwerden ruhig und angemessen.	○ ○ ○ ○
Teamfähigkeit & Kooperation	... erkennt und nutzt Stärken und Schwächen von Teamkollegen. ... bindet andere aktiv ein und fördert die Teamarbeit durch eigene zielführende Beiträge.	○ ○ ○ ○
Reflexions-fähigkeit	... betrachtet eigenes Handeln kritisch. ...erkennt eigene Verbesserungspotentiale bzw. fragt aktiv nach Feedback. ... beurteilt eigene Qualifikation realistisch.	○ ○ ○ ○
Durchhalte-vermögen	... zeigt Ausdauer und Stehvermögen. ... nimmt nach Rückschlägen neuen Anlauf.	○ ○ ○ ○
Selbstvertrauen	... zeigt angemessen Stolz auf bisher Erreichtes. ... tritt sicher und selbstbewusst auf (Mimik, Gestik, Körperhaltung).	○ ○ ○ ○
Belastbarkeit	... bleibt in Stresssituationen sachlich und ergebnisorientiert. ... bleibt bei hoher Arbeitsbelastung oder Termindruck ruhig.	○ ○ ○ ○
Kreativität & Innovativität	... hat viele gute und neuartige Ideen. ... verbindet Kreativität mit ganzheitlichem Denken.	○ ○ ○ ○

Bewertung

1 = nicht erkennbar

2 = teils erkennbar

3 = in besonderem Maße erkennbar

4 = hervorragend und durchgehend erkennbar

Bitte beachten

- Legen Sie vorab fest, welche Kompetenz der Bewerber Sie in welcher Aufgabe beobachten werden.
- Im Idealfall entwickeln Sie für jede Aufgabe des Auswahlverfahrens einen eigenen Bewertungsbogen mit Beispielen für erwünschtes Bewerberverhalten.

IHK Industrie- und Handelskammern in Bayern

Impressum

Herausgeber:
BIHK Service GmbH
IHK-For.Bild Bayern
Despag-Straße 4 a
85055 Ingolstadt

+49 841 9387143
email@ihk-forbild-bayern.de
www.ihk-forbild-bayern.de

Autoren und Redaktion:
Dr. Ulrike Brok, Dr. Katharina Schnurer, Dörte Neitzel

Gestaltung:
PR|DESIGN, Werbeagentur Ingolstadt

Bildnachweise:
Titel: IHK Akademie für München und Oberbayern; Seiten 4, 6 und 7: Haix-Schuhe Produktions- und Vertriebs GmbH; Seiten 10, 11, 12 und 13: Parkhotel Frank GmbH

Die verwendeten Logos sind Eigentum der betreffenden Unternehmen.

Druck:
Kastner AG, Schloßhof 2, 85283 Wolnzach

Februar 2017

Die IHK-Forschungsstelle Bildung Bayern ist eine Gemeinschaftsinitiative der bayerischen Industrie- und Handelskammern.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Nennung der weiblichen Form verzichtet. Zum Gelingen der "Lernwelt KMU" haben vor allem die Unternehmen maßgeblich beigetragen. Für ihr besonderes Engagement möchten wir Frau Nadine Maier (Haix-Schuhe Produktions- und Vertriebs GmbH) und Cora Bethke-Frank (Parkhotel Frank GmbH) danken.