

40. Arbeits- und Fortbildungstagung der Anstaltsleiter und -leiterinnen

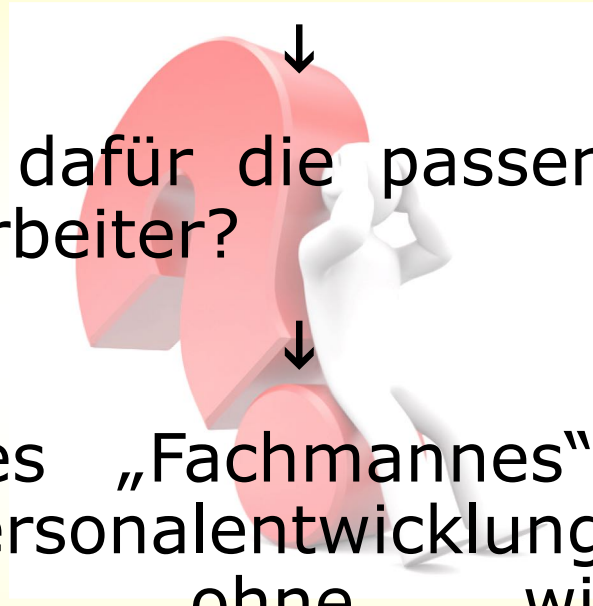
2014 in Freiburg

**Vortrag Günter Schroven
am 22.05.2014**

Neue Herausforderungen für das Personal im Justizvollzug

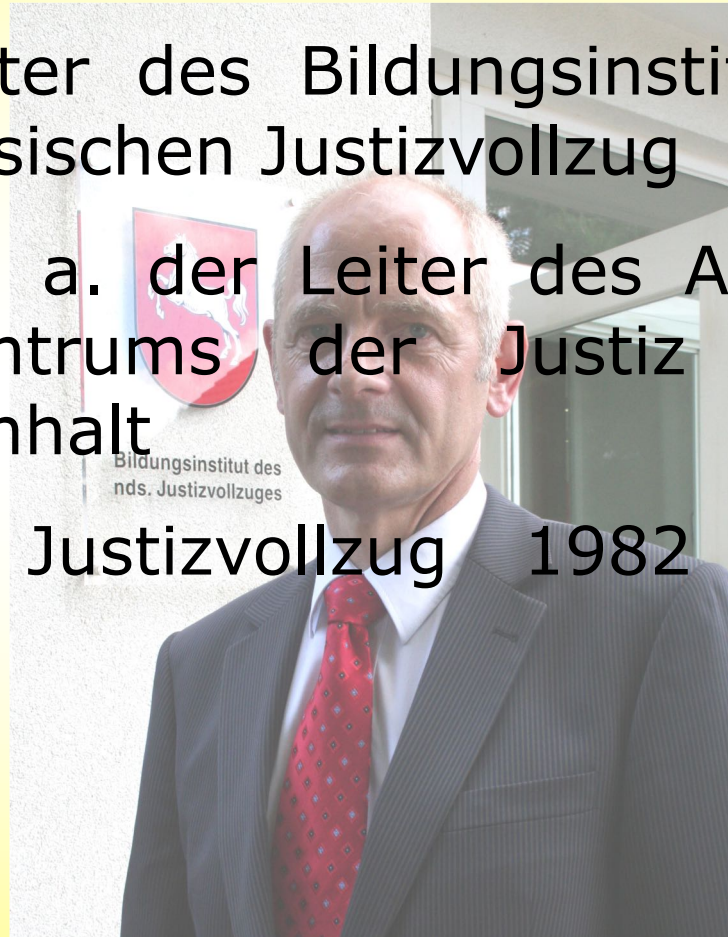
Wie finden wir dafür die passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Antworten eines „Fachmannes“ für Personalauswahl und Personalentwicklung aus 30 Jahren Berufserfahrung, ohne wissenschaftlichen Ansprüchen genügen zu wollen



Wer ist Günter Schroven?

- aktuell Leiter des Bildungsinstitutes für den niedersächsischen Justizvollzug
- vormals u. a. der Leiter des Aus- und Fortbildungszentrums der Justiz des Landes Sachsen-Anhalt
- Start im Justizvollzug 1982 in der JVA Siegburg



Was hat mich bewogen, heute zu Ihnen zu sprechen?

1. Die Freundschaft zu Thomas Müller, der wesentlich dazu beigetragen hat, dass diese Veranstaltung hier in Freiburg in dieser Form stattfindet. Er hat mich „angefragt“.
2. Weil mich das Thema jeden Tag auf's Neue fasziniert und hauptberuflich beschäftigt.

Was kann ich Ihnen heute bieten?

- Darstellung von Erfahrungen und Wissen aus 30 Jahren Personalauswahl und Personalentwicklung mit dem Fokus auf:
 - ↳ attraktiver Arbeitgeber sein
 - ↳ Anforderungsprofile entwerfen
 - ↳ Personalauswahlverfahren entwickeln
 - ↳ „Treffsicherheit“ bei der Endauswahl der Bewerberinnen und Bewerber haben / organisieren

Was macht uns als Arbeitgeber attraktiv?

- Der sichere Arbeitsplatz
- Interdisziplinäre „Kollegenschaft“
- Vielfältige und interessante Tätigkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Entscheidungsbefugnisse
- Verantwortungsübernahme
- Sinnvolle Tätigkeit für die Gesellschaft
- und vieles andere mehr ...

Welchem Anforderungsprofil muss man entsprechen?

- Das hängt von dem Arbeitsplatz in der speziellen Organisation / Anstalt ab.
- Ich möchte mich mit meinen Gedanken und Ideen in erster Linie mit dem „AVD“ beschäftigen.
- Die Anforderungen haben sich im letzten Jahrzehnt deutlich verändert.

Welchem Anforderungsprofil muss man entsprechen?

(Kern-)Anforderungsprofil „AVD“ heute:

1. Psychische Stabilität / Belastbarkeit mitbringen
2. Interesse am Tätigkeitsfeld, insbesondere Freude an der Arbeit mit anderen Menschen haben
3. Sozialkompetenz besitzen, in erster Linie Kontakt-, Kommunikations- und Kritikfähigkeit
4. Teamplayer sein wollen und es umsetzen können

Welchem Anforderungsprofil muss man entsprechen?

(Kern-)Anforderungsprofil „AVD“ heute:

5. Verantwortungsbewusstsein haben
6. Akzeptanz für die unterschiedlichen dienstlichen Anforderungen (auch bezüglich der Arbeitszeiten) mitbringen
7. Selbstkritisch sein und die Motivation zur persönlichen Weiterentwicklung haben
8. Konstruktiv mit Enttäuschungen / Fehlern anderer und bezüglich der eigenen Person umgehen können

Welchem Anforderungsprofil muss man entsprechen?

(Kern-)Anforderungsprofil „AVD“ heute:

9. Flexibel im Denken und Handeln sein
(insbesondere die Fähigkeit haben, sich auf neue Situationen schnell einstellen zu können)
10. Ein positive Menschenbild haben, das beinhaltet, dass man jedem Menschen eine positive Entwicklung zutraut

Wie finden wir nun solche „kompletten“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

- Ganz schwer und nur mit viel Anstrengung und Kreativität
- Es sind dabei unterschiedliche „Werbeplattformen“ zu nutzen, z. B.
 - Internet
 - Örtliche Tageszeitungen
 - Info-Stände
- Die größte „Kunst“ besteht darin, aus der Masse der Bewerberinnen und Bewerber „die Richtigen“ herauszufischen.

Wie finden wir nun solche „kompletten“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

- Ein sehr differenziertes Auswahlverfahren, das sich am Anforderungsprofil orientiert, ist die Grundlage für den richtigen „Fang“.
- Gut ausgebildete Personalfachleute der unterschiedlichsten Berufsgruppen müssen daran beteiligt werden.



Das „passende“ Auswahlverfahren für den „AVD“ (→ ein mögliches Denkmodell)

1. Alle Bewerberinnen und Bewerber müssen zunächst dahingehend „gesichtet“ werden, ob sie die formalen Voraussetzungen erfüllen. (z. B. Alter, Schulbildung, strafrechtlich unvorbelastet ...)
2. Das nächste Sieb könnten die Noten in den Zeugnissen bilden, z. B. in den Fächern Deutsch, Mathematik und Sport keine schlechtere Note als „befriedigend“

Das „passende“ Auswahlverfahren für den „AVD“ (→ ein mögliches Denkmodell)

3. Bewerberinnen und Bewerber mit Brüchen im Lebenslauf (z. B. mehr als 6 Monate ohne erkennbaren Grund nicht berufstätig gewesen bzw. nicht an einer Bildungsmaßnahme teilgenommen) werden nicht weiter im Verfahren berücksichtigt bzw. kritisch unter die Lupe genommen.



Das „passende“ Auswahlverfahren für den „AVD“ (→ ein mögliches Denkmodell)

4. Jede Bewerberin / jeder Bewerber wird zu einem ersten Vorstellungsgespräch geladen. Eine Kommission von 3 – 4 Personen (interdisziplinäre Zusammensetzung) führt ein strukturiertes Interview.

Hierbei sollte insbesondere im Detail auf den Lebenslauf eingegangen werden. Im Interview kann auch mit einem standardisierten Fragenkatalog gearbeitet werden (→ Vergleichbarkeit der Bewerber), ohne jedoch dabei auszuschließen, dass individuelle Bedenken bei den Kommissionsmitgliedern durch Zusatzfragen geklärt werden.

Das „passende“ Auswahlverfahren für den „AVD“ (→ ein mögliches Denkmodell)

5. Im Zweifelsfall ist es besser, einen „Wackelkandidaten“ nicht weiter im Verfahren zu belassen, als das „Mäntelchen der Nächstenliebe aus dem Schrank zu holen“.
6. Erst jetzt empfehle ich die klassischen standardisierten Tests durchzuführen, z. B.
 - Rechtschreibung
 - Mathematik und / oder Allgemeinbildung
 - Intelligenztest (inkl. schlussfolgerndes Denken)

Das „passende“ Auswahlverfahren für den „AVD“ (→ ein mögliches Denkmodell)

6. Erst jetzt empfehle ich die klassischen standardisierten Tests durchzuführen, z. B.

- ggf. IBES (= Inventar berufsbezogener Einstellungen und Selbsteinschätzungen)

Gerade dieser Test liefert wichtige Informationen zu den folgenden Anforderungen:

- Konfliktverhalten
- Loyalität
- Verantwortungsbereitschaft

Das „passende“ Auswahlverfahren für den „AVD“ (→ ein mögliches Denkmodell)

7. Welche Testteile ein Ausschlusskriterium darstellen (kein Ausgleich durch gute Leistungen an anderer Stelle möglich), sollte jede Organisation auf der Grundlage der eigenen Erfahrungen für sich entscheiden.
8. Die vorangegangenen Tests sind Einzelverfahren, die wenig Aufschluss darüber liefern, wie eine Bewerberin / ein Bewerber in sozialen Situationen handeln wird.
Ich empfehle auf jeden Fall ein Konfliktrollenspiel und (wenn der Zeitrahmen es zulässt) eine Gruppenübung, jeweils mit klarer Handlungsanweisung.

Das „passende“ Auswahlverfahren für den „AVD“ (→ ein mögliches Denkmodell)

9. Die Beobachterinnen und Beobachter bei diesen Übungen sollten geschult sein und sich klar an festgelegten „Verhaltensankern“ orientieren müssen.
10. Das Konfliktrollenspiel (oder eine vergleichbar andere soziale Testsituation) sollte Ausschlusscharakter haben, wenn die Mindestanforderungen nicht erfüllt werden.

Das „passende“ Auswahlverfahren für den „AVD“ (→ ein mögliches Denkmodell)

11. Anschließend sollte alle Bewerberinnen und Bewerber erneut zu einem Einzelinterview / Vorstellungsgespräch geladen werden, um sich ein abschließendes Gesamtbild von der Persönlichkeit des Bewerbers / der Bewerberin zu machen.
12. Manche Anstalten arbeiten dann ggf. noch mit einem Hospitationstag, der das Bild dann abrundet.

Immer nur „die Besten“ einstellen?

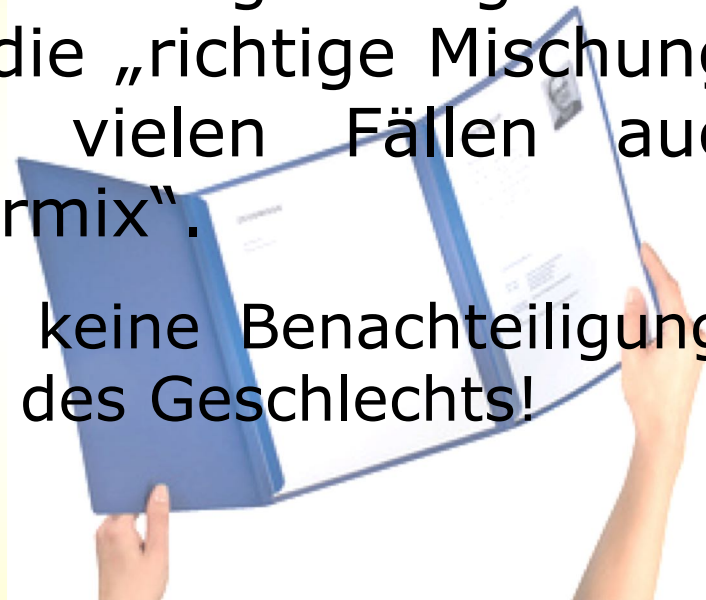
1. Sicher nicht nur die, die die besten Einzelnoten in den Testverfahren haben. Es gibt stets auch weitere Kriterien / Merkmale, die ein besonderes Gewicht haben sollten.

Beispiele:

- Kranken- und Gesundheitspfleger in einer Vorausbildung
- Meisterbrief in einem Handwerksberuf
- Beherrschen einer Fremdsprache (außer Englisch)
- erfahrener Sportübungsleiter / erfahrene Sportübungsleiterin

Immer nur „die Besten“ einstellen?

2. Viele Anstaltsleitungen sagen immer wieder, dass es auf die „richtige Mischung“ ankommt, das gilt in vielen Fällen auch für den „Geschlechtermix“.
- Bitte aber keine Benachteiligung nur auf der Grundlage des Geschlechts!



Immer nur „die Besten“ einstellen?

3. Was ist mit der Darwin'schen Theorie „Survival of the Fittest“?

- Die Besten überleben!
- Die Stärksten überleben!
- Die, die sich am besten anpassen können, überleben.

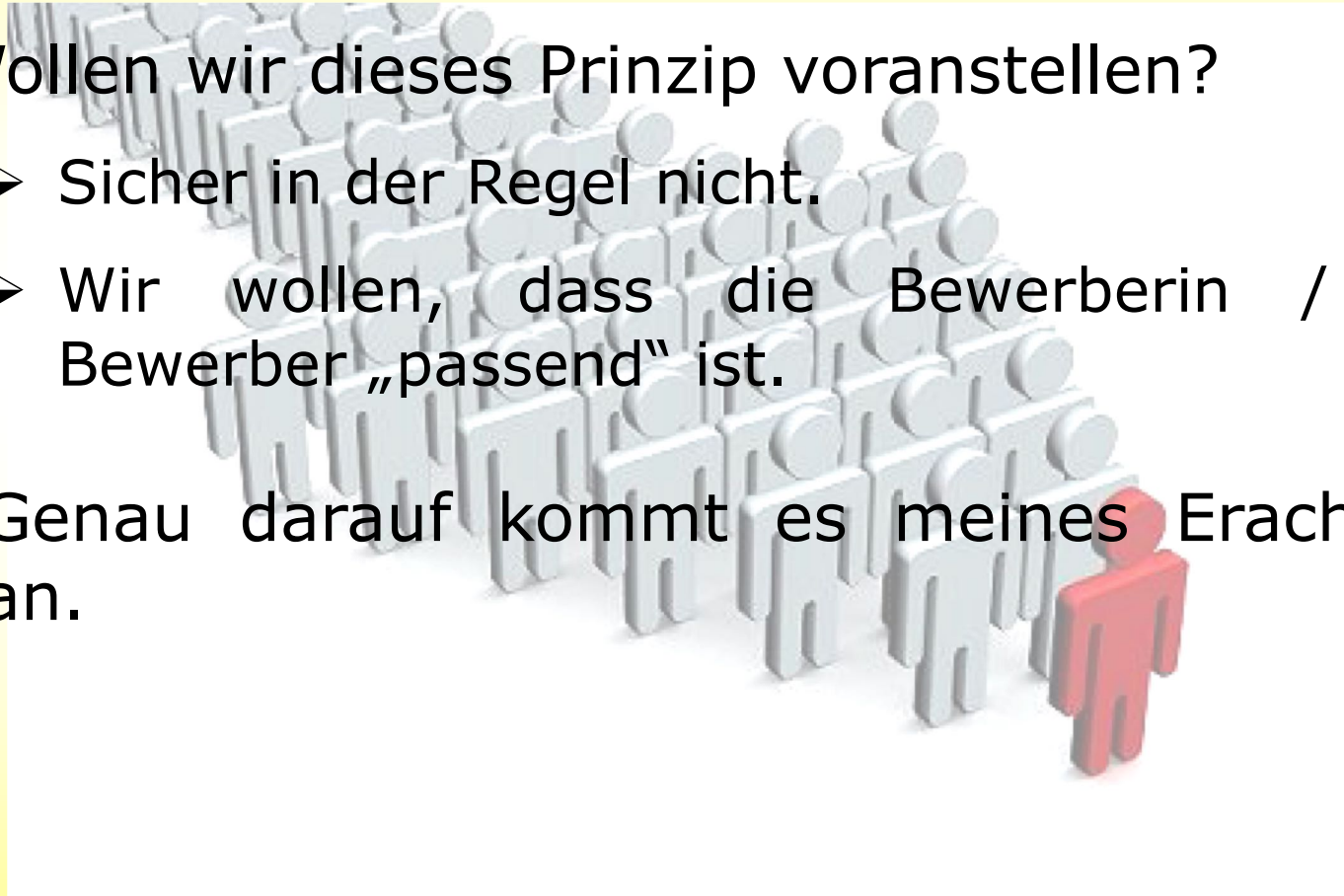
„Fit“ oder „Fitness“ beschreibt im Darwin'schen Sinne den Grad der Anpassung an die Umwelt (Das sichert das Überleben.).

Immer nur „die Besten“ einstellen?

4. Wollen wir dieses Prinzip voranstellen?

- Sicher in der Regel nicht.
- Wir wollen, dass die Bewerberin / der Bewerber „passend“ ist.

Genau darauf kommt es meines Erachtens an.



Immer nur „die Besten“ einstellen?

5. Warum einen „Durchschnittlichen“ nehmen, auch wenn er passt?

- Eine solide „Durchschnittsperson“ einzustellen, kann großen Sinn machen, wenn es z. B. schon genug „Alpha-Tiere“ im Dienstbereich gibt!
- Eine größere Gruppe von Häuptlingen kann leicht Konflikte begünstigen, z. B. wenn es um die informellen Rangplätze in der Organisation geht.
- Aber auch der / die durchschnittliche Bewerber / Bewerberin muss den Schlüsselanforderungen des täglichen Dienstes uneingeschränkt gerecht werden (können).

Immer nur „die Besten“ einstellen?

6. Was spricht für den „Überqualifizierten“?

- Auf den ersten Blick wenig. Der / die Überqualifizierte wird sich sicher über kurz oder lang langweilen bzw. sich unterfordert fühlen.
- Überqualifizierung stellt wissenschaftlich betrachtet einen schlechten Grad an Übereinstimmung dar zwischen
 - Anforderungen und Kompetenzen
 - Ausbildung und Erfahrung
 - Bedürfnissen des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin (z. B. nach „voll gefordert sein“) und den Möglichkeiten, die der Arbeitgeber bieten kann.

Immer nur „die Besten“ einstellen?

6. Was spricht für den „Überqualifizierten“?

- Überqualifizierte in bestimmten Arbeitsfeldern (vereinzelt) zu haben, kann aber auch bedeuten, dass sich „das Niveau / die Qualität“ in der Aufgabenerledigung nach oben entwickelt.
- Insbesondere dann, wenn sich bedeutungsvolle Organisationsentwicklungsmaßnahmen ankündigen, brauche ich gute „Zugpferde“. Diese Zugpferde müssen jedoch „gespannfähig“ sein, d. h. Teamplayer sein.

Immer nur „die Besten“ einstellen?

6. Was spricht für den „Überqualifizierten“?

- Überqualifizierte, die sich zur eigentlichen Dienstgruppe (hier „AVD“) nicht mehr hingezogen fühlen, schaden mehr, als dass sie der Organisation Nutzen bringen.



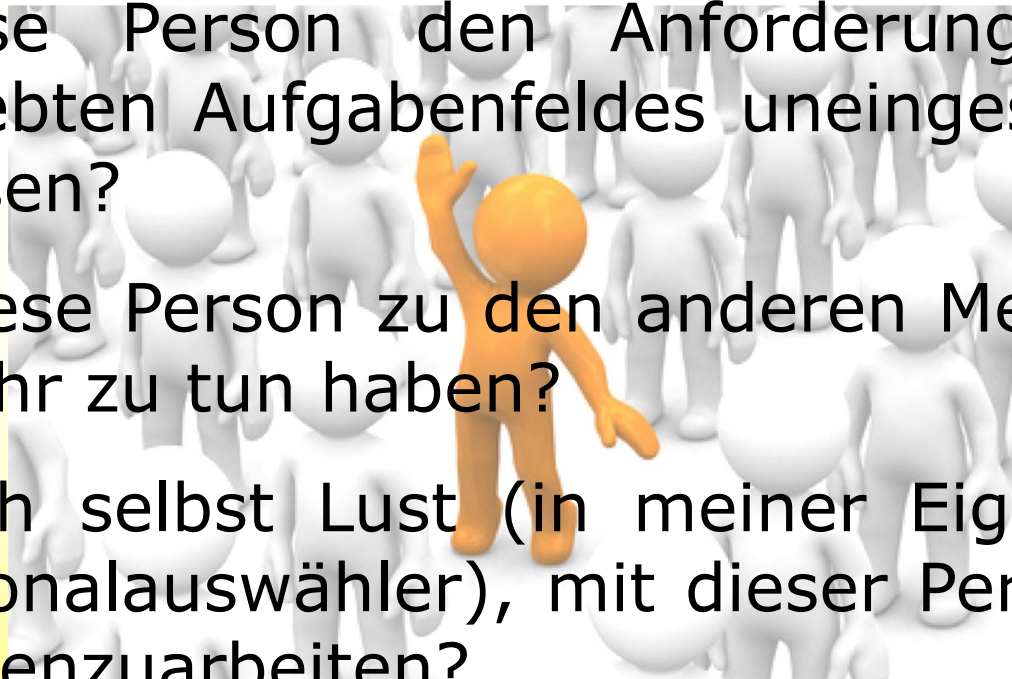
Fazit:

- Personalauswahl ist ein sehr anspruchsvolles Geschäft, das viel Verantwortung abverlangt.
- Wer die „falschen Leute“ einstellt, wird in der Regel selbst davon über Jahre oder gar Jahrzehnte negativ betroffen sein.
- Die Personalauswahl ist das mit Abstand wichtigste Element in der Personalentwicklung und strahlt somit auch aus auf die Organisationsentwicklung.

Schlussgedanke:

Die 3 Kernfragen jeder Einstellungsentscheidung lauten:

1. Ist diese Person den Anforderungen des angestrebten Aufgabenfeldes uneingeschränkt gewachsen?
2. Passt diese Person zu den anderen Menschen, die mit ihr zu tun haben?
3. Hätte ich selbst Lust (in meiner Eigenschaft als Personalauswähler), mit dieser Person eng zusammenzuarbeiten?



Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!