

DOKUMENTE

Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen
Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten

BQM

Azubi-Auswahl mit Zukunft II

Interkulturelles Einstellungsverfahren
für den Einzelhandel

Fassung für Bildungsträger



Dr. Andreas Hieronymus
Dr. Jörg Hutter
Carmen Wöbcke
Hülya Eralp

August 2007

IKWB

Koordinierungsstelle
Weiterbildung
und Beschäftigung e.V.



Freie und Hansestadt Hamburg
Behörde für Bildung und Sport
Behörde für Wirtschaft und Arbeit



Europäischer Sozialfonds

Das Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie der Freien und Hansestadt Hamburg finanziert.

Reihe	Dokumente der BQM – Azubi-Auswahl mit Zukunft II
Herausgeber	KWB – Koordinierungsstelle Weiterbildung und Beschäftigung e. V. Haus der Wirtschaft Kapstadtring 10 22297 Hamburg T +49 (0)40 / 63 78 55 - 00 F +49 (0)40 / 63 78 55 - 99 Internet: www.kwb.de E-Mail: info@kwb.de
Projekt	BQM – Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten Internet: www.bqm-hamburg.de E-Mail: eralp@kwb.de , woebcke@kwb.de
Autoren	Dr. Andreas Hieronymus Dr. Jörg Hutter Carmen Wöbcke Hülya Eralp
Fotos	Wöbcke / KWB e.V. Titelbild: Wolf Kern / Visum
Redaktion	Dr. Trias-A. Kolokitha und Carmen Wöbcke
Lektorat	Dr. Trias-A. Kolokitha und Monika Ehmke
Gestaltung / Produktion	Agentur Proobjekt T +49 (0)40 / 390 84 81

Diese Veröffentlichung wird im Rahmen des BQM-Projektes aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie der Freien und Hansestadt Hamburg finanziert. Die von den Verfasser/-innen vertretenen Auffassungen stimmen nicht unbedingt mit denen der Förderer überein, die ferner keine Garantie für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung von Rechten Dritter übernehmen können.



Einleitung	S. 5
I Modul „Meine persönliche Eignung“	S. 9
1.1 Einführung in die Aufgabe	S. 10
1.2 Anleitung für die Beobachter	S. 11
Vorbereitung für die Beobachtung:	
Sensibel sein für kulturelle Unterschiede	S. 11
Beobachtung, Auswertung und Interpretation	S. 12
2 Modul „Kommunikation im Verkaufsgespräch“	S. 13
2.1 Einführung in die Aufgabe	S. 14
2.2 Anleitung für die Beobachter	S. 15
Vorbereitung für die Beobachtung:	
Sensibel sein für kulturelle Unterschiede	S. 15
Beobachtung, Auswertung und Interpretation	S. 16
3 Modul „Angewandtes Rechnen und Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen“	S. 18
Vorbemerkung zu Modul 3	S. 19
3.1 Arbeitsauftrag 1 „Angewandtes Rechnen“	S. 19
Einführung in den Arbeitsauftrag 1	S. 19
3.1.1 Anleitung für die Beobachter	S. 20
Vorbereitung für den Rechentest:	
Sensibel sein für kulturelle Unterschiede	S. 20
Anleitung für die Auswertung	S. 23
Auswertung und Interpretation des Rechentests	S. 24
3.2 Arbeitsauftrag 2 „Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen“	S. 25
Einführung in den Arbeitsauftrag 2	S. 25
3.2.1 Anleitung für die Beobachter	S. 26
Auswertung und Interpretation	S. 26

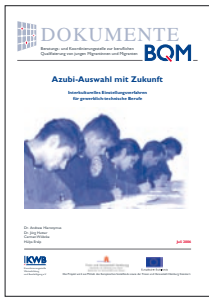


4	Modul „Quadratübung“	S. 27
4.1	Einführung in die Aufgabe	S. 28
4.2	Anleitung für die Beobachter	S. 29
	Vorbereitung für die Beobachtung:	
	Sensibel sein für kulturelle Unterschiede	S. 29
	Beobachtung, Auswertung und Interpretation	S. 30
5	Anhang	S. 31
5.1	Anforderungsprofil für den Einzelhandel	S. 32
5.2	Verschiedene Notations- und Rechenverfahren	S. 44
5.3	Glossar	S. 46
5.4	Feedback im Einzelgespräch	S. 48

Einleitung

Der Einzelhandel zählt zu einem der dynamischsten Ausbildungs- und Arbeitsmärkte in Deutschland. Seit Jahren steht der Beruf „Kaufrau bzw. Kaufmann im Einzelhandel“ für Jugendliche ganz oben auf der Liste der beliebtesten Berufe.¹ Nach Auskunft des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels wuchsen die Ausbildungsverträge gegenüber dem Vorjahr 2006 um rund zwei Prozent (1.300 Ausbildungsverträge) auf 67.900.²

Viele Betriebe stehen vor der schwierigen Aufgabe, aus einer Vielzahl von Bewerbern³ die passenden Auszubildenden auszuwählen. Um dieses zu erleichtern, hat die BQM – Beratungs- und Koordinierungsstelle zur



beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten für den Einzelhandel das Einstellungsverfahren „**Azubi-Auswahl mit Zukunft II**“ entwickelt. Wie „Azubi-Auswahl mit Zukunft I“, das Einstellungsverfahren für gewerblich-technische Berufe, wurde der vorliegende Band gemeinsam mit Hamburger Unternehmen entwickelt und erprobt. Die praxisorientierten Tests erleichtern die Auswahl von geeigneten Bewerbern für den Einzelhandel und berücksichtigen dabei gleichzeitig interkulturelle Kompetenzen.

„**Azubi-Auswahl mit Zukunft II**“ besteht aus fünf Modulen, mit deren Hilfe folgende Kompetenzen und Kenntnisse getestet werden können:

Modul I „Meine persönliche Eignung“

- **Deutsch (schriftliche Ausdrucksfähigkeit),**
- **Motivation (die Ausbildung zu beginnen).**

Modul 2 „Kommunikation im Verkaufsgespräch“

- **Fähigkeit, Kommunikationsstörungen erkennen und Lösungen benennen können,**
- **Deutsch sprechen.**

¹ Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE): Einzelhandels-Kaufleute Nummer eins der Ausbildungs-Top-Ten, <http://www.jobber.de/studenten/iptc-tmn-20030331-12-dpa_3710070.nitf.htm>, Berlin 2003.

² Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE): Zwei Prozent mehr Lehrstellen im Einzelhandel, <<http://www.einzelhandel.de/servlet/PB/menu/1064101/index.html>>, Berlin, 4.10.2006.

³ Anmerkung: Nur aus Gründen der Lesbarkeit wird bei allen geschlechtsspezifischen Bezeichnungen die männliche Form gewählt.

Modul 3 „Angewandtes Rechnen und Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen“

- **Mathematische Grundkenntnisse,**
- **Fähigkeit, Zusammenhänge im Einzelhandel zu erkennen.**

Modul 4 „Quadratübung“

- **Teamfähigkeit,**
- **Motivation (die Aufgabe zu lösen).**

Die Module enthalten jeweils eine Anleitung für die Beobachter / Prüfer sowie einen Sensibilisierungsteil, der die jeweiligen interkulturellen Aspekte der Aufgabe erläutert. Betrieben stehen die Anleitungen für die Bewerber sowie die Aufgabenbögen als Kopiervorlage zur Verfügung.

Pro Modul wird zwischen 20 und 90 Minuten Zeit benötigt. Für das gesamte Einstellungsverfahren muss etwa ein Vormittag eingeplant werden. Die Module können auch unabhängig voneinander eingesetzt werden, d. h. eigene Einstellungsverfahren können ggf. ergänzt werden.

Die Module wurden ausschließlich für die Bewerberauswahl in Betrieben erstellt. Aufgrund der großen Nachfrage von Bildungsträgern, Multiplikatoren und weiteren Einrichtungen aus dem Bereich der Berufsbildung liegt nun diese gesonderte Fassung vor. Sie enthält die allgemeinen Einführungen in die Module sowie die Sensibilisierungsteile, die die jeweiligen interkulturellen Aspekte der Aufgaben erläutern. Nicht enthalten sind die Beobachtungsbögen sowie die Arbeitsblätter für die Bewerber.

Wie können Unternehmen geeignete Jugendliche passgenau auswählen?

Personalverantwortliche klagen vermehrt darüber, dass Zeugnisse und Schulnoten immer schwerer zu interpretieren seien. In einer Expertenanhörung des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BiBB) in Bonn haben



Fachleute aus den Bereichen Wissenschaft und Wirtschaft mehrheitlich der Aussage zugestimmt, dass Schulnoten und Abschlusszeugnisse immer weniger Hinweise darauf geben, ob eine betriebliche Ausbildung begonnen und erfolgreich abgeschlossen werden kann.⁴ Daher verwenden immer mehr Unternehmen Einstellungstests für die Auswahl von Bewerbern.

⁴ Ehrental, Bettina, Verena Eberhard und Joachim Gerd Ulrich: Ausbildungsreife – auch unter den Fachleuten ein heißes Eisen. Ergebnisse des BiBB-Expertenmonitors, Bonn 28.10.2005, <<http://www.bibb.de/de/21840.htm>>.

Warum interkulturelle Kompetenzen in Auswahlverfahren berücksichtigen?

Nicht zuletzt aufgrund der Bevölkerungsstruktur und der demografischen Entwicklung sollten die Potenziale von Jugendlichen mit Migrationshintergrund genutzt werden.⁵ Viele junge Migranten verfügen über besondere Kompetenzen. Diese Jugendlichen kennen verschiedene Kulturen und sprechen oft mehrere Sprachen. Viele Personen mit Migrationshintergrund bringen begründet durch ihre Herkunft ein hohes Maß an Flexibilität und die Fähigkeit mit, Probleme differenziert zu betrachten.

Es lohnt sich für Unternehmen, wenn sie vermehrt auf interkulturelle Belegschaften setzen. So können Betriebe, die Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern beschäftigen, optimal auf Kunden aus unterschiedlichen Kulturkreisen eingehen. Personal mit Migrationshintergrund kann flexibel auf die jeweilige Situation reagieren. Dies vereinfacht häufig die Arbeit, wenn zum Beispiel Dolmetscher-Tätigkeiten gefordert sind.

Obwohl Unternehmen zunehmend daran interessiert sind, Bewerber mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund als Auszubildende zu gewinnen, sind diese bisher im Verhältnis zu Jugendlichen ohne Migrationshintergrund in der dualen Ausbildung deutlich unterrepräsentiert.

Hierfür gibt es eine Vielzahl von Gründen. Jugendliche mit Migrationshintergrund verfügen überdurchschnittlich häufig „nur“ über einen Hauptschulabschluss.⁶ Des Weiteren ist vielen Eltern mit Migrationshintergrund die Bedeutung der dualen Ausbildung immer noch nicht ausreichend bekannt. Zudem berücksichtigen Einstellungsverfahren vielfach nicht die interkulturellen Kompetenzen der Bewerber. Häufig sind Testverfahren ganz unbewusst auf nur einen kulturellen Kontext ausgerichtet: nämlich den deutschen. Dies zeigt sich beispielsweise dann, wenn viele Rechenaufgaben in knapp bemessener Zeit gelöst werden müssen. Bewerber aus den Nachbarländern haben unter Umständen andere Rechentechniken erlernt (siehe Tabelle im Anhang, Seite 46-47) und müssen deswegen zum Teil Aufgaben zunächst umstellen. Da sie hierfür zusätzlich Zeit benötigen, sich allerdings an die Zeitvorgaben halten müssen, schneiden sie häufig auch bei guten mathematischen Kenntnissen schlechter ab. Mit dem vorliegenden Einstellungsverfahren sollen sowohl Jugendliche mit als auch ohne Migrationshintergrund die Chance erhalten, ihre Kompetenzen unter Beweis zu stellen.

⁵ Die Auswertung des Mikrozensus 2005 hat ergeben, dass in Hamburg von 176.220 Kindern und Jugendlichen im Alter von 6-18 Jahren 44,8 % einen Migrationshintergrund haben.

⁶ Was machen die Jugendlichen nach ihrer Schulkarriere?: Beratungs- und Koordinierungsstelle zur beruflichen Qualifizierung von jungen Migrantinnen und Migranten (BQM), Hamburg 2005, <<http://www.bqm-handbuch.de/site/html/cms.php?cont=174&PHPSESSID=d229f46f521b2a1ed9ce5a6423b73c78>>; sowie Schulabschlüsse: BQM, Hamburg 2005, <<http://www.bqm-handbuch.de/site/html/cms.php?cont=173>>.

Danksagung

„Azubi-Auswahl mit Zukunft II“ wurde unter der Federführung der BQM entwickelt. Maßgeblich beteiligt an der Entwicklung und Erprobung der Module war ein Arbeitskreis aus verschiedenen Hamburger Einzelhandelsunternehmen.



Workshop „Interkulturelles Einstellungsverfahren“ bei der Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG (6. September 2006)



Ausbildungsleiterin Uta Keuchen (Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG) mit ihrer Auszubildenden

Den Unternehmensvertretern dieses Arbeitskreises möchten wir an dieser Stelle für ihr Engagement und ihren Einsatz herzlich danken: Frau Uta Keuchen und Frau Waltraut Haupts von der Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG, Herrn Jens Steinbek von der Max Bahr Holzhandlung GmbH & Co. KG, Herrn Ahmet Yazıcı von der Lindenbazar Handels GmbH sowie Frau Birgit Schwedler von Gebrüder Heinemann.

I. Modul

„Meine persönliche Eignung“

I.1 Einführung in die Aufgabe

Die Aufgabe „Meine persönliche Eignung“ testet die folgenden Kompetenzen der Bewerber:

- **Deutsch (schriftliche Ausdrucksfähigkeit),**
- **Motivation, die Ausbildung zu beginnen.**

Um diese Kompetenzen zu beurteilen, hat jeder Bewerber die Aufgabe, einen einseitigen Aufsatz zum Thema „Warum bin gerade ich geeignet, eine Ausbildung in diesem Einzelhandelsunternehmen zu beginnen?“ zu schreiben. Mit dem Aufsatz soll jeder Bewerber zeigen,

- **dass er sich schriftlich verständlich ausdrücken kann,**
- **dass er sich mit dem Berufsbild „Einzelhandelskaufmann/-frau auseinandergesetzt hat,**
- **dass er über das Unternehmen informiert ist,**
- **wie er auf fremde Menschen zugeht und**
- **wie die jeweiligen Sprachkenntnisse dem Unternehmen nutzen können.**

Dadurch sollen die Bewerber deutlich machen, warum sie für eine Ausbildung zur Einzelhandelskauffrau bzw. zum Einzelhandelskaufmann besonders geeignet sind. Zur Unterstützung erhalten die Bewerber eine Anleitung mit Leitfragen.

Beispiel:

Wie gehen Sie auf fremde Menschen zu? Denken Sie zum Beispiel an Menschen aus einem anderen Land oder an Menschen, die wesentlich älter sind als Sie. Nennen Sie Beispiele. Warum ist der Umgang mit fremden Menschen für dieses Unternehmen wichtig?

Der Aufsatz wird anschließend von den Beobachtern / Prüfern mit Hilfe eines Beobachtungsbogens beurteilt. Das Modul „Meine persönliche Eignung“ eignet sich auch für große Gruppen.

Variationsmöglichkeit

Statt die Bewerber einen Aufsatz zum vorgegebenen Thema schreiben zu lassen, kann das Modul „Meine persönliche Eignung“ auch in Form eines Einzel- oder Gruppeninterviews durchgeführt werden. Hier haben die Beobachter / Prüfer die Möglichkeit, gezielte Nachfragen zu stellen.

I.2 Anleitung für die Beobachter

Vorbereitung für die Beobachtung: Sensibel sein für kulturelle Unterschiede

Moderne Einzelhandelsunternehmen haben längst erkannt, dass durch die Globalisierung der Märkte auch die Kundenstruktur vielfältiger geworden ist. Mitarbeiter müssen heute, je nachdem in welchem Umfeld die Filiale sich befindet, sehr unterschiedliche Kundensegmente ansprechen können. Da sich die Kundenstruktur auch in Bezug auf Kultur, Religion und Sprache verändert hat, brauchen Unternehmen Mitarbeiter mit interkulturellen Kompetenzen, um kundenorientiert arbeiten zu können.

In vielen Einstellungsverfahren werden die schriftlichen Deutschkenntnisse der Bewerber durch Diktate, Aufsätze etc. getestet. Allerdings setzen die beruflichen Anforderungen im Einzelhandel keine „perfekten“ schriftlichen Deutschkenntnisse voraus. Für den Arbeitsalltag sind eher gute Beratung, offenes Zugehen auf Kunden und flexibler Umgang mit unterschiedlichen Ausdrucksformen und Sprachen wichtig. Für ein erfolgreiches Beratungsgespräch sollte der Kunde so angesprochen werden, dass er sich verstanden fühlt und Vertrauen entwickelt. Gerade Bewerber mit Migrationshintergrund, für die in den meisten Fällen der flexible Umgang mit Sprachen und der offene Zugang zu Fremden Lebensalltag ist, unterschätzen oft ihre Kompetenzen in diesem Bereich. Sie kommen daher selten auf die Idee, solche Fähigkeiten beispielsweise in ihrer Bewerbung besonders hervorzuheben.



Damit interkulturelle Kompetenzen sichtbar werden, erhalten die Bewerber in diesem Modul die Gelegenheit, ihre Stärken mit Hilfe einer Checkliste neu zu reflektieren. Somit kann der Aufsatz auch Fähigkeiten sichtbar machen, die bislang in den Bewerbungsunterlagen nicht benannt worden sind. Er bietet zudem die Möglichkeit für die Bewerber, ihre Angaben im Anschreiben und im Lebenslauf zu ergänzen und so die Motivation, die Ausbildung zu beginnen, noch deutlicher herauszuarbeiten.

Der Beobachtungsbogen „Meine persönliche Eignung“ legt das Gewicht nicht auf Rechtschreib- und Grammatikkenntnisse der Bewerber, sondern auf ihre schriftliche Ausdrucksfähigkeit. Deshalb soll bei der Auswertung des Aufsatzes weniger auf Grammatikfehler, ungewohnte Satzkonstruktionen oder Rechtschreibfehler geachtet werden.

Beobachtung, Auswertung und Interpretation

Um eine möglichst objektive Einschätzung der Kompetenzen „Deutsch (schriftliche Ausdrucksfähigkeit)“ und „Motivation (eine Ausbildung zu beginnen)“ zu erhalten und um Bewertungsfehler zu vermeiden, gelten für alle Bewerber dieselben Bewertungskriterien.

- 1 Die Beobachter / Prüfer benutzen für die Beobachtung einen Beobachtungsbogen. Dort finden sie vorformulierte Beobachtungsmerkmale (zum Beispiel „schreibt klar und verständlich“ oder „formuliert lebendig, ausdrucksreich“).
- 2 Durch Plus- oder Minus-Zeichen wird gekennzeichnet, ob der Aufsatz die Kriterien erfüllt. Bei besonders stark ausgeprägten Merkmalen können auch zwei Plus- oder Minus-Zeichen auf einmal vergeben werden.

Beispiel: Wenn ein Bewerber viele Einzelheiten zum Unternehmen benennen kann, dann können zwei Plus-Zeichen (++) vergeben werden. Wenn ein Bewerber die Wahl des Unternehmens nicht begründen kann, dann werden zwei Minus-Zeichen (--) vergeben.

- 3 Die Beobachtungsbögen werden ausgewertet und anschließend interpretiert. Die Interpretation der Auswertung gibt Auskunft über die berufliche Eignung der Bewerber für den Einzelhandel.

Beispiel:

Interpretation	
Der Bewerber zeigt schriftlich eine gute Ausdrucksfähigkeit.	1 + 2
Der Bewerber zeigt schriftlich keine ausreichende Ausdrucksfähigkeit.	3 + 4

- 4 Die Jugendlichen sollten abschließend ein Feedback zu ihren Resultaten erhalten (siehe Anhang Seite 48-49).



2. Modul

„Kommunikation im Verkaufsgespräch“

2.1 Einführung in die Aufgabe

Das Modul „Kommunikation im Verkaufsgespräch“ testet folgende Kompetenzen der Bewerber:

- **Fähigkeit, Kommunikationsstörungen erkennen und Lösungen benennen können,**
- **Deutsch sprechen.**

Um diese Kompetenzen zu testen, haben die Bewerber die Aufgabe, Beispiele für misslungene Kommunikation im Verkaufsgespräch zu finden und mögliche Ursachen der Probleme zu benennen. Diese können vielfältig sein: eine unhöfliche Begrüßung, undeutliches oder zu leises Sprechen, nicht richtig zuhören, keine angemessene Ausdrucksweise verwenden, den Kunden falsch ansprechen etc.

Es können aber auch eine Reihe nonverbaler Verständigungsprobleme vorliegen: Ignorieren oder Übersehen des Kunden, beim Sprechen kein Hinwenden zum Kunden, kein Blickkontakt, kein Anlächeln, zu große Nähe oder zu große Distanz, schlechte Laune zeigen, gereizt reagieren auf die Fragen des Kunden, Kunden nicht ernst nehmen etc.



Die Bewerber haben die Aufgabe, aus ihrem Verkaufs- bzw. Einkaufserfahrungen Beispiele für Kommunikationsstörungen in einem Verkaufsgespräch zu beschreiben. Dies können auch Situationen sein, die die Bewerber als Kunden im Ausland erlebt haben. Hierzu sollen sie zwei verschiedene Situationen aufschreiben, die möglichen Ursachen des Kommunikationsproblems benennen und Lösungsvorschläge für eine bessere Kommunikation finden.

Als Arbeitsmaterial erhalten die Bewerber eine Anleitung und ein Aufgabenblatt. Das Aufgabenblatt enthält ein Beispiel für ein Kommunikationsproblem. Zur Veranschaulichung können den Bewerbern auch weitere Beispiele aus der Berufspraxis des Unternehmens benannt werden. Im Anschluss an die Ausarbeitung müssen die Bewerber ihre Arbeitsergebnisse präsentieren.

Während der gesamten Zeit, d. h. während der Vorbereitung und der Kurzpräsentation, werden die Bewerber von mindestens zwei Prüfern beobachtet. Dabei notieren diese ihre Ergebnisse auf einem Beobachtungsbogen. Das Modul ist auch für eine große Bewerbergruppe geeignet, da die Bewerber nacheinander beobachtet werden.

2.2 Anleitung für die Beobachter

Vorbereitung für die Beobachtung: Sensibel sein für kulturelle Unterschiede



Eine erfolgreiche Kommunikation entscheidet im Verkaufsgespräch, ob sich Kunden kompetent beraten fühlen, mit dem Kauf zufrieden sind und gerne wieder kommen. Unbestritten hierbei ist, dass jede Kommunikation nicht nur auf der verbalen, sondern auch auf der nonverbalen Ebene abläuft. Während eines Gesprächs zwischen Kunde und Verkäufer übermitteln beide Seiten neben den Sachinhalten durch Mimik, Gestik, Tonfall und Stimmlage weitere Botschaften.

Hierbei bestehen kulturelle Unterschiede. Dies wird uns häufig erst bewusst, wenn Verhaltensmuster im Ausland befremdlich oder unnatürlich erscheinen oder wenn unser eigenes Verhalten zu Missbilligung, unbeabsichtigter Erheiterung oder Missverständnissen führt.

Einige Beispiele: Während es in den westlichen Ländern als völlig selbstverständlich gilt und auch als Zeichen der Ehrlichkeit verstanden wird, dem Gegenüber ins Gesicht zu blicken, gilt der direkte Augenkontakt in den asiatischen Kulturen als respektlos und unhöflich.⁷

Auch beim Lächeln und Lachen lassen sich prägnante Unterschiede feststellen. Demnach existieren in Japan allein für Geschäftsleute sechs verschiedene Arten von Lächeln, die von Zuneigung und Zustimmung über Entschuldigung bis hin zur Ablehnung oder Verweigerung reichen.

Das Gleiche gilt für die Gestik. Beispielhaft kann hier die Ringgeste angeführt werden, die in den meisten Teilen Europas als „O.K.“ gedeutet werden, in Frankreich und Italien hingegen als „Null“ oder „schlecht“, in Japan als „Geld“ und in arabischen Ländern als Drohgebärde.⁸



Selbst das Schütteln des Kopfes bedeutet nicht überall Ablehnung, da in Indien das seitliche Bewegen des Kopfes Zustimmung bedeutet.⁹

Schließlich ist auch die als üblich empfundene Nähe oder Distanz unter Gesprächspartnern kulturell geprägt.

⁷ Meletzke, Gerhard: *Interkulturelle Kommunikation – Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1996, S. 77.

⁸ Schaller, Gabriele: *Nonverbale Kommunikation – Theorien der interkulturellen Kommunikation und ihre Bedeutung in bestimmten Praxisfeldern*, Ludwig-Maximilians-Universität München, München 1999, S. 10 f.

⁹ Birkenbihl, Vera F.: *Signale des Körpers: Körpersprache verstehen*, mvv-Verlag, 8. Aufl., München 1992, S. 193.

Während Chinesen oder Japaner den direkten körperlichen Kontakt mit ihren Mitmenschen als eher unangenehm empfinden, pflegen „Kontaktkulturen“ wie Indien oder Pakistan engen Kontakt, indem sie nah beieinander stehen und sich häufig berühren.¹⁰

Nonverbale Signale wie Mimik, Gestik oder Körperhaltung sind somit nicht nur Teil der menschlichen Kommunikation, sie weisen zudem kulturelle Unterschiede auf, denn auch beim Lächeln sprechen die Gesichter „Dialekt“.¹¹

Sensibel sein für kulturelle Unterschiede im Verkaufsgespräch bedeutet daher, mögliche Kommunikationsstörungen auch im Lichte der kulturellen Verschiedenheit von Kunde und Verkäufer zu reflektieren. Daher sollen die Bewerber sich aus ihrem Privatleben als Kunde oder (falls gegeben) ihrem Verkaufsalltag als Praktikant an verschiedene Kommunikationsstörungen erinnern und diese möglichst detailliert schildern.

Beobachtung, Auswertung und Interpretation

Um eine möglichst objektive Einschätzung der Fähigkeiten „Kommunikationsstörungen erkennen und Lösungen benennen können“ und „Deutsch sprechen“ zu erhalten und Beobachtungsfehler zu vermeiden, ist es notwendig, dass zuerst nur beobachtet und erst im Anschluss bewertet wird. Die Trennung der Beobachtung von der Bewertung ist in allen handlungsorientierten Tests methodisches Prinzip (zum Beispiel in Assessment-Center-Verfahren).¹² Es gelten für alle Bewerber dieselben Bewertungskriterien.

Hinweis: Die Auswertung der Beobachtung und die Interpretation kann auch von Personen vorgenommen werden, die in der Beobachtungssituation nicht anwesend waren.

¹⁰ Maletzke, Gerhard: *Interkulturelle Kommunikation – Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen 1996, S. 78.

¹¹ Marsh, Abigail A., Hillary Anger Elfenbein und Nalini Ambady: *Nonverbal 'Accents': Cultural Differences in Facial Expressions of Emotion*, in: *Psychological Science*, Vol. 14, No. 4, Harvard University, Cambridge Juli 2003, S. 375.

¹² Das Beobachtungsverfahren für die Prüfer entspricht den Qualitätsanforderungen, wie sie im Rahmen von Testtheorien und von Assessment-Center-Verfahren entwickelt worden sind. Vgl. Berufsverband Deutscher Psychologen und Psychologinnen in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Psychologie: *Standards der Assessment Center Technik 2004*, Arbeitskreis Assessment Center e.V. – Forum für Personalauswahl und -entwicklung (30. 11. 2005), <http://www.arbeitskreis-ac.de/projekte/standards/ac-standards_2004.htm>. Vgl. weiterhin Deutsches Institut für Normung e.V., *Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen (DIN Norm 33430)*, Beuth-Verlag, Berlin 2002.

- 1 Die Beobachter / Prüfer benutzen für die Beobachtung einen Beobachtungsbogen. Dort finden sie vorformulierte Beobachtungsmerkmale (zum Beispiel „nennt mögliche Gründe für Kommunikationsstörungen“ oder „nennt mögliche Lösungen“).
- 2 Durch Plus- oder Minus-Zeichen wird gekennzeichnet, ob diese Merkmale bei den Jugendlichen beobachtet werden können. Bei besonders stark ausgeprägten Merkmalen können auch zwei Plus- oder Minus-Zeichen auf einmal vergeben werden.

Beispiel: Wenn ein Bewerber differenziert und anschaulich Gründe für Kommunikationsstörungen benennt, dann werden zwei Plus-Zeichen (++) vergeben. Wenn ein Bewerber unzutreffende Gründe für Kommunikationsstörungen benennt, dann werden zwei Minus-Zeichen (--) vergeben.

- 3 Die Beobachtungsbögen werden ausgewertet und anschließend interpretiert. Die Interpretation der Auswertung gibt Auskunft über die berufliche Eignung der Bewerber für den Einzelhandel.

Beispiel:

Interpretation	
Der Bewerber erkennt Gründe für Kommunikationsstörungen und benennt Lösungen.	1 + 2
Der Bewerber erkennt zu wenige Gründe für Kommunikationsstörungen und benennt kaum Lösungen.	3 + 4

- 4 Die Jugendlichen sollten abschließend ein Feedback zu ihren Resultaten erhalten (siehe Anhang Seite 48-49).



3. Modul

„Angewandtes Rechnen und Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen“

Vorbemerkung zu Modul 3

Das Modul „Angewandtes Rechnen und Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen“ testet zwei Kompetenzen:

- **Mathematische Grundkenntnisse,**
- **Fähigkeit, Zusammenhänge im Einzelhandel zu erkennen.**

Um diese Kompetenzen zu testen, ist das Modul in Arbeitsauftrag 1 und Arbeitsauftrag 2 untergliedert.

Arbeitsauftrag 1: Die Bewerber müssen 18 Rechenaufgaben lösen, die für den Einzelhandel typisch sind.

Arbeitsauftrag 2: Die Bewerber müssen in diesem Aufgabenbereich typische Vorgänge im Einzelhandel von der Warenbestellung bis zum Kassenabschluss in eine logische Reihenfolge bringen. Hiermit zeigen sie, wie gut sie Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen können.



Das Modul „Angewandtes Rechnen und Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen“ ist, wie bei Kenntnistests üblich, auch für eine große Bewerbergruppe geeignet.

Hinweis: Die Arbeitsaufträge 1 und 2 können auch unabhängig voneinander durchgeführt werden.

3.1 Arbeitsauftrag 1 „Angewandtes Rechnen“

Einführung in den Arbeitsauftrag 1

Die Bewerber müssen 18 Rechenaufgaben lösen, die für den Einzelhandel typisch sind. Dazu zählen u. a. Grundrechenarten, Prozentrechnung, Dreisatz und Durchschnittsberechnung. Für die Auswertung der Rechenaufgaben steht den Prüfern ein Lösungsblatt sowie ein Auswertungsbogen zur Verfügung.

3.1.1 Anleitung für die Beobachter

Vorbereitung für den Rechentest: Sensibel sein für kulturelle Unterschiede

Mathematik, so scheint es auf den ersten Blick, ist in jedem Land gleich. Doch vielleicht erinnert sich mancher Leser an den Besuch eines kroatischen oder italienischen Restaurants, bei dem die Bedienung – zweifellos akzentfrei Deutsch sprechend – beim Erstellen der Rechnung plötzlich in der Muttersprache spricht, um die Zahlen in einer für uns unbekanntem Weise zusammenzurechnen.

Tatsächlich unterscheiden sich die mathematischen Sprachsysteme weltweit. Im Folgenden werden einige Unterschiede genauer erklärt:

→ Je nach Sprache werden zum Beispiel die **Zahlwörter** begrifflich unterschiedlich gebildet.¹³

Beispiel:

In Deutschland zählen wir *einundzwanzig, zweiundzwanzig, dreiundzwanzig...*

In England und in der Türkei dagegen heißt es *zwanzigeins, zwanzigzwei, zwanzigdreier* (twentyone, twentytwo, twentythree bzw. yirmibir, yirmiiki, yirmiüç).

In Frankreich wiederum zählt man *zwanzigundeins, zwanzig-zwei, zwanzig-drei...* (vingt et un, vingt-deux, vingt-trois...).



¹³ Vgl. Lörcher, Gustav Adolf: *Mathe mit Migrantenkindern*, Universität Freiburg, Freiburg 2000, S. 12.

→ Ebenso existieren unterschiedliche **Zifferschreibweisen**.

Beispiel:

Während die unterschiedliche Zifferschreibweise des Datums (aufsteigend im Deutschen = 10.07.2005 bzw. 10.07.05 oder absteigend im Amerikanischen = 2005-07-10 bzw. 05-07-10) noch keine großen Hürden beim Lesen von Aufgaben darstellt, kann dies bei größeren Zahlen mit Tausenderstellen durchaus der Fall sein.

In England, den USA und in Korea zum Beispiel wird die Tausenderstelle mit einem Komma statt einem Punkt markiert. Die Zifferschreibweise erscheint somit für uns nicht eindeutig, denn es könnte sich bei der Schreibweise von 15,563 auch um die Zahl Fünfzehntausendfünfhundertdreundsechzig statt um Fünfzehn-Komma-Fünf-Sechs-Drei handeln. In der Schweiz unterteilt hingegen ein Apostroph die Ziffern. Dort heißt es: 15'563.

→ Zudem unterscheiden sich die **Notationen** bei der Durchführung der Grundrechenarten erheblich.

Beispiel:

Deutschland	Türkei	Italien	Spanien
$7850 : 38 = 206$ $\begin{array}{r} 76 \\ 250 \\ \underline{228} \\ 22 \end{array}$	$\begin{array}{r l} 7850 & 38 \\ 76 & \underline{206} \\ \hline 0250 \\ -228 \\ \hline 022 \end{array}$	$\begin{array}{r l} 7850 & 38 \\ 76 & \underline{206} \\ \hline =250 \\ 228 \\ ==22 \end{array}$	$\begin{array}{r l} 7850 & 38 \\ \hline 206 \\ 250 \\ \underline{022} \end{array}$
Quotient steht neben Divisor, Divisionsstreppe links unten angeordnet.	Quotient steht unter dem Divisor, senkrechter Strich trennt erste Zahl vom Divisor.	Quotient steht unter dem Divisor, senkrechter Strich trennt erste Zahl vom Divisor.	Quotient steht unter dem Divisor, Subtraktion wird im Kopf durchgeführt.

Abbildung: Auszug aus der Tabelle „Verschiedene Notations- und Rechenverfahren“¹⁴

¹⁴ Eine ausführliche Tabelle zu den unterschiedlichen Notationsverfahren finden Sie im Anhang (siehe Seite 44-45).



Das Beispiel zeigt, dass sich die in Deutschland übliche Methode der Division von anderen europäischen Ländern unterscheidet. Die Rechenergebnisse sind selbstverständlich in allen Ländern gleich, allerdings unterscheiden sich die Rechenwege beim Addieren, Subtrahieren, Multiplizieren und Dividieren erheblich. Überraschend ist dabei, dass beim Vergleich der verschiedenen Rechenverfahren die deutsche Methode in allen Grundrechenarten eine Sonderstellung einnimmt (vgl. Tabelle im Anhang, Seite 44-45). Die Verfahren der Länder Türkei, Italien, Griechenland, Spanien und Russland sind sich hingegen wesentlich ähnlicher.

→ Auch bei mathematischen Symbolen und Zeichen sind weltweit Unterschiede zu beobachten.

Beispiel:

Das Vermögen, Flächen und Volumen berechnen zu können, setzt die Kenntnis der Maßeinheiten des metrischen Systems voraus. Die Bezugssysteme sind weltweit jedoch unterschiedlich. Während beispielsweise in einigen europäischen Ländern noch mit Hektometern (1 hm = 100 m) und Dekametern (1 dam = 10 m) gerechnet wird (Türkei, Spanien und Italien), sind diese Maße in Deutschland kaum noch gebräuchlich.

Noch größer sind die Unterschiede zu den angloamerikanischen Maßsystemen. Egal ob Längen-, Flächen-, Raum-, Hohl- oder Gewichtmaße, es dürfte uns allen schwer fallen, Inches in Foot oder Yards umzurechnen. Um auszurechnen, wie viel Meter 5 Yards sind, muss wie folgt vorgegangen werden:

$$70 \text{ Yards} = 64 \text{ Meter}$$

$$x \text{ Meter} = 5 \text{ Yards}$$

$$x = 5 \div 70 \cdot 64 = 4,57$$

$$5 \text{ Yards} = 4,57 \text{ Meter}$$

Auch die Gewichtsmasse Ounces oder Grains in das Verhältnis von Gramm und Kilo zu setzen, dürfte ohne Verwendung von Hilfsmitteln kaum gelingen.¹⁵ Die Währungsumstellung in EURO hat deutlich gezeigt, wie schwer es fällt, in einem anderen Referenzsystem zu denken.

¹⁵ Einen Überblick über das angloamerikanische Maßsystem gibt der folgende Beitrag: Angloamerikanisches Maßsystem, Wikipedia – Die freie Enzyklopädie, 25.09.2005, <http://de.wikipedia.org/wiki/Angloamerikanisches_Ma%C3%9Fsystem>.

Fazit: Aufgrund der komplexen Arbeitsschritte sind einmal erlernte Rechenoperationen nicht leicht veränderbar. Es macht daher wenig Sinn, erlernte Automatisierungen durch deutsche Anwendungsregeln zu ersetzen, da hierdurch die Rechensicherheit verloren gehen kann. Um dies nachzuvollziehen reicht der eigene Versuch, einmal in einer Fremdsprache nach den dortigen Rechenverfahren zu rechnen.



Bei mathematischen Kenntnistests sollten zu enge Zeitvorgaben vermieden werden, da sonst die Bewerber daran gehindert werden könnten, ihr vorhandenes Wissen und ihre mathematischen Kompetenzen zeigen zu können. Den Bewerbern sollte ausreichend Zeit zur Lösung der Aufgaben gegeben werden. Falls ein Bewerber aus einem anderen Kulturkreis kommt, muss er eventuell die Rechenoperationen umstellen.

Anleitung für die Auswertung

Um eine möglichst objektive Einschätzung der Rechenfähigkeiten zu erhalten, sollten grundsätzlich folgende Hinweise bei mathematischen Kenntnistests beachtet werden:

- 1 Vermeiden Sie Begriffe, die leicht zu verwechseln bzw. schwer voneinander zu unterscheiden sind (zum Beispiel Gegenseite, Gegenwinkel oder Quadratzahl, Quadratseite).
- 2 Verwenden Sie nicht die gleichen Begriffe für verschiedene Sachverhalte (zum Beispiel Basis, ganze Zahl, Größe).
- 3 Verwenden Sie nicht verschiedene Begriffe für die gleichen Sachverhalte (berechne, bestimme oder be trägt).
- 4 Vermeiden Sie Begriffe, die in der Umgangssprache eine andere Bedeutung haben (zum Beispiel Produkt, Funktion oder funktionieren).
- 5 Definieren Sie die als Symbole verwendeten Buchstaben eindeutig („s“ als Weg oder Sekunde, „m“ als Masse oder Meter).
- 6 Vermeiden Sie die Verwendung von griechischen Buchstaben als Index. Wenn sich dies nicht vermeiden lässt, erläutern bzw. übersetzen Sie die Buchstaben.
- 7 Definieren Sie eindeutig die Maßeinheiten (Unterscheidung nach Längen-, Flächen- und Raummaßen).
- 8 Machen Sie die verlangten Rechenoperationen durch eine Überschrift und / oder eine kurze Erklärung verständlich.

Auswertung und Interpretation des Rechentests

- 1 Für die Auswertung steht den Prüfern ein Lösungsblatt sowie ein Auswertungsbogen zur Verfügung.
- 2 Der Rechentest wird ausgewertet und anschließend interpretiert. Die Interpretation der Auswertung gibt Auskunft über die berufliche Eignung der Bewerber für den Einzelhandel.

Beispiel:

Interpretation	
Der Bewerber zeigt gute Kenntnisse im angewandten Rechnen.	1 + 2
Der Bewerber zeigt nicht genügend Kenntnisse im angewandten Rechnen.	3 + 4

- 3 Die Jugendlichen sollten abschließend ein Feedback zu ihren Resultaten erhalten (siehe Anhang Seite 48-49).

3.2 Arbeitsauftrag 2 „Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen“

Einführung in den Arbeitsauftrag 2

Die Bewerber müssen typische Vorgänge im Einzelhandel – von der Warenbestellung bis zum Kassenschluss – in eine logische Reihenfolge bringen, um zu zeigen, ob sie Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen können. Hierzu erhalten die Bewerber eine Anleitung, auf der in einer Tabelle zehn Prozesse aufgelistet sind (zum Beispiel „Preisvergleich vor dem Wareneinkauf“ und „Auffüllen der Regale während des Verkaufes“).

Die Bewerber erhalten zusätzlich ein Arbeitsblatt, auf dem sie die Vorgänge in der richtigen Reihenfolge in eine Tabelle eintragen müssen.

Für die Auswertung des Arbeitsauftrages 2 erhalten die Beobachter/Prüfer ein Lösungsblatt sowie einen Auswertungsbogen.

Der Arbeitsauftrag 2 „Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen“ ist auch für eine große Bewerbergruppe geeignet.

3.2.1 Anleitung für die Beobachter

Auswertung und Interpretation

- 1 In der Aufgabe „Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen“ wird für jede richtige Einordnung 1 Punkt vergeben. Anschließend werden alle Punkte zusammengezählt und nach einer Skala bewertet. Die Ergebnisse tragen die Prüfer in dem entsprechenden Auswertungsbogen ein.
- 2 Die Interpretation der Auswertung gibt Auskunft über die berufliche Eignung der Bewerber für den Einzelhandel.

Beispiel:

MODUL 3: „Zusammenhänge im Einzelhandel erkennen“			
Beurteilung			
I	2	3	4
++	+	-	--
10 bis 8 Punkte	7 bis 5 Punkte	4 bis 3 Punkte	Unter 3 Punkten
Interpretation			
Der Bewerber erkennt Zusammenhänge im Einzelhandel.			I + 2
Der Bewerber zeigt unzureichend die Fähigkeit, Zusammenhänge im Einzelhandel zu erkennen.			3 + 4

- 3 Die Jugendlichen sollten abschließend ein Feedback zu ihren Resultaten erhalten (siehe Anhang Seite 48-49).

4. Modul

„Quadratübung“

4.1 Einführung in die Aufgabe

Das Modul „Quadratübung“ testet folgende Kompetenzen der Bewerber:

- **Teamfähigkeit,**
- **Motivation (eine Aufgabe zu lösen).**



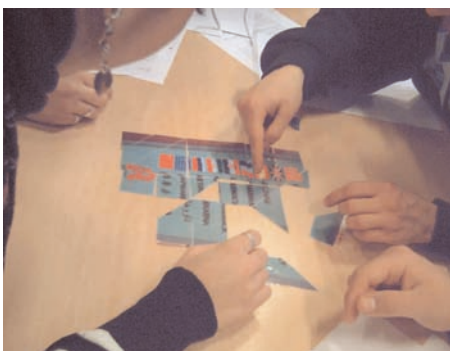
Um diese Kompetenzen zu testen, sollen die Bewerber zunächst in Einzelarbeit Quadrate aus Puzzleteilen zusammensetzen.

Jeder Bewerber erhält einen Umschlag mit 3 - 4 Puzzleteilen, wobei jeder Umschlag andere Teile enthält. Um diese Puzzleteile zu einem Quadrat zusammensetzen zu können, müssen die Bewerber untereinander die Teile tauschen.

Sobald jeder Bewerber sein fertiges Quadrat vor sich liegen hat, sollen die Bewerber **gemeinsam** die einzelnen Quadrate zu einem Gesamtbild zusammenfügen.

Folgende Regeln sind von den Bewerbern unbedingt zu beachten:

- Während der gesamten Übung darf nicht gesprochen werden.
- Jeder Bewerber kann, wenn er möchte, Teilstücke in die Mitte des Tisches legen oder an andere abgeben, jedoch darf niemand direkt in die Figur eines anderen Bewerbers eingreifen.
- Jeder Bewerber darf Teilstücke aus der Mitte nehmen, aber niemand darf in der Phase der Einzelarbeit Teile in der Mitte des Tisches zusammensetzen. Ausnahme bildet die Zusammensetzung des Gesamtbildes in der Gruppenarbeitsphase.



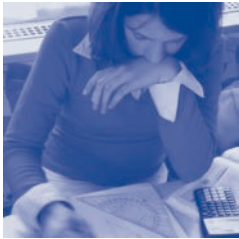
Während der gesamten Zeit werden die Bewerber von mindestens 2 Prüfern beobachtet, die ihre Ergebnisse auf einem Beobachtungsbogen notieren.

Das Modul ist ideal für eine Gruppengröße von 4 - 8 Bewerbern.

Bewerber legen in Gruppenarbeit die Puzzleteile zusammen

4.2 Anleitung für die Beobachter

Vorbereitung für die Beobachtung: Sensibel sein für kulturelle Unterschiede



Die so genannte Lerntypenlehre¹⁶ besagt, dass für Menschen bestimmte Lernbedingungen günstig sind, andere für sie Stresssituationen und somit Assoziationssperren oder gar Denkblockaden bedeuten. Einige lernen besser über das Auge (visuell), andere über das Ohr (auditiv), wieder andere über die Hände (motorisch / haptisch) oder im Austausch mit anderen (kommunikativ).

Untersuchungen lassen vermuten, dass der bevorzugte Lerntypus auch kulturell geprägt wird. So gibt es zum Beispiel unterschiedliche hör-, seh-, les- und tastbetreffende Fähigkeiten zwischen deutschen und türkischen Schülern.¹⁷

Das Modul „Quadratübung“ geht auf unterschiedliche (kulturelle) Lerntypen ein. So können Bewerber, die es weniger gewohnt sind, abstrakt zu denken, die Aufgabe durch konkretes Ausprobieren (konkret haptisch-visuell) genauso lösen, wie Bewerber, die lieber abstrakt kombinieren (abstrakt-kombinatorisch). Bei dieser Aufgabe kommt es nicht so sehr darauf an, möglichst schnell die richtige Lösung zu finden. Vielmehr geht es darum, die Lösung gemeinschaftlich im Team zu erarbeiten. Die Teamfähigkeit und die Motivation der Bewerber, sich auf derartige Teamsituationen einzulassen, werden dadurch sichtbar gemacht.



In Filialen des Einzelhandels kommt es öfter vor, dass man **gemeinsam** mit Kollegen schnell ein Problem lösen muss, **ohne sich absprechen zu können**. So können zum Beispiel alle Kollegen mit dringenden Aufgaben beschäftigt sein und gleichzeitig betritt ein Kunde, der es eilig hat, das Geschäft. Wer kümmert sich sofort um den Kunden und übernimmt die Aufgabe, den Kunden zu bedienen? Dies muss schnell, unkompliziert und ohne lange Diskussionen geklärt werden.

Vor diesem Hintergrund verzichtet diese Aufgabe bewusst **auf gesprochene Sprache**. Sie stellt damit die Bewerber vor die Aufgabe, nonverbal zu kommunizieren. Denn, um miteinander zu kommunizieren, muss nicht immer gesprochen werden. Auch Mimik und Gestik können helfen, Sachverhalte verständlich zu machen. Wichtig ist, dass diese klar und verständlich sind.

¹⁶ Ültanir, Gürçan: Lerntypen türkischer Schülerinnen und Schüler – Vergleich der Lerntypen türkischer Schülerinnen und Schüler in deutschen und in türkischen Schulen. *Aspekte der Freire-Pädagogik* Nr. 26, 2006.

¹⁷ Vgl. Ültanir, Gürçan, ebd.

Beobachtung, Auswertung und Interpretation

Um eine möglichst objektive Einschätzung der Kompetenzen „Teamfähigkeit“ und „Motivation (eine Aufgabe zu lösen)“ zu erhalten und Beobachtungsfehler zu vermeiden, ist es notwendig, dass zuerst nur beobachtet und erst im Anschluss bewertet wird. Die Trennung der Beobachtung von der Bewertung ist in allen handlungsorientierten Tests methodisches Prinzip (zum Beispiel in Assessment-Center-Verfahren).

Es gelten für alle Bewerber dieselben Bewertungskriterien.

Hinweis: Die Auswertung der Beobachtung und die Interpretation kann auch von Personen vorgenommen werden, die in der Beobachtungssituation nicht anwesend sind.

- 1 Die Beobachter / Prüfer benutzen für die Beobachtung einen Beobachtungsbogen. Dort finden sie vorformulierte Beobachtungsmerkmale (zum Beispiel „gibt Puzzleteile an andere ab“ oder „hält die Regeln ein“).
- 2 Durch ein Plus- oder Minus-Zeichen wird gekennzeichnet, ob diese Merkmale bei den Jugendlichen beobachtet werden können. Bei besonders stark ausgeprägten Merkmalen können auch zwei Plus- oder Minus-Zeichen auf einmal vergeben werden.

Beispiel: Wenn sich ein Bewerber durchgängig an die Regeln der Aufgabenstellung hält, können zwei Plus-Zeichen (++) vergeben werden. Wenn ein Bewerber zum Beispiel ständig redet, dann vergeben die Beobachter / Prüfer zwei Minus-Zeichen (--).

- 3 Die Beobachtungsbögen werden ausgewertet und anschließend interpretiert. Die Interpretation der Auswertung gibt Auskunft über die berufliche Eignung der Bewerber für den Einzelhandel.

Beispiel:

Interpretation	
Der Bewerber zeigt sich teamfähig.	1 + 2
Der Bewerber zeigt sich unzureichend teamfähig.	3 + 4

- 4 Die Jugendlichen sollten abschließend ein Feedback zu ihren Resultaten erhalten (siehe Anhang Seite 48-49).

5. Anhang

5.1 Anforderungsprofil für den Einzelhandel¹⁸

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
I. Zusammenhänge erkennen (Fachpraktische Kompetenz)	Die Kompetenz, Zusammenhänge zu erkennen, zeigt sich in der Fähigkeit, <ul style="list-style-type: none"> • Betriebsabläufe berücksichtigen, • innerbetriebliche Schnittstellen einbeziehen und • mit dem Kunden professionell in Kontakt treten zu können. 	Betriebsabläufe berücksichtigen können	<ul style="list-style-type: none"> • Leerräume im Regal wahrnehmen und Ware entsprechend neu bestellen / auffüllen, • Ware für die Kasse richtig auszeichnen, • Werbeware besonders kennzeichnen und in entsprechend größerer Menge bestellen, • Zusatzverkäufe tätigen, • Alternativprodukte anbieten, • Ware annehmen (EDV-Warenwirtschaft). 	Praktikum, Bewerbungsgespräch, Planspiel „Eigenes Geschäft eröffnen“, Simulationsgespräch „Durchlauf eines Artikels“.
		Innerbetriebliche Schnittstellen einbeziehen können	<ul style="list-style-type: none"> • Mit verschiedenen Abteilungen zusammenarbeiten, • in Projekten arbeiten, • die Folgen des eigenen Handelns auf das Personal und die Abteilung einschätzen, • über den eigenen „Tellerrand“ blicken. 	

¹⁸ Das Anforderungsprofil ist auf der Grundlage des Workshops am 6. September 2006 bei der Iwan Budnikowsky GmbH & Co. KG entstanden.

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
I. Zusammenhänge erkennen (Fachpraktische Kompetenz)		Mit dem Kunden in Kontakt treten können	<ul style="list-style-type: none">• Älteren Kunden helfen,• Kunden anlächeln,• mehrere Kunden zeitnah hintereinander beraten,• Reklamationen bearbeiten,• in Betracht ziehen, dass zufriedene Kunden den Umsatz steigern und den eigenen Arbeitsplatz absichern.	

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
<p>2. Deutsch können (Kognitive Kompetenz)</p>	<p>Deutsch können wird sichtbar in der Fähigkeit,</p> <ul style="list-style-type: none"> • gesprochene Worte zu verstehen, • Texte lesen zu können, • Texte schreiben zu können, • anderen zuhören zu können und • in der Lage zu sein, sich in einer der Situation angemessenen Ausdrucksweise verständigen zu können. 	<p>Verstehen</p> <hr/> <p>Lesen</p> <hr/> <p>Schreiben</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenstellung nachvollziehen, • Fragen von Kollegen und Kunden verstehen. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Fachtexte lesen und verstehen. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Berichtsheft in der Berufsschule führen, • Kundenanschriften fehlerfrei formulieren, • schriftliche Korrespondenz per Brief, Fax und E-Mail führen. <hr/> <p>Zuhören und Sprechen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telefonische Anfragen bearbeiten, • Situationen erklären (zum Beispiel: Bin gerade für Kunde X unterwegs etc.), • Produkte verständlich erklären, • Arbeitsaufträge entgegennehmen, • Lieferantengespräche führen, • einen ausreichenden Wortschatz einsetzen, • sich verständigen. 	<p>Bewerbungsgespräch</p> <hr/> <p>Anweisungen vorlesen und richtig verstehen.</p> <hr/> <p>Aufsatz schreiben.</p> <hr/> <p>Partnerinterview und -präsentation, Schnuppertage.</p>

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
<p>2. Deutsch können (Kognitive Kompetenz)</p>		<p>Ausdruck</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gepflegte, der Situation angemessene Ausdrucksweise verwenden, • keine Umgangssprache bzw. Straßensprache verwenden, • Produktnamen beherrschen, • klare und deutliche Aussprache. 	<p>Bewerbungsgespräch, Praktikum.</p>

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
3. Offenheit / Freundlichkeit (Soziale Fähigkeit)	Offenheit und Freundlichkeit zeigt sich in <ul style="list-style-type: none"> • der Offenheit für Neues, • der Fähigkeit zum Augenkontakt, • einem Lächeln und • dem respektvollen Umgang mit dem Mitmenschen. 	Offenheit für Neues	<ul style="list-style-type: none"> • Bereit sein, andere Wege zu gehen, • Kunden registrieren, • auf Kunden zugehen, • Kunden ansprechen. 	Praktikum, Collage zur Person, Vorstellungsrunde, Partnerinterview, Gruppengespräch.
	Blick / Augenkontakt	Blick / Augenkontakt	<ul style="list-style-type: none"> • Blick- bzw. Augenkontakt herstellen. 	
	Lächeln	Lächeln	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden anlächeln, • bei Beschwerden freundlich bleiben, • Einfühlungsvermögen zeigen, • authentische Freundlichkeit an den Tag legen. 	
	Respekt zeigen	Respekt zeigen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitmenschen ernst nehmen, • zugewandt zuhören. 	

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
<p>4. Ehrlichkeit (Soziale Kompetenz)</p>	<p>Ehrlichkeit lässt sich zum einen in der</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konflikt- und Kritikfähigkeit, • im offenen Informationsverhalten gegenüber dem Vorgesetzten erkennen. <p>So gilt ein einmal registrierter Diebstahl als Ausschlusskriterium.</p>	<p>Konflikt- bzw. Kritikfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eigene Fehler eingestehen, • bei Überforderung um Hilfe nachfragen, • Kritik annehmen, • über eigene Gefühle bzw. Verletzungen sprechen können. <hr/> <p>Informationsverhalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wichtige, aber unangenehme Dinge werden nicht verschwiegen, • Bewerbungsdaten entsprechen der Realität, • Daten im Lebenslauf und in der Bewerbung werden mit Beispielen illustriert, • schlechte Leistungen werden nicht damit erklärt, dass verschiedene Personen gegeneinander ausgespielt werden. 	<p>Praktikumsberichte, Bewerbungsmappe, Bewerbungsgespräch, Stärken / Schwächen abfragen, Zeugnis mit Noten zum Sozialverhalten und Angaben zu Fehlstunden.</p>	

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
5. Kommunikationsfähigkeit (Soziale Kompetenz)	Kommunikationsfähigkeit zeigt sich an <ul style="list-style-type: none"> • guten Umgangsformen, • einer angemessenen, dem Mitmenschen zugewandte Körperhaltung und an einer aktiven Gesprächsführung. 	Gute Umgangsformen <ul style="list-style-type: none"> • Höfliche Begrüßung, • höfliche Verabschiedung, • Bitte sagen, • sich bedanken. <hr/> Angemessene Körpersprache <ul style="list-style-type: none"> • Beim Sprechen zum Kunden hinwenden, • beim Sprechen Blickkontakt. 	Aktive Gesprächsgestaltung <ul style="list-style-type: none"> • Sich zu Wort melden und Fragen stellen, • das Wort an andere weitergeben, • an Beiträgen der Kunden anknüpfen, • aktiv zuhören, • eigene Meinung begründen, • Gesprächspartner aussprechen lassen, • Absprachen treffen und einhalten. 	Collage zur Person, Vorstellungsrunde, Partnerinterview, Gruppengespräch.

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
6. Erscheinungsbild (Soziale Kompetenz)	<p>Das Erscheinungsbild betrifft</p> <ul style="list-style-type: none"> das gepflegte Äußere des ganzen Körpers, besondere Merkmale am Kopf sowie den Händen und Füßen. <p>Das gewünschte Erscheinungsbild hängt vom Unternehmen und von der Kundschaft des jeweiligen Unternehmens ab.</p>	<p>Körper insgesamt</p> <ul style="list-style-type: none"> saubere und dem Anlass entsprechende bzw. angemessene Kleidung, keine (übermäßigen) Tattoos oder Piercings, kein unangenehmer Körpergeruch, keine unpassenden Accessoires bzw. kein unpassender Schmuck. <hr/> <p>Kopf</p> <ul style="list-style-type: none"> Gewaschene Haare, keine „ausgeflippte“ Frisur, keine Kopfbedeckung (Caps, Mützen, Schleier, unterschiedlich je nach Unternehmen), kein Kaugummi im Mund, kein MP3-Player am Ohr, nicht übermäßig geschminkt. <hr/> <p>Hände und Füße</p> <ul style="list-style-type: none"> Gepflegte Fingernägel, saubere Schuhe. 	<p>Saubere und dem Anlass entsprechende bzw. angemessene Kleidung,</p> <ul style="list-style-type: none"> keine (übermäßigen) Tattoos oder Piercings, kein unangenehmer Körpergeruch, keine unpassenden Accessoires bzw. kein unpassender Schmuck. <hr/> <p>Gewaschene Haare,</p> <ul style="list-style-type: none"> keine „ausgeflippte“ Frisur, keine Kopfbedeckung (Caps, Mützen, Schleier, unterschiedlich je nach Unternehmen), kein Kaugummi im Mund, kein MP3-Player am Ohr, nicht übermäßig geschminkt. <hr/> <p>Gepflegte Fingernägel,</p> <ul style="list-style-type: none"> saubere Schuhe. 	<p>Praktikum, Bewerbungsgespräch.</p>

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
7. Teamfähigkeit (Soziale Kompetenz)	Teamfähigkeit zeigt sich in der Bereitschaft, <ul style="list-style-type: none"> • Hilfe zu leisten, • kommunikationsfähig zu sein, • gemeinsam mit anderen zu arbeiten, • anderen Menschen mit Respekt zu begegnen. 	Gegenseitige Hilfe leisten	<ul style="list-style-type: none"> • Für jemanden einspringen, • Hilfe anbieten, hilfsbereit sein, • andere in ihrer Arbeit unterstützen, • bei persönlichen Problemen für jemanden „da“ sein. 	Hobbys, soziales Engagement (Klassensprecher etc.), Familiensituation (Geschwister), Praktikum.
	Kommunikationfähig sein	mit den anderen Mitarbeitern kommunizieren, <ul style="list-style-type: none"> • Absprachen treffen und einhalten, • Wissen und Informationen weitergeben, • sich zu Wort melden, • das Wort an andere weitergeben, • an Beiträgen anderer anknüpfen, • die eigene Meinung begründen, • Gesprächspartner aussprechen lassen, • auch nonverbale Botschaften durch Gestik und Mimik senden, • Fragen an das Team stellen. 	Quadrat-Übung, Parkplatz-Übung.	
	Respektvoll mit den anderen umgehen	Auf andere Mitarbeiter und Kunden Rücksicht nehmen, <ul style="list-style-type: none"> • Umsichtig handeln, • anderen bzw. Fremden mit Toleranz begegnen. 	Hobbys, soziales Engagement (Klassensprecher etc.), Familiensituation (Geschwister), Praktikum.	

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
7. Teamfähigkeit (Soziale Kompetenz)		Gemeinsam arbeiten	<ul style="list-style-type: none">• Bereitschaft zur Mitarbeit in einer Gruppe zeigen,• sich an der Ermittlung vorhandener Kompetenzen beteiligen,• Ziele gemeinsam erarbeiten,• sich an der Erstellung eines Zeitrasters beteiligen,• Vorschläge zur Arbeitsteilung unterbreiten,• auf Vorschläge anderer eingehen,• bei unterschiedlichen Standpunkten einvernehmlichen Lösungsvorschlag machen,• bei Bedarf andere um Hilfe bitten,• auf die Wünsche anderer eingehen,• gemeinsames Ziel im Auge behalten,• auf Veränderungen mit dem Team gemeinsam reagieren.	Quadrat-Übung, Parkplatz-Übung.

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
<p>8. Motivation (Soziale Kompetenz)</p>	<p>Motivation wird sichtbar durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • eine vermittelte positive innere Einstellung zur Arbeit • eine überzeugenden Arbeitsausführung. 	<p>Positive innere Einstellung vermittelt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation mit Beruf, • Identifikation mit dem Unternehmen, • Einsatz und Engagement bei der Arbeit zeigen, • Spaß bei der Arbeit haben, • gute Laune bei der Arbeit haben. 	<p>Bewerbungsunterlagen, telefonisches Nachfassen nach Bewerbungseingang, Informiertheit über Unternehmen, Informiertheit über Beruf, Lebenslauf, Bewerbungsgespräch.</p>
	<p>Überzeugende Arbeitsausführung</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Sich auf Aufgaben einlassen, • Aufgaben gut erfüllen, • zielstrebig arbeiten, • Eigeninitiative zeigen bzw. eigene Ideen entwickeln, • selbstständig arbeiten und sich nicht bei anderen orientieren, • Ausdauer haben, • Arbeiten zu Ende bringen, • Zeitvorgaben einhalten und Arbeit rechtzeitig zu Ende bringen, • konzentriert arbeiten und sich nicht vom Geschehen in der Umgebung ablenken lassen. 	<p>Teamübungen, Praktikum.</p>

Kompetenz	Definition	Merkmale	Beobachtbare Ausprägungen	Mögliche Übungen / Aufgaben zur Überprüfung der Kompetenzen
9. Rechnen (Kognitive Kompetenz)	Rechnen können umfasst <ul style="list-style-type: none"> das Beherrschen der Grundrechenarten, das Vermögen, im Kopf Ergebnisse abschätzen zu können, grobe Kenntnisse darüber, wie sich Preise kalkulieren lassen. 	Grundrechenarten beherrschen <ul style="list-style-type: none"> Addieren, Subtrahieren, Multiplizieren, Dividieren, Prozentrechnung, Dreisatz, Flächenberechnung. 	Testverfahren	
Ergebnisse abschätzen können		<ul style="list-style-type: none"> Fehler an der Kasse bemerken, im Kopf addieren und subtrahieren, Größenordnungen überschlagen. 		
Kalkulieren können		<ul style="list-style-type: none"> Preiskalkulationen durchführen (Berufsschule). 		

5.2 Verschiedene Notations- und Rechenverfahren¹⁹

	Deutschland	Türkei	Italien	Griechenland	Spanien	Russland	
Addition	$\begin{array}{r} 12 \\ +19 \\ \hline =31 \end{array}$	$\begin{array}{r} 12 \\ + 19 = \\ \hline 31 \end{array}$	Kein Übertrag aufgeschrieben, Rechen- und Gleichheitszeichen hinter den Zahlen.	$\begin{array}{r} 12 + \\ 19 = \\ \hline 31 \end{array}$	Kein Übertrag aufgeschrieben, Rechen- und Gleichheitszeichen hinter den Zahlen.	$\begin{array}{r} 12 + \\ 19 = \\ \hline 31 \end{array}$	
Subtraktion	$\begin{array}{r} 43 \\ -18 \\ \hline =25 \end{array}$	$\begin{array}{r} 43 \\ - 18 = \\ \hline 25 \end{array}$	Kein Übertrag, Minusprechweise von oben nach unten, Entbündeln der Zehner.	Kein Übertrag, von unten nach oben subtrahiert, Sprechweise „von 8 bis 13“.	$\begin{array}{r} 43 - \\ 18 = \\ \hline 25 \end{array}$	Kein Übertrag, Minusprechweise von oben nach unten, Entbündeln der Zehner.	$\begin{array}{r} 43 - \\ 18 = \\ \hline 25 \end{array}$
Multiplikation	$\begin{array}{r} 324 \cdot 15 = 324 \\ 324 \\ 1620 \\ \hline 4860 \end{array}$	$\begin{array}{r} 324 \\ \times 15 \\ \hline 1620 \\ 324 \dots \\ \hline 4860 \end{array}$	Beginn mit den Zehnern, Faktoren werden nebeneinander geschrieben, erstes Teilprodukt unter dem ersten Faktor angeordnet.	Beginn mit den Einern, Faktoren werden untereinander geschrieben.	$\begin{array}{r} 324 \\ \times 15 \\ \hline 1620 \\ 324 \dots \\ \hline 4860 \end{array}$	Beginn mit den Einern, Faktoren werden untereinander geschrieben.	$\begin{array}{r} 324 \\ \times 15 \\ \hline 1620 \\ 324 \dots \\ \hline 4860 \end{array}$

¹⁹ Vgl. Lörcher, Gustav Adolf: *Mathe mit Migrantenkindern*, Universität Freiburg, Freiburg 2000, S. 13. Vgl. weiterhin Prediger, Susanne und Joachim Schroeder: *Mit der Vielfalt rechnen – Interkulturelles Lernen im Mathematikunterricht*, S. 4, 25.09.2005, <<http://www.math.uni-bremen.de/didaktik/prediger/veroeff/03-mi-bassartikel.pdf>>.

	Deutschland	Türkei	Italien	Griechenland	Spanien	Russland
Division	$7850 : 38 = 206$ $\begin{array}{r} 76 \\ 38 \\ \hline 7850 \\ 250 \\ 228 \\ \hline 22 \end{array}$	Quotient steht neben Divisor, Divisions-treppe links unten angeordnet. $\begin{array}{r} 38 \\ 7850 \\ -76 \\ \hline 0250 \\ -228 \\ \hline 022 \end{array}$	Quotient steht unter dem Divisor, senkrechter Strich trennt erste Zahl vom Divisor: $\begin{array}{r} 7850 \\ 76 \\ \hline =250 \\ 228 \\ ==22 \end{array}$	Quotient steht unter dem Divisor, Subtraktion wird im Kopf durchgeführt. $\begin{array}{r} 7850 \\ 250 \\ 22 \\ \hline \end{array}$	Quotient steht unter dem Divisor, Subtraktion wird im Kopf durchgeführt. $\begin{array}{r} 7850 \\ 0250 \\ 022 \\ \hline \end{array}$	Quotient steht unter dem Divisor, senkrechter Strich trennt erste Zahl vom Divisor: $\begin{array}{r} 7850 \\ 76 \\ \hline 250 \\ 228 \\ \hline 22 \end{array}$

5.3 Glossar

→ Migration:

Der Begriff „Migration“ meint die Einwanderung und Auswanderung von Menschen. Weiterhin wird unter Migration auch eine Wanderung von Individuen oder Gruppen mit dem Ergebnis eines nicht nur kurzfristigen Wohnsitzwechsels begriffen.

→ Jugendliche mit Migrationshintergrund:

Kurz dargestellt sind Jugendliche mit Migrationshintergrund junge Menschen im Alter von 16 bis 25 Jahren,

- die eine ausländische Staatsangehörigkeit besitzen,
- die die deutsche Staatsangehörigkeit durch Einbürgerung besitzen,
- bei denen mindestens ein Elternteil nicht in Deutschland geboren ist,
- die bei der Geburt zusätzlich die deutsche Staatsbürgerschaft erhalten haben (Zuwanderer).

Demnach zählen zu dieser Definition Jugendliche mit einem ausländischen Pass, Jugendliche aus Spätaussiedler-Familien und junge Menschen, die die deutsche Staatsangehörigkeit durch Einbürgerung erhalten haben.

→ Interkulturelle Kompetenz:

„Interkulturelle Kompetenz“ wird als bedeutende Schlüsselqualifikation in der zunehmend globalisierten Welt und Wirtschaft benannt. Was aber genau ist unter dem Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ zu verstehen?

Die Literatur bietet verschiedene Ansätze, den Begriff zu definieren. Die BQM bezieht sich im Wesentlichen auf die Definition von Joachim Schuch, der folgende Fähigkeiten als „Interkulturelle Kompetenzen“ zusammenfasst:²⁰

- Bereitschaft und Fähigkeit, sich in das Denken und Fühlen anderer Menschen hineinzusetzen (Empathie).
- Fähigkeit, einen Sachverhalt aus mehreren Perspektiven betrachten zu können, sowohl aus Sicht der Mehrheit als auch aus Sicht einer Minderheit (Multiperspektivität).
- Bereitschaft, sich mit der eigenen Sichtweise kritisch auseinanderzusetzen (Selbstreflexivität).
- Mut, Unsicherheiten auszuhalten (Ambiguitätstoleranz).

²⁰ Joachim Schuch: *Interkulturelle Kompetenz – die Kür der Kinder- und Jugendarbeit?*, in *Jugendsozialarbeit News*, 5.5.2003, <<http://www.news.jugendsozialarbeit.de/030505InterkultKompetenz.htm>>, eingesehen am 19.6.2003.

- Fähigkeit, sich der Situation und Umgebung anzupassen (Flexibilität).
- Offenheit für neue Erkenntnisse und Sichtweisen (Openmindedness).
- Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.

Häufig wird der Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ ausschließlich mit Mehrsprachigkeit gleichgesetzt. Nach der Definition von Joachim Schuch umfasst interkulturelle Kompetenz weit mehr. Sie wird den so genannten „soft skills“ zugeordnet: Fähigkeiten, die im heutigen Arbeitsleben immer mehr an Bedeutung gewinnen. Viele Jugendliche mit Migrationshintergrund verfügen über diese Fähigkeiten. Da sie sowohl in Deutschland als auch in ihrem Heimatland oftmals unter Anpassungsdruck stehen, häufig Ablehnung erfahren und nicht selten in wirtschaftlich und sozial unsicheren Lebenslagen aufwachsen, entwickeln sie in vielen Fällen eine außerordentliche Flexibilität, Offenheit, Belastbarkeit sowie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit.

5.4 Feedback im Einzelgespräch

Unabhängig davon, ob ein Bewerber ein Einstellungsverfahren besteht oder nicht, sollte er in jedem Fall in einem persönlichen Gespräch eine differenzierte Rückmeldung über das Ergebnis erhalten. Denn die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen ist sehr wichtig für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Es sollte zurückgemeldet werden, wie der Bewerber wahrgenommen und was von ihm erwartet wurde.

Die bewährte Form für eine solche Rückmeldung stellt das so genannte „**Feedback-Gespräch**“ dar. In einem solchen Gespräch reflektieren Bewerber und Beobachter gemeinsam die Selbst- und die Fremdwahrnehmung der Bewerber. Um einen solchen Gedankenaustausch professionell zu gestalten, werden die Beobachter hingewiesen, auf Folgendes zu achten:²¹

- Das Gespräch sollte nach Möglichkeit zeitnah nach den durchgeführten Testaufgaben stattfinden.
- Das Rückmeldegespräch sollte etwa 30 Minuten dauern und möglichst in ungestörter und vertraulicher Atmosphäre stattfinden.
- Um zu Beginn des Gespräches eine gute Atmosphäre zu schaffen, ist es wichtig, sich nach dem Befinden des Bewerbers zu erkundigen.
- Dem Bewerber sollten nochmals die Ziele der Module erläutert werden.
- Der Beobachter sollte dem Bewerber erklären, worauf er geachtet hat.
- Die Gesprächsrückmeldung sollte in „Wir-Form“ erfolgen, also beispielsweise mit den folgenden Umschreibungen: „Uns ist aufgefallen ...“, „Wir erlebten Sie ...“ oder „Sie beeindruckten uns ...“.
- Es sollte berücksichtigt werden, dass Spekulationen oder Kenntnisse über Bewerber, die aus anderen Zusammenhängen bekannt sein könnten, in einem persönlichen Feedback keinen Platz haben sollten.
- Es ist wichtig, sowohl auf die Stärken als auch auf die Schwächen einzugehen.
- Die Bewerber sollten ermutigt werden, Rückfragen zu stellen.
- Unterschiedliche Sichtweisen und Wahrnehmungen sollten hinterfragt und gemeinsam nach Erklärungen für diese Wahrnehmungsunterschiede gesucht werden.
- Hinweise oder Trainingshilfen sollten gegeben und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

²¹ Diese Hinweise sind in Anlehnung an die Ausführungen von Christiane Mähler-Bidabadi zusammengestellt worden: Mähler-Bidabadi, Christiane, unveröffentlichtes Skript, Berlin 2005.

- Das Ende des Feedbacks sollte mit Abschlussfragen eingeleitet werden, etwa wie „Welche Erkenntnisse nehmen Sie aus dem Gespräch mit?“ oder „Würden Sie sich in Zukunft wieder einem solchen Verfahren stellen?“
- Die Bewerber sollten mit Erfolgswünschen für die berufliche Zukunft verabschiedet werden.