

# Wie Sie den richtigen ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter finden

## Personalauswahl im DRK – Auswahlverfahren auf dem Prüfstand!

Instrumente zur Bewerberauswahl sind heutzutage in der Praxis der Personalauswahl ein nicht mehr weg zu denkendes Handwerkszeug. Zur Diagnose fachlicher und persönlicher Qualifikation als auch der Umfeldeignung des Kandidaten steht eine reichhaltige Palette verschiedenster Methoden zur Verfügung.

Diese Vielfalt ist auch erforderlich, denn jede Funktion stellt spezifische Anforderungen an die Eignung des Bewerbers, die nur mit speziellen, für diese Situation geeigneten Prüfverfahren getestet werden kann. Besonders bei der Auswahl von hauptamtlichen Bewerbern für höherwertige und/oder spezifische Funktionen sollte das Selektionsprozedere auf keinen Fall stereotyp ablaufen. Hier bedarf es gezielter, intensiver Entwicklungsarbeit, um für die individuelle Situation maßgeschneiderte Diagnoseverfahren zur Verfügung stellen zu können.

Inwiefern die Anwendung von Auswahlverfahren wirklich Erfolg versprechend ist, hängt wesentlich von der Qualität des Auswahlinstrumentes und von der korrekten Anwendung ab. Vor diesem Hintergrund ist es die Pflicht der Personalverantwortlichen innerhalb des DRK, sich erst nach sorgfältiger Prüfung für ein Auswahlverfahren zu entscheiden, das auch die erforderlichen Qualitätsstandards erfüllt. Denn unabhängig davon, ob sich ein Bewerber für eine ehren- oder hauptamtliche Arbeit im DRK interessiert, sollte stets die Zielsetzung gelten: die richtige Person an die richtige Position im DRK.

Um die Spreu vom Weizen zu trennen und das „richtige“ Eignungsverfahren zu finden, empfiehlt sich eine Prüfung relevanter Verfahren anhand der DIN 33430. Diese Norm, die den Bewerbungsprozess kritisch unter die Lupe nimmt, hat zum Ziel, die Qualität von Eignungsbeurteilungen maßgeblich zu steigern. Sie beschreibt einerseits die Qualitätskriterien und -standards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen und stellt andererseits strikte Qualifikationsanforderungen an die an der Eignungsbeurteilung beteiligten Personen. Erste Forderung der DIN 33430 ist, dass angewandte Verfahren einen nachweisbaren Bezug zu den Anforderungen der jeweiligen Position haben.

Die Erfahrung zeigt: gute Leute haben nicht nur den Anspruch auf eine qualitativ hochwertige Auswahl, sie fordern vielmehr auch entsprechende Auswahlverfahren, um sich messen zu können.

**Das „richtige“ Eignungsverfahren finden**

**Falsche Vorauswahl hat  
weitreichende Folgen**

Nachfolgend ein Überblick praxiserprobter, eignungsdiagnostischer Verfahren, die zum Teil als Baustein oder als eigenständiges Prüfverfahren dienen können:

## 1. Analyse der schriftlichen Bewerbungsunterlagen

Die schriftlichen Bewerbungsunterlagen dienen meist der Vorselektion, deren Stellenwert nicht unterschätzt werden sollte. Eine falsche Vorauswahl hat zur Folge, dass ungeeignete Bewerber in das weitere, meist aufwändigere Auswahlprozedere zugelassen werden bzw. ein geeigneter Kandidat ausscheidet. Die Prüfung der Schriftstücke sollte schematisch nach vorher festgelegten Anforderungskriterien erfolgen. Denkbar sind beispielsweise folgende Prüfkriterien:

- **Vollständigkeit der Unterlagen:**  
Liegen Anschreiben, Lebenslauf und alle relevanten Bildungs- und Arbeitszeugnisse vor?
- **Formelle und inhaltliche Zusammenstellung der Unterlagen:**  
Sind die Bewerbungsunterlagen systematisch zusammengestellt und auf die Zielposition abgestimmt? Antwortet der Kandidat auf das Anforderungsprofil?
- **Darstellung des Bewerbers:**  
Welchen Eindruck hinterlässt der Kandidat? Wird seine Motivation für die Zielposition deutlich? Werden Inkonsistenzen im Werdegang plausibel erläutert?
- **Massenwurf oder Individualität?**  
Sind die Bewerbungsunterlagen auf die Zielverwaltung und die angestrebte Position angepasst? Hat sich der Bewerber mit Position und der Philosophie des DRK auseinandergesetzt und Informationen zum DRK recherchiert? Weiß er, wovon er spricht?
- **Lebenslauf:**  
Ist der Lebenslauf systematisch aufgebaut? Weist der Werdegang Lücken auf oder werden Lücken bewusst kaschiert? Wo ist der Lebenslauf nicht stringent (z. B. berufliche, fachliche Umorientierungen)?

## 2. Referenzen

Referenzen sollten insbesondere bei der externen Besetzung von Positionen der ersten und zweiten Führungsebene in Betracht gezogen werden. Die beste Adresse als Referenzgeber sind in der Regel die jetzigen direkten Vorgesetzten des Bewerbers, vorausgesetzt, der Bewerber gibt dafür sein Einverständnis. Der Vorgesetzte kennt den Betreffenden aus der täglichen Arbeitspraxis, wobei natürlich auch diese Auskünfte sehr subjektiv bleiben.

Die Beschaffung der Referenz sollte auf telefonischem Wege, nach dem ersten Vorstellungsgespräch und ausschließlich über den Bewerber der engsten

**Referenz als nützliches  
Hilfsmittel zur Eignungsprüfung**

Wahl erfolgen. Eine Referenz kann – wenn sie eine klare Beurteilung zu Anforderungen der Zielposition darstellt – ein zusätzliches nützliches Hilfsmittel im Rahmen der Eignungsprüfung sein.

### 3. Auswahlinterview

Das klassische Einstellungsinterview, das sich sowohl bei den Interviewern als auch bei den Bewerbern einer hohen Beliebtheit erfreut, schneidet auf dem wissenschaftlichen Prüfstand dagegen schlecht ab. So zeigen sich in empirischen Untersuchungen erhebliche methodische Mängel, u. a. ein geringer Zusammenhang von Interviewurteil und Berufserfolg.

Die geringe Vorhersagegenauigkeit liegt in mehreren Faktoren begründet:

- Fehlen eines standardisierten, strukturierten Ablaufs
- Fehlen eines Anforderungsprofils
- Redeanteil der Interviewer ist meist höher als der der Bewerber
- Urteil wird oft in den ersten 3 Minuten gefällt
- Einstellungen des Interviewers und sein Bild, wie ein guter Bewerber aussehen soll, beeinflussen die Bewertung usw.

#### 3.1 Das strukturierte Interview

Die Treffsicherheit bei Personalentscheidungen im Interview lässt sich durch eine standardisierte Planung und Durchführung wesentlich erhöhen. Eine Standardisierung wird beispielsweise im strukturierten Interview erreicht. Dort werden auf Basis eines funktionsbezogenen Stellenprofils anforderungsbezogene Fragen formuliert und so ein standardisierter, strukturierter Interviewleitfaden entwickelt. Die Antworten werden während des Interviews protokolliert und anschließend auf Basis festgelegter Skalierungen ausgewertet. Voraussetzung ist zudem, dass geschulte Interviewer nach dem Vieraugenprinzip (zwei Interviewer zur gleichen Zeit) das Gespräch führen.

Der Art der Fragetechnik ist ebenfalls ein hoher Stellenwert beizumessen. Fragen sollten konkrete detaillierte Aussagen über tatsächlich gezeigtes Verhalten hervorrufen. Theoretische Aussagen und Absichtserklärungen haben letztendlich keinen diagnostischen Wert. Der Interviewer erfragt also so genannte vollständige Verhaltensbeispiele, die Angaben zur Situation bzw. Aufgabe, zum Vorgehen und zum Ergebnis machen.

Das klassische Interview, aus der Personalauswahl kaum mehr wegzudenken, sollte als Auswahlmethode nur dann Verwendung finden, wenn ein anforderungsbezogenes, strukturiertes Vorgehen gewährleistet ist und die aufgezeigten sonstigen notwendigen Rahmenbedingungen erfüllt sind. Das große Manko, dass der Bewerber nicht in Aktion treten kann und nur aus seinen verbalen Schilderungen Schlüsse gezogen werden können, bleibt dennoch bestehen.

**Klassische Einstellungsinterview mangelhaft in Entscheidungsqualität**

**Standardisierter Interviewleitfaden erhöht Treffsicherheit bei Personalentscheidungen**

### Standardisierte Interviewfragebögen

„Methodenmix“ hat  
höhere Aussagekraft

## 3.2 STAFF - ein Interview-Beurteilungssystem

Ein in der Praxis bewährtes, standardisiertes Interviewverfahren zur Beurteilung von Führungskräften ist der Standardisierte Interviewfragebogen für Fach- und Führungskräfte „STAFF“.

Der STAFF-Interviewkatalog umfasst 26 Fragen, die sich auf das Arbeitsverhalten und die Arbeitseinstellungen des Bewerbers beziehen. Insgesamt werden drei wesentliche Faktoren des Leistungs- und Führungsverhalten angesprochen:

- Die Leistungsmotivation,
- Die Belastbarkeit,
- Die Problemlösefähigkeit.

Das Verfahren überzeugt durch flexiblen, ökonomischen Einsatz, durch hohe Akzeptanz und eine gute Voraussagekraft. Ein weiterer Vorteil besteht in der Möglichkeit eines interpersonellen Vergleichs. Aufgrund der Standardisierung und einer genauen Profildarstellung können somit die Ergebnisse einzelner Kandidaten mit denen anderer verglichen werden.

Das Instrument kann sowohl bei der Personalauswahl als auch zu Zwecken der Personalentwicklung eingesetzt werden.

## 3.3 multimodales Interview (MMI)

Charakteristisch für das 2–3-stündige MMI, als Unterform des Strukturierten Interviews, ist der direkte Anforderungsbezug zur Zielposition. Das Interview besteht aus einer Abfolge standardisierter und freier Gesprächsanteile. Ein typischer Interviewablauf kann sein:

- Gesprächsbeginn (ca. 5 Minuten)
- Eigenpräsentation und freies Gespräch (ca. 40 Minuten)
- Anforderungsbezogene und situative Fragen (ca. 40 Minuten)
- Präsentationsteil (ca. 20 Minuten)
- Simulation einer positionsspezifischen Situation/Rollenspiel (ca. 15 Minuten)
- Gesprächsabschluss (ca. 5 Minuten)

Nach der Beobachtung gezielter Verhaltensaspekte erfolgt durch maximal zwei interne Beobachter und zwei externe Interviewer/Berater die summarische Eindrucksbeurteilung auf Basis einer standardisierten Bewertungsskala. Auf Basis des „Methodenmixes“ innerhalb des Interviews hat das MMI eine hohe Vorhersagekraft. Ein weiterer Nutzen ist der geringe organisatorische Aufwand.

## 4. Arbeitsproben

Arbeitsproben können in Form von Nachweisen/Beschreibungen geleisteter Arbeit gegeben werden (Darstellung/Nachweise konkreter Projekte o. Ä.) oder direkt im Rahmen des Auswahlverfahrens abgenommen werden. Letzteres ist bei der Auswahl von Auszubildenden oder bei der Besetzung von Einstiegspositionen häufig der Fall. Entscheidend ist, dass mögliche Arbeitsproben den direkten Bezug zu konkreten Aufgaben und Anforderungen haben.

## 5. Assessment Center (AC)

Beim AC handelt es sich um ein systematisches Auswahlverfahren, das sowohl bei Profit- als auch bei Non-Profit-Unternehmen großen Anklang findet. Basis für das AC stellt das spezifische Aufgaben- und Anforderungsprofil der zu besetzenden Position dar. Die anforderungsbezogenen Kriterien werden über verschiedene Übungen hinweg von geschulten Beobachtern beobachtet und im Anschluss wird eine Bewertung vorgenommen.

Das Verfahren überzeugt durch eine Vielzahl von Vorteilen, die andere Auswahlinstrumente so nicht bieten können:

- Konkretes Arbeitsverhalten wird beobachtet und muss nicht erschlossen werden
- Übungskonstruktion und Beurteilung erfolgen auf der Basis einer gründlichen Anforderungsanalyse
- Einsatz verschiedener Übungsarten (Methodenmix) und mehrerer Beobachter (Mehraugenprinzip) erhöht die Urteilsgenauigkeit und Objektivität
- Übungssimulationen zeigen starke Nähe zur Arbeitsrealität
- Lerneffekt bei den Beobachtern hinsichtlich Beurteilung
- Hohe Vorhersagegenauigkeit des Berufserfolges
- Möglichkeit der Beurteilung außerfachlicher Qualifikationen
- Hohe Akzeptanz bei den Bewerbern.

Je nach Ausgangssituation kommen verschiedene Varianten des AC zum Einsatz.

### 5.1 Einzel-AC

Das Einzel-AC (EAC) findet insbesondere seine Anwendung bei der Besetzung höher dotierter, gehobener hauptamtlicher Positionen wie z. B. ab der 2. Führungsebene. Im Vergleich zum Gruppen-AC, bei dem mehrere Teilnehmer verschiedene Einzel- und Gruppenübungen wie z. B. den Postkorb, Gruppendiskussionen, Rollenspiele usw. absolvieren, durchlaufen Bewerber beim EAC lediglich Einzelübungen.

**Hohe Vorhersagegenauigkeit  
des Berufserfolges**

Das EAC bietet beispielsweise gegenüber einem Gruppenverfahren folgende Vorteile:

- Bei konkurrierenden Bewerbern (z. B. Personen, die bereits die Position bei ähnlichen Organisationen innehaben) wird die Anonymität gewahrt.
- Bei internen Bewerbern wird eine mögliche Gewinner-Verlierer-Problematik schon im Vorhinein ausgeschlossen.
- Hinzu kommt, dass das EAC schon für kleine Zielgruppen eingesetzt werden kann und ein vertieftes kennenlernen des Bewerbers möglich ist.

Zudem lässt sich im Rahmen eines EAC auch eine so genannte Umfeldeignungsanalyse vornehmen. Neben der fachlichen und persönlichen Qualifikation muss sichergestellt werden, dass der Bewerber in die bestehende organisationale Struktur des Verwaltungsvorstandes hineinpasst.

Die für diese Aufgabe geschulten Beobachter, meist Vertreter der Führungsebene, schätzen das Verhalten der Teilnehmer nach bestimmten Bewertungskriterien auf einem speziell entwickelten Anforderungsprofil ein.

Weitere Einsatzmöglichkeiten des Assessment-Center sind:

## 5.2 Das Gruppen-Auswahl-AC

Dieses dient in erster Linie der Auswahl von Auszubildenden und Hochschulabsolventen bei Neueinstellung. Bei diesem weit verbreiteten Auswahlverfahren absolvieren mehrere Teilnehmer verschiedene Einzel- und Gruppenübungen, die relevante Anforderungssituationen der zu besetzenden Stelle abbilden. Wie beim Einzel-AC schätzen geschulte Beobachter das Verhalten der Teilnehmer nach bestimmten Bewertungskriterien auf einem speziell entwickelten Anforderungsprofil ein. Das Verfahren überzeugt durch eine Vielzahl von Vorteilen, die andere Auswahlinstrumente so nicht bieten können, wie beispielsweise:

- hohe Vorhersagegenauigkeit des Berufserfolges,
- starke Nähe zur Arbeitsrealität,
- Einsatz verschiedener Übungen bei gleichzeitiger Mitwirkung mehrerer Beobachter die andere Auswahlinstrumente so nicht bieten können.

Für die Praxis ist relevant, dass beim Einsatz des AC bestimmte Qualitätsstandards eingehalten werden:

- Das Verfahren muss anforderungsorientiert entwickelt und durchgeführt werden.
- Die Beobachter bewerten nur auf der Verhaltensebene.
- Die Übungen simulieren den betrieblichen Alltag.
- Mehrere Beobachter nehmen Teil und werden für ihre Aufgabe ausreichend trainiert.
- Teilnehmer müssen in das Verfahren eingeführt werden.
- Kandidaten erhalten eine verständliche und konkrete Rückmeldung über ihre Stärken und Schwächen.

## 6. Psychologische Testverfahren

Psychologische Tests, also standardisierte, routinemäßig anwendbare Verfahren zur Messung individueller Verhaltensmerkmale, werden häufig im Rahmen der Personalarbeit eingesetzt.

Grundsätzlich lassen sich folgende Testarten unterscheiden:

- Intelligenztests
- Leistungstests
- Persönlichkeitstests

Der Einsatz von Testverfahren im Rahmen der Personalarbeit löst sowohl bei den zu testenden Personen als auch bei Beurteilern immer wieder kontroverse Diskussionen aus.

Bei der Auswahl von Führungskräften können ebenfalls persönlichkeitsbezogene Testverfahren wie zum Beispiel das *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeit* (BIP) eingesetzt werden. Bei diesem Verfahren handelt es sich um einen wissenschaftlich fundierten Selbstbefragungsbogen, bei dem der Bewerber sein Verhalten im beruflichen Alltag beschreibt.

Generell gilt, dass Tests in der Personalarbeit nur dann zur Anwendung kommen sollten, wenn die wesentlichen Gütekriterien wie Objektivität, Standardisierung, Validität, Zuverlässigkeit und Eichung erfüllt sind und wenn ein wirklicher Bezug der Testergebnisse zur Aufgabe bzw. dem Anforderungsprofil hergestellt werden kann. Darüber hinaus ist zu fordern, dass diese Verfahren ausschließlich von Psychologen anzuwenden sind, da diese die Testverfahren und die psychologischen Hintergründe kennen und bewerten können.

Abschließend bleibt zu empfehlen, psychologische Tests bei personellen Entscheidungsprozessen nur als *zusätzliche* Informationsquelle heranzuziehen und das diagnostische Urteil durch *verschiedene* Verfahren abzusichern.

Bei allen genannten Verfahren der Bewerberauswahl spielen Anforderungsprofile eine erfolgsentscheidende Rolle. Sie beschreiben die typischen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, über die ein DRK-Mitarbeiter zur bestmöglichen Erfüllung seiner Aufgaben verfügen sollte. Anforderungsprofile ermöglichen einen gezielten Abgleich zwischen den Anforderungen der zu besetzenden Position und den Kompetenzen des Bewerbers. Zudem können nur mit Hilfe eines Anforderungsprofils die Auswahlverfahren bedarfsorientiert konzeptioniert werden.

## 7. Was gibt es speziell bei der Auswahl von ehrenamtlichen Mitgliedern zu beachten?

Ehrenamtliche Mitarbeiter werden in den meisten Fällen durch Freunde und Bekannte gewonnen, die bereits ehrenamtliche oder hauptamtliche Mitarbeiter beim DRK sind. Bei der Auswahl sollte nicht unbedingt die Frage, ob jemand prinzipiell geeignet oder ungeeignet ist, im Mittelpunkt stehen. Vielmehr gilt es im Rahmen von Auswahlverfahren systematisch die Potenziale der

**Durch Auswahlverfahren systematisch Potenziale der Interessenten finden**

### Geeignete Positionsbesetzung entscheidet über Erfolg des DRK

Interessenten zu identifizieren, um danach gezielt entscheiden zu können, welche ehrenamtliche Funktion/Arbeit am besten zu dem jeweiligen Bewerber passen. Zudem ist es wichtig, festzustellen, ob der Bewerber sich grundsätzlich mit dem Leitbild und den Zielen des DRK identifizieren kann. Auswahlverfahren sollten daher stärker einen Orientierungscharakter besitzen. Ein **Orientierungstag** mit allen potenziellen Bewerbern weist diese Charakteristik auf und ist demnach für die Auswahl von ehrenamtlichen Mitarbeitern empfehlenswert. Den Bewerbern sollten dort die beruflichen Möglichkeiten des jeweiligen Kreisamts und die entsprechenden ehrenamtlichen Funktionen von Personalverantwortlichen und/oder ehrenamtlichen Mitarbeiter, die die jeweiligen Funktionen bereits ausüben, des DRK vorgestellt und konkret erläutert werden. In einem nachfolgenden **strukturierten Interview** sollte dann die Frage im Mittelpunkt stehen, ob eine ehrenamtliche Arbeit grundsätzlich zu dem Bewerber passt. Insgesamt sollten die Fragen innerhalb des Interviews weniger spezifisch, sondern eher allgemein auf die Tätigkeit eines ehrenamtlichen Mitarbeiters zugeschnitten sein. Nachfolgende Arbeitsproben in dem gewünschten Bereich zeigen eindrucksvoll, ob der zukünftige ehrenamtliche Mitarbeiter für diese Funktion geeignet ist. Falls dies nicht der Fall ist, sollte zeitnah gemeinsam entschieden werden, ob Fort- und Weiterbildungen hilfreich sein könnten oder ob ein neues Aufgabengebiet geeigneter erscheint.

Die strategische Bedeutung personaler Entscheidungen für das DRK zeigt sich sowohl bei der Positionsbesetzung von hauptamtlichen als auch bei der Positionsbesetzung von ehrenamtlichen Mitarbeitern deutlich. Neben dem materiellen Verlust sind jedoch wesentlich folgenschwerer kaum zu bemessende Schäden wie

- Verlust von Kontinuität,
- Verzögerung von Entscheidungen, Projekten usw.,
- Verunsicherung und Vertrauensverlust bei Bürgern, Mitarbeitern und den relevanten Partnern.

Der Erfolg des DRK steht und fällt weitgehend mit den Qualifikationen und der Zusammensetzung der haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter. Denn es sind in erster Linie die richtigen Mitarbeiter in der richtigen Funktion, die aus dem DRK ein erfolgreiches DRK machen.

## Die Autoren

Dipl.-Kfm. Edmund Mastiaux, Jahrgang 1960, arbeitet seit 1986 mit Führungskräften; in 1991 Gründung des zfm – Zentrum für Management – und Personalberatung, Edmund Mastiaux & Partner, Bonn. Beratungsschwerpunkte: Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften, Konzeption und Durchführung von Auswahlverfahren, Managementdiagnostik, Coaching, Managementberatung.

Dipl.-Psych. Julia Bender, Jahrgang 1979, seit 2006 Personalberaterin bei zfm – Zentrum für Management – und Personalberatung, Edmund Mastiaux & Partner, Bonn. Beratungsschwerpunkte: Personalsuche und -auswahl, Managementdiagnostik.