

Fachhochschule Oberösterreich, Campus Linz
Studiengang Sozial- und Verwaltungsmanagement
Studienzweig Public Management

Analyse des Prozesses der Personalsuche
und -auswahl sowie des Umgangs
mit hoher Fluktuation
in Sprachschulen

Bachelorarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts in Business

Verfasserin:

Olga Nikitina

Gutachterin:

FH-Prof. Dr. Brigitta Nöbauer

Linz, Mai 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Linz, 20.07.2018

Ort, Datum

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. J.', written in a cursive style.

Unterschrift

Kurzfassung

Im Rahmen der Recherchetätigkeit zur dieser Arbeit wurde festgestellt, dass es in Sprachinstituten und Bildungseinrichtungen, die Sprachkurse anbieten, zu einer hohen Fluktuation der Lehrenden kommt. Manche Sprachtrainer verlassen ihre Stelle schon nach den ersten Arbeitsmonaten. Um das Auftreten der Problematik abzuschwächen, sollen Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung dazu beitragen, dass die hohe Fluktuation reduziert wird, die Motivation der Sprachtrainer bei der Arbeit aufrechterhalten bleibt und somit ihr Verbleib in der Organisation gesichert wird.

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dieser Thematik. Anhand der theoretischen und empirischen Erkenntnisse wird auch auf den Prozess der Personalsuche und -auswahl in Sprachinstituten näher eingegangen. Zu diesem Zweck werden Interviews mit HR-Kräften, die für die Personalsuche und -auswahl von freiberuflichen Sprachtrainern zuständig sind, durchgeführt. Die Ergebnisse der empirischen Erhebungen werden verwendet, um die Forschungsfragen zu beantworten. Die Forschungsergebnisse werden zusammengeführt und daraus werden anschließend Schlussfolgerungen gezogen.

Abstract

At the beginning of this research it was stated that the turnover in language schools and institutions that offer language courses is high. Many language teachers quit their jobs within the first months. The appropriate staff retention strategies should contribute to the reduction of a high turnover and maintain teachers` motivation at their workplace.

This paper deals with this problem. Theoretical and empirical data were used to analyze the process of staff recruiting and selection in language schools. For this purpose, structural interviews with managers responsible for staff recruiting and selection took place. The results of the research were then used to answer the research questions at the end of this bachelor thesis.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	II
Abstract.....	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	1
1.3 Aufbau und Struktur der Arbeit	2
2. Besonderheiten der Trainertätigkeit	4
3. Fluktuation	6
3.1 Beschreibung Fluktuation	6
3.2 Arten von Fluktuation.....	7
3.3 Gründe für Fluktuation.....	7
3.4 Folgen der Fluktuation.....	9
4. Personalsuche	11
4.1 Klassifikationen der Instrumente der Personalgewinnung.....	11
4.2 Interne Instrumente der Personalbeschaffung	12
4.3 Externe Instrumente der Personalbeschaffung	12
4.3.1 Stellenanzeigen	12
4.3.2 Arbeitsmarktservice (AMS)	14
4.3.3 Hochschulmarketing	14
4.3.4 Netzwerk mit ehemaligen Mitarbeitern	16
4.3.5 Mitarbeiter als Recruiter	16
4.3.6 Talent-Pool	16
4.4 Moderne Personalsuche-Trends	17
4.4.1 Employer Branding	17
4.4.2 Talent-Management.....	20
4.4.3 E-Recruiting und seine Elemente.....	21
5. Personalauswahl	24
5.1 Gütekriterien für Auswahlverfahren	24
5.2 Anforderungen an Bewerber.....	26
5.3 Phasen der Personalauswahl	29
5.3.1 Vorauswahl der Bewerber.....	29
5.3.2 Endauswahl der Bewerber	30

5.4 Instrumente der Personalauswahl	30
5.4.1 Bewerberinterviews.....	31
5.4.2 Testverfahren.....	34
5.4.3 Arbeitsproben	35
5.4.4 Assessment Center.....	36
6. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung	39
6.1 Anreizsysteme.....	40
6.2 Immaterielle Anreize.....	40
6.3 Fort- und Weiterbildung	41
6.4 Personaleinsatz und Arbeitsorganisation.....	41
7. Anstellungsverhältnis und Rahmenbedingungen für Sprachtrainer in den befragten Einrichtungen.....	43
8. Forschungsdesign.....	45
9. Darstellung der Forschungsergebnisse.....	48
9.1 Prozess der Personalsuche und -auswahl sowie Umgang mit Fluktuation aus der Sicht der HR-Kräfte	48
9.2 Themenbezogene Interpretation der Ergebnisse	60
10. Resümee	64
Literaturverzeichnis	65
Anhang.....	67

Hinweis

Aufgrund der leichteren Lesbarkeit werden in dieser Arbeit personenbezogene Bezeichnungen in jeweils nur einer Geschlechtsform angeführt. Sie umfassen selbstverständlich Personen weiblichen und männlichen Geschlechts.

Abkürzungsverzeichnis

AK – Arbeiterkammer

AMS – Arbeitsmarktservice

bzw. – beziehungsweise

DAF – Deutsch als Fremdsprache

DAZ – Deutsch als zweite Sprache

d.h. – das heißt

sog. – sogenannte

z.B. – zum Beispiel

u.a. – und andere

usw. – und so weiter

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsdesign, eigene Darstellung.....45

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit den Arbeitsbedingungen von freiberuflichen Sprachtrainern in unterschiedlichen Bildungseinrichtungen und Sprachinstituten auseinander. Es wird von der Hypothese ausgegangen, dass die Fluktuation von freiberuflichen Sprachtrainern hoch ist. Anhand von theoretischen und empirischen Erkenntnissen wird versucht, Gründe und Folgen hoher Fluktuation zu analysieren. Des Weiteren wird darauf eingegangen, welche Maßnahmen von HR-Kräften getroffen werden können, um die Fluktuation zu senken. Darüber hinaus wird im Rahmen dieser Arbeit auch der Prozess der Personalsuche und -auswahl ausführlich beschrieben.

1.1 Problemstellung

Die Autorin dieser Bachelorarbeit war sechs Monate in einer Erwachsenenbildungseinrichtung als Fremdsprachentrainerin tätig. Im Laufe ihrer Tätigkeit hat sie folgende Tendenzen bemerkt: Einige Kursteilnehmer haben falsche Erwartungen an die Sprachkurse, sind manchmal mit dem Unterrichtsverlauf sowie mit ihren Leistungen am Ende des Kurses nicht ganz zufrieden und versuchen mit den Sprachtrainern Lösungen zu finden.

Die zweite Tendenz, gemäß der Erfahrungen der Autorin, ist eine hohe Fluktuation der Trainer. Die lässt sich folgendermaßen erklären: Manche Sprachtrainer sehen ihre Arbeit als Zwischenjob, da sie im Moment studieren oder mit anderen Aktivitäten beschäftigt sind. Als Folge davon bleiben sie nicht lange in der Organisation. Mehrere Mitarbeiter verlassen ihre Stelle bereits nach den ersten Arbeitsmonaten. Ein weiterer Hinweis dafür ist, dass einschlägige Stellenausschreibungen regelmäßig auf der Homepage der betreffenden Bildungseinrichtung publiziert werden. Daraus lässt sich schließen, dass es zu einer großen Fluktuation kommt. Daraus folgt, dass die Gründe für die angeführten Problematiken bei der Personalsuche und -auswahl sowie der Mitarbeiterbindung liegen.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, einen Überblick darüber zu schaffen, wie die Personalsuche und -auswahl sowie die Mitarbeiterbindung in anderen Bildungseinrichtungen, die Fremdsprachenkurse anbieten, gestaltet ist.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden folgende Forschungsfragen beantwortet:

- Wie gestaltet sich die Sprachtrainer-Fluktuation in den einzelnen Bildungseinrichtungen?
- Welche Zielgruppen sprechen die Bildungseinrichtungen an, wenn sie Sprachtrainer suchen?

- Welche Such-, Entwicklungs- bzw. Bindungsstrategien verfolgen Sprachschulen und Lehreinrichtungen in Bezug auf ihre Sprachtrainer?
- Gibt es diesbezüglich Unterschiede zwischen den Einrichtungen?

Ergänzend wird auch auf folgende Unterfragen eingegangen:

- Welche Kompetenzen werden von den Verantwortlichen für notwendig erachtet?
- Wie wird der Prozess der Personalsuche und -auswahl durchgeführt?
- Wie werden die Kompetenzen der Kandidaten gemessen?
- Welche Optimierungspotenziale sehen die Befragten in Bezug auf den Prozess der Personalsuche und Auswahl?
- Mit welchen Maßnahmen versuchen die Einrichtungen Sprachtrainer zu binden?

1.3 Aufbau und Struktur der Arbeit

Die Inhalte der Arbeit sind in zehn Kapitel gegliedert. Das erste Kapitel hat folgende Untergliederung: Einleitung, Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit.

Im dritten Kapitel wird der Begriff Fluktuation definiert. Des Weiteren wird auf Arte, Gründe sowie Folgen von Fluktuation näher eingegangen.

Das vierte Kapitel ist dem Thema Personalsuche gewidmet. Zunächst werden unterschiedliche Klassifikationen der Instrumente zur Personalgewinnung beschrieben. Im nächsten Schritt werden die für die Zielgruppe „freiberufliche Sprachtrainer“ relevanten Instrumente der Personalsuche näher beschrieben. Danach wird auf moderne Personalsuche-Trends näher eingegangen.

Der Fokus des fünften Kapitels liegt auf dem Prozess der Personalauswahl. Zuerst werden die Gütekriterien der Personalauswahl sowie die Anforderungen an Bewerber ausführlich dargelegt. Anschließend werden die Phasen und die für die ausgewählte Zielgruppe relevanten Instrumente der Personalauswahl beschrieben.

Das sechste Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Auch verschiedene Bindungsmaßnahmen werden in diesem Kapitel näher ausgeführt.

Im empirischen Teil wird zuerst näher auf Beschäftigungsarten und die Rahmenbedingungen für Sprachtrainer eingegangen. Besonderes Augenmerk liegt hier auf den Arbeitsbedingungen für freiberufliche Sprachtrainer, auf den gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie auf den weiteren Kriterien, die kennzeichnend für die Tätigkeit freiberuflicher Sprachtrainer sind.

Außerdem wird auch die methodische Vorgehensweise dargestellt. Die Ergebnisse der empirischen Erhebungen werden verwendet, um im nächsten Kapitel die Forschungsfragen zu beantworten.

2. Besonderheiten der Trainertätigkeit

Das Tätigkeitsfeld von freiberuflichen Sprachtrainern unterscheidet sich aus seiner Art heraus wesentlich von der Tätigkeit eines angestellten Mitarbeiters. Es gibt bestimmte Kriterien, die auf die Arbeit freiberuflicher Sprachtrainer Einfluss nehmen. Diese werden in diesem Kapitel näher beschrieben.

Ein wichtiges Kriterium sind gesetzliche Rahmenbedingungen. Freiberufliche Sprachtrainer sind auf Basis eines freien Dienstvertrages oder eines Werkvertrags beschäftigt. So ein Vertrag kann für eine bestimmte Zeitspanne abgeschlossen werden. (vgl. Interviewpartner 1-6) Freie Dienstnehmer sind nicht in das betriebliche hierarchische Entscheidungssystem eingegliedert. (vgl. AK Salzburg, 2017, 15) Ein Nachteil besteht darin, dass sie bei einer Institution nur gewisse Stunden arbeiten und daher auch nicht in das Team integriert sind. (vgl. Interviewpartner 3)

Freiberufliche Sprachtrainer genießen in der Regel keinen Versicherungsschutz von Seiten der Institution, für die sie arbeiten und können auch nur, ab einem gewissen Stundenausmaß versichert werden. Sie haben keinen Anspruch auf Überstundenentlohnung, auf Fortzahlung des Entgelts im Krankheitsfall bzw. im Fall eines Arbeitsunfalls sowie auf 13. und 14. Monatsbezug (Urlaubsgeld/Weihnachtsgeld). (vgl. AK Salzburg, 2017, 22)

Sprachtrainer müssen ihre Trainertätigkeit nebenberuflich ausüben. Ein Sprachtrainer kann gleichzeitig bei mehreren Instituten nebenberuflich beschäftigt sein oder neben der nebenberuflichen Tätigkeit bei einer anderen Institution angestellt sein. Freie Dienstnehmer können selbst über ihre Arbeitszeit entscheiden und sich bei der Arbeit vertreten lassen. Dieses Kriterium ermöglicht den Sprachtrainern flexibel zu bleiben und wird daher als Vorteil gesehen. (vgl. Interviewpartner 2, 4)

Freiberufliche Sprachtrainer können nicht gekündigt werden. Falls der Vorgesetzte oder die Kursteilnehmer mit dem Trainer nicht zufrieden sind, wird sein Vertrag nach dem Kursende nicht verlängert. (vgl. Interviewpartner 2)

Ein weiteres Kriterium ist die Markt- und die Nachfrageabhängigkeit. Nur wenn es Nachfrage für eine bestimmte Sprache gibt und wenn sich daher genug Teilnehmer für einen Sprachkurs angemeldet haben, kommt ein Sprachkurs zustande. Dementsprechend entsteht ein Bedarf an einem Sprachtrainer, der diesen Kurs leiten wird. Das bedeutet, dass die Institution nicht garantieren kann, ob der Kurs zustande kommt und kann daher kein stabiles Arbeitsverhältnis bieten. (vgl. Interviewpartner 4)

Öffentliche Finanzierung spielt in manchen Bildungseinrichtungen eine entscheidende Rolle. Der Bedarf an Sprachkursen und auch an Sprachtrainern kann davon abhängen, ob die Kurse

von Fördergebern finanziert werden. Je mehr Fördermittel eine Institution von den Fördergebern erhält, desto mehr Kurse können durchgeführt werden. Dementsprechend können mehr Sprachtrainer beschäftigt werden. (vgl. Interviewpartner 6)

In den nächsten Kapiteln werden theoretischen Aspekte in Bezug auf freiberufliche Sprachtrainer beschrieben, da diese im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen. Es wird auf den Begriff der Fluktuation, Prozesse der Personalsuche und -auswahl sowie auf die Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung näher eingegangen.

3. Fluktuation

Viele Unternehmen beschäftigen sich mit der Frage, wie Mitarbeiter langfristig an die Organisation gebunden werden können. Diese sind oft mit ihrer Arbeit unzufrieden und suchen nach Jobalternativen. Die Folge davon ist eine hohe Fluktuation, die aus verschiedenen Gründen entstehen kann. In diesem Kapitel wird auf die unterschiedlichen Aspekte dieses Phänomens eingegangen. Zuerst wird dieser Begriff definiert, anschließend wird auf die Gründe für Fluktuation sowie auf die Fluktuationsanalyse Bezug genommen.

3.1 Beschreibung Fluktuation

Vom Hofe beschäftigt sich mit dem Thema Fluktuation. Sie definiert diesen Begriff als Wechsel der Mitarbeiter und behauptet, dass bei der Fluktuationsanalyse die zentrale Fragestellung ist, warum die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. (vgl. Vom Hofe, 2005, 19f.)

Nöbauer geht davon aus, dass unter Fluktuation nicht nur das Beschäftigungsende, sondern auch der natürliche Wechsel, wie beispielweise Pensionierung oder Tod der Mitarbeiter sowie auch der Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen im Unternehmen verstanden werden kann. (vgl. Nöbauer, 2013, 170)

Im Gegensatz zu Nöbauer sieht Merk Fluktuation ausschließlich als „zwischenbetrieblichen Arbeitsplatzwechsel personeller Art, der nicht aufgrund von naturbedingten Anlässen eintritt.“ (Merk, 2007, 54) Dementsprechend sind das Ausscheiden aufgrund des Verschuldens des Mitarbeiters sowie Frühpensionierung oder Mutterschaftsurlaub keine Kriterien für die Fluktuation. (vgl. Merk, 2007, 54)

Huf behauptet, dass „Fluktuation aus der freiwilligen Entscheidung von Mitarbeitern zur Aufgabe ihrer organisationalen Mitgliedschaft resultiert.“ (Huf, 2012, 30) Der Autor geht davon aus, dass Mitarbeiter in der Regel aus ihrem eigenen Wunsch das Unternehmen verlassen. (vgl. Huf, 2012, 30)

Felfe sieht Fluktuation als eine unerwünschte Konsequenz vom mangelnden Commitment. Als Commitment wird eine enge Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen verstanden. Der Grund dafür ist, dass die Mitarbeiter bei enger Bindung alle Unzulänglichkeiten im Zusammenhang mit ihrer Arbeit akzeptieren sollen. (vgl. Felfe, 2008, 120)

Im Zusammenhang mit dem Begriff Fluktuation wird auf den Begriff Fluktuationsrate näher eingegangen. „Die Fluktuationsrate hängt von der Altersstruktur der Beschäftigten sowie von der allgemeinen Wirtschaftslage und der damit verbundenen Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel ab.“ (Gmür/Thommen, 2007, 242)

3.2 Arten von Fluktuation

Meifert unterscheidet folgende Arten von Fluktuation: (vgl. Meifert, 2014, 4)

- Freiwillige Fluktuation – wenn der Mitarbeiter aus eigenem Wunsch kündigt,
- unfreiwillige Fluktuation – resultiert aus einer Kündigung aufgrund des Verschuldens eines Mitarbeiters,
- dysfunktionale Fluktuation - betrifft das Ausscheiden von Leistungsträgern, die aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten schwer ersetzbar sind,
- funktionale Fluktuation - betrifft den Verlust von Beschäftigten, die leicht zu ersetzen sind, da ihre Leistung unterdurchschnittlich ist,
- vermeidbare Fluktuation – liegt vor, wenn das Unternehmen die Mitarbeiterfluktuation beeinflussen kann,
- unvermeidbare Fluktuation – liegt vor, wenn das Unternehmen auf die Gründe von Mitarbeiterfluktuation keinen Einfluss nehmen kann. Als solche können die Berufsunfähigkeit sowie das Versterben des Mitarbeiters genannt werden.

Gleich wie Meifert unterscheidet Felte zwischen funktionaler und dysfunktionaler Fluktuation. (vgl. Felte, 2008, 121)

Bei den Sprachtrainern als Zielgruppe geht es um freiwillige sowie unfreiwillige Fluktuation. Einige Sprachtrainer kündigen aus ihrem eigenen Wunsch heraus, da sie eine Stelle gefunden haben, die ihren Anforderungen besser entspricht. Einige verlassen die Institution aufgrund von Eigenverschuldens. Dazu zählen beispielweise Arbeitsverhinderungen, fachliche Inkompetenz, ineffektives Arbeiten sowie schlechter Umgang mit den Kursteilnehmern.

Es soll auch berücksichtigt werden, dass viele Sprachtrainer häufig junge Frauen im Alter von 20-35 Jahren sind. In diesem Alter verfolgen sie das Ziel, sich nicht nur beruflich zu entwickeln, sondern auch eine Familie zu gründen. Sie heiraten, gehen in Karenz und kehren für eine Zeit der Arbeitswelt den Rücken zu. Daraus folgt, dass es sich in Bezug auf die Sprachtrainerinnen in diesem Alter auch um eine unvermeidbare Fluktuation handelt.

3.3 Gründe für Fluktuation

Die Gründe für Fluktuation können unterschiedlich sein. Meifert nennt die häufigsten Gründe, aus denen die Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Dabei behauptet er, dass Gehalt und Gehaltsniveau keine entscheidenden Kriterien für das Ausscheiden sind. Seiner Meinung nach sind die Gründe für den Arbeitsplatzwechsel folgende: Arbeitsunzufriedenheit, Arbeitsplatzgestaltung, Mitarbeiterführung, die Beziehungen zu Kollegen sowie Berufsalternativen und plötzliche Veränderungen. (vgl. Meifert, 2014, 4)

Als Hauptkündigungsgrund führt Huf gleich wie Meifert die Arbeitsunzufriedenheit an. Darüber hinaus unterscheidet der Autor folgende Faktoren: die Persönlichkeit des Mitarbeiters, unternehmensbezogene Ursachen sowie persönliche Ursachen jedes einzelnen Mitarbeiters, wie Geburt eines Kindes, berufliche Veränderung des Ehepartners oder Krankheit. (vgl. Huf, 2012, 30f.)

In seinem Artikel beschreibt Huf das Pfadmodell der Fluktuation, in dem fünf Fluktuationspfade unterschieden werden. Außer Arbeitsunzufriedenheit und Jobalternativen nennt der Autor so genannte „Pläne und Schocks“ als Kündigungsgründe. Als Pläne gelten die Wünsche, die Mitarbeiter realisieren wollen, wie beispielweise einen Hochschulabschluss. Als Schocks gelten Ereignisse, die vom Mitarbeiter als erschütternd erlebt wurden und nachfolgend zur Kündigung führen, z.B. der Streit mit dem Vorgesetzten, der den Mitarbeiter inkompetent findet. (vgl. Lee, 1996, 6 zit. nach: Huf, 2012, 31)

Dem stimmen auch Deller, Kern, Hausmann und Diederichs zu. Sie sehen ebenso die Arbeitsunzufriedenheit als einen wichtigen Indikator für das Ausscheiden und behaupten, dass es in Zeiten von Umstrukturierungen im Unternehmen zur Frustration und Unsicherheit kommen kann. Als Folge davon kann der Wunsch nach einem Arbeitswechsel ausgelöst werden. (vgl. Deller/Kern/Hausmann/Diederichs, 2008, 99)

Winfried Gerz nennt als häufigste Kündigungsgründe die fehlende Unternehmenskultur, Konflikte mit dem Vorgesetzten sowie seinen Führungsstil. Dabei spricht der Autor von der „Missachtung und Misshandlung von Humankapital“. Anstatt den Mitarbeitern interessante Aufgaben und Weiterentwicklungsmöglichkeit anzubieten, reduzieren Unternehmen ihre Karrierechancen. Da die Mitarbeiter weder Anerkennung bekommen noch neue Herausforderungen sehen, sinkt ihre Motivation am gleichen Arbeitsplatz weiter zu arbeiten. Als Folge kündigen sie und gehen zu Konkurrenten. Gertz weist auch darauf hin, dass viele Mitarbeiter ein gutes Betriebsklima und Weiterbildungsmöglichkeiten viel mehr als Prämien und Gehaltsanpassungen schätzen. (vgl. Gertz, 2004, 18ff.)

Felfe sieht als Kündigungsgründe negatives Leistungsverhalten sowie unerwartete Jobangebote, die er als spontane Kündigung definiert. (vgl. Felfe, 2008, 121)

Ein weiterer Grund für die Arbeitskräftemängel besteht darin, dass Arbeitnehmer hohe Erwartungen an Unternehmen und an ihre Stelle haben. Falls diese Erwartungen nicht erfüllt wurden, wechseln sie ihren Arbeitsplatz. Darum müssen die HR-Abteilungen von Unternehmen alle nötigen Maßnahmen treffen, um Motivation und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. (vgl. StepStone Talent Report, 2009, 3)

Es gibt unterschiedliche Gründe, aus denen Sprachtrainer kündigen. Einige sehen ihre Arbeit bei einer Bildungseinrichtung nur als Zwischenjob, da sie zeitgleich studieren oder mit anderen Aktivitäten beschäftigt sind. Falls es eine Möglichkeit besteht, die Arbeit zu wechseln, bzw. eine Stelle in einer besseren Organisation oder sogar in einem ganz anderen Bereich zu bekommen, kündigen sie. Einige stellen hohe Anforderungen an ihre Stelle. Werden diese nicht erfüllt, werden die Sprachtrainer frustriert und suchen nach Jobalternativen. Als solche Erwartungen gelten beispielweise die Gehaltshöhe, Arbeitsinhalte sowie der Wunsch, sich weiterbilden zu lassen. Darüber hinaus ist es für Sprachtrainer extrem wichtig, gute Kontakte zu den Kursteilnehmern aufzubauen. Trifft das nicht zu, werden auch die Kursteilnehmer mit den Sprachtrainern unzufrieden, was in Zukunft zahlreiche Konflikte provoziert und als Folge zur Kündigung des betreffenden Sprachtrainers führen kann.

3.4 Folgen der Fluktuation

Folgen der Fluktuation können sowohl als negativ, als auch als positiv gesehen werden. Als einen negativen Effekt der hohen Fluktuation können die hohen Kosten angeführt werden. Das sind in der Regel sowohl direkte Kosten für Rekrutierung, Auswahl und Weiterbildung von neuen Mitarbeitern als auch indirekte Kosten durch Know-how-Verlust und Arbeitsunterbrechung. (vgl. Meifert, 2014, 4)

Um beurteilen zu können, inwieweit Fluktuation im Unternehmen tatsächlich problematisch ist, schlägt Meifert eine Analyse der Ausscheidensgründe vor. Er weist darauf hin, dass ein Benchmarking notwendig ist, da dabei die Fluktuationsrate des eigenen Unternehmens mit der Rate innerhalb der eigenen Branche verglichen wird. Weitere Maßnahmen zur Fluktuationsanalyse sind sogenannte Exit Interviews, regelmäßige Mitarbeiterbefragung sowie die Verwendung multipler Datenquellen. (vgl. Meifert, 2014, 5)

Als einen negativen Aspekt der Fluktuation sieht Huf gleich wie Meifert einerseits die Kosten, die sowohl aus der Kündigung, als auch aus der Wiederbesetzung der Stelle resultieren. Dabei betont er, dass die Kosten von der Wiederbesetzung einer Stelle sowie von der Entgelthöhe des neuen Mitarbeiters im Vergleich zum bisherigen abhängig sind. (vgl. Huf, 2012, 32)

Andererseits behauptet Huf, dass Fluktuation nicht nur Nachteile, sondern auch Vorteile hat. Als solche nennt er neue Mitarbeiter im Unternehmen, die möglicherweise leistungsfähiger als die bisherigen sein können sowie neue Karriereoptionen. Schließlich meint er, dass es auf eine Wiederbesetzung der Stelle gänzlich verzichtet werden kann. (vgl. Huf, 2012, 32)

Je nachdem welche Sprachtrainer kündigen, können die Folgen für Fluktuation positiv oder negativ sein. Einerseits müssen neue Mitarbeiter gesucht und ausgewählt werden, wenn die bisherigen kündigen, was auch zusätzliche Kosten für die Organisation verursacht. In einigen

Bildungseinrichtungen sind die Wiederbestellungskosten von der Qualifikation des Sprachtrainers abhängig. Je länger ein Sprachtrainer gearbeitet hat, desto höher wird er eingestuft und dementsprechend höher ist sein Verdienst. Der Verlust von ausgebildeten, motivierten und gewissenhaften Mitarbeitern ist auch ein Nachteil. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, neue Sprachtrainer zu gewinnen, die bessere Kompetenzen im Vergleich zu bisherigen besitzen. Sie können beispielweise über bessere Sprachkenntnisse verfügen, kompetenter in Methodik sein sowie innovative Unterrichtsmethoden einsetzen. Eine weitere Option wäre, auf eine Wiederbestellung der Stelle zu verzichten und die Unterrichtseinheiten zwischen anderen Sprachtrainern aufteilen.

Eine effektive und effiziente Personalsuche und -auswahl ermöglichen die Fluktuation zu senken. Mit Hilfe der richtigen Instrumente der Personalsuche- und Auswahl kann die richtige Zielgruppe für die zu besetzende Stelle angesprochen werden und als Folge am besten geeignete Kandidaten identifiziert und ausgewählt werden. In Bezug auf Sprachtrainer sind das solche Mitarbeiter, die ihre Arbeit nicht nur als ein kurzfristiges Dienstverhältnis sehen. Sie sollen zu einen die erforderlichen Kompetenzen mitbringen, aber zum anderen sich auch weiterbilden, wenn sie ihr ganzes Leben dem Lehrer/Sprachtrainerberuf widmen wollen. Im nächsten Kapitel wird auf die Personalsuche, ihre Instrumente sowie auf neue Personalsuche-Trends näher eingegangen.

4. Personalsuche

Für ein Unternehmen ist es nicht immer leicht, geeignetes Personal zu finden. Die Kandidaten sollen sowohl über fundierte Fachkenntnisse verfügen, als auch Sozialkompetenz mitbringen, die eine Integration in ein vorhandenes Team ermöglichen. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 33)

Aus diesem Grund muss vor allem die Frage beantwortet werden, wie es bei einer angespannten Arbeitsmarktsituation gelingen kann, genügend Bewerbungen von qualifizierten Bewerbern zu bearbeiten, um offene Stellen zu besetzen. (vgl. Jetter, 2008, 22)

Der Prozess der Personalbeschaffung beginnt in der Regel mit einer Anforderung aus der entsprechenden Fachabteilung an die Personalleitung, aus der ersichtlich sein sollte, warum eine Stellenbesetzung erfolgen soll, welche Kenntnisse von Kandidaten verlangt werden, welche Aufgaben zu erfüllen sind und welche Kompetenzen der Bewerber unbedingt mitbringen soll. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 33)

An Sprachtrainer werden in der Regel hohe Anforderungen gestellt. Sie müssen sowohl für Sprach-, als auch für Methodik- und Didaktikkenntnisse verfügen. Auch auf den Ausbau sozialer Kompetenzen wird Wert gelegt.

Neben den klassischen Beschaffungswegen haben sich inzwischen auch einige moderne Kanäle und Methoden der Personalbeschaffung entwickelt. (vgl. Jetter, 2008, 22) Diese werden in diesem Kapitel dargestellt.

4.1 Klassifikationen der Instrumente der Personalgewinnung

Die Instrumente der Personalbeschaffung können als aktiv und passiv bezeichnet werden. Wenn eine Führungskraft eines Unternehmens persönlich Kontakt mit dem Bewerber aufnimmt, dann gelten solche Instrumente als aktiv. Zu solchen gehören interne und externe Bewerber-/Talentepools, Mitarbeiterempfehlungen, Campus Recruiting, Talent Scouting. Als passive Instrumente können Stellenanzeigen, Arbeitsmarktservice, Bewerbermessen sowie Suche in Sozialen Netzwerkplattformen genannt werden. (vgl. Nöbauer, 2017, 5)

Eine weitere Klassifikation der Instrumente der Personalgewinnung erfolgt nach der Intensität der Maßnahmen. Hier sind folgende Varianten möglich: (vgl. Nöbauer, 2017, 6)

- One-to-one: Damit können persönliche Kontakte zu jedem einzelnen Bewerber bezeichnet werden. Als solche gelten regelmäßigen Gespräche der interessanten Person mit Führungskräften und Mitarbeiterempfehlungen
- One-to-few: Diese Maßnahmen beziehen sich auf spezifische Zielgruppen. Das sind beispielweise Einladungen zu Firmenveranstaltungen, Praktikas oder Projektarbeiten.

- One-to-many: Mehrere Bewerber werden angesprochen. Als Beispiele können Newsletter und Stellenanzeigen genannt werden.

Man unterscheidet auch interne und externe Instrumente der Personalbeschaffung. Instrumente der Personalsuche, die in Bezug auf Sprachtrainer relevant sind, werden nach dieser Klassifikation in diesem Kapitel dargestellt.

4.2 Interne Instrumente der Personalbeschaffung

Zu den internen Instrumenten gehören Versetzung, interne Stellenausschreibung sowie Ausbildung. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 35)

„Interne Rekrutierung bedeutet, dass mittel- und langfristig Informationen über ausgewählte Nachwuchskräfte gesammelt werden, damit diese „High Potentials“ auf zukünftig mögliche Anforderungen hin vorbereitet werden. Eine wichtige Quelle für die interne Rekrutierung ist die betriebliche Erstausbildung im dualen System von Betrieb und Berufsschule. Mit einer individuellen Laufbahnplanung oder einer Nachwuchskartei werden systematisch interne Besetzungen vorbereitet.“ (Gmür/Thommen, 2007, 248f.)

Da es unmöglich ist, die genannten Instrumente der Personalsuche in Bezug auf Sprachtrainer einzusetzen, ist die interne Beschaffung für die Fragestellung dieser Arbeit nicht relevant. In der Regel setzen Bildungseinrichtungen externe Instrumente der Personalbeschaffung ein. Diese werden in diesem Kapitel näher betrachtet.

4.3 Externe Instrumente der Personalbeschaffung

„Die externe Rekrutierung umfasst zum einen Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen Bewerber für aktuell zu besetzende Positionen anspricht. Zum anderen zählen dazu auch Aktivitäten, durch die Unternehmen im Sinne des Employer Branding potenzielle Bewerber auf zukünftige Stellen aufmerksam machen.“ (Gmür/Thommen, 2007, 249)

Zu den externen Instrumenten der Personalbeschaffung gehören Stellenanzeigen, Internetveröffentlichungen sowie andere Instrumente, die ebenso in diesem Kapitel dargestellt werden.

4.3.1 Stellenanzeigen

Die Stellenanzeige ist die häufigste Maßnahme der Personalbeschaffung. Laut Hohlbaum und Olesch werden vier aus zehn Kandidaten mittels einer Stellenanzeige gefunden. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 37)

„Unter den Rekrutierungswegen nimmt die Stellenanzeige in Fach- oder Publikumszeitschriften eine zentrale Stellung ein. Die Anzeigen in Publikumszeitschriften

dienen auch dazu, um Führungs- und Fachkräfte fremder Branchen anzusprechen.“
(Gmür/Thommen, 2007, 251)

Bei der Erstellung einer Stellenanzeige müssen folgende Punkte berücksichtigt werden: Gestaltung der Anzeige, Inhalt, Zeitpunkt der Anzeigenschaltung, Träger der Anzeige. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 37)

Gestaltung der Anzeige

Eine Stellenanzeige soll möglichst viele potenzielle Interessenten ansprechen. Außerdem ist sie ein Personalmarketing-Instrument, das auf das Unternehmen aufmerksam machen soll. Deswegen soll eine Stellenanzeige individuell für das jeweilige Unternehmen gestaltet sein. Dafür können die Unternehmensfarbe sowie das Logo zur Erkennung des Unternehmens benutzt werden. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 37)

Inhalt der Anzeige

Damit sich nur geeignete Personen für die ausgeschriebene Stelle bewerben, soll eine Stellenanzeige richtig formuliert werden. Die Stellenbeschreibung kann als Hilfsmittel bei der Formulierung herangezogen werden. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2007, 38) Anzeigen sollen nicht nur Informationen über die gesuchte Person, sondern auch über die suchende Organisation zur Verfügung stellen. (vgl. Thommen/Gmür, 2007, 251)

Zeitpunkt der Anzeige

Zu Beginn der Personalsuche muss entschieden werden, wann ein neuer Mitarbeiter eingestellt werden soll. Von diesem Zeitpunkt aus kann geplant werden, wann eine Stellenanzeige erscheinen soll. Folgende Punkte müssen ebenso berücksichtigt werden: (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 38f)

- Genügend Zeit für die Bearbeitung der Bewerbungsunterlagen und die Auswahl eines Mitarbeiters,
- Kündigungsfristen,
- Zahlung von Weihnachtsgeld,
- Einmalige oder mehrmalige Veröffentlichung.

Anzeigenträger

Der Erfolg einer Stellenanzeige hängt davon ab, ob die richtige Zielgruppe erreicht wird. Positionen ohne höhere Qualifikationsanforderungen werden in regionalen Tageszeitungen veröffentlicht. Fach- oder Führungskräfte werden dagegen in überregionalen Zeitungen gesucht. Da manche Zeitschriften nur 14-tägig oder monatlich erscheinen, muss eine längere

Reaktionszeit eingeplant werden. Die Kosten sind von der Auflagenstärke sowie vom Bekanntheitsgrad des Anzeigetragers abhängig. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 39)

Da Internet heute ein weit verbreitetes Medium ist, werden oft Stellenausschreibungen auf der Homepage vom Unternehmen oder auf den online Jobbörsen platziert. Immer weniger Bewerber lesen bei der Arbeitssuche eine Zeitung oder eine Fachzeitschrift. Anstatt dessen greifen sie in der Regel auf zahlreiche Internetplattformen. Aus diesem Grund ist eine klassische Stellenanzeige nicht mehr aktuell und kann dementsprechend nur wenige potenzielle Mitarbeiter gewinnen.

4.3.2 Arbeitsmarktservice (AMS)

„Das Arbeitsmarktservice bietet ein breites Leistungsangebot für die Vermittlung von verschiedensten Zielgruppen an.“ (Gmür/Thommen, 2007, 252)

Ein spezifisches Problem der öffentlichen Arbeitsvermittlung besteht darin, dass sowohl die Interessen der Arbeitssuchenden als auch die Interessen des Unternehmens vertreten werden. Aus diesem Grund begegnen sowohl Arbeitssuchende als auch Unternehmen der Vermittlungstätigkeit und der sich daraus ergebenden Kontaktaufnahme häufig mit Misstrauen: Jede Seite glaubt, dass die Vermittler nur die Interessen der anderen Seite vertreten. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 252)

Häufig werden die Stellenausschreibungen von den Bildungseinrichtungen, die auf der Suche nach einem Sprachtrainer sind, auf der Homepage des AMS veröffentlicht. Auch die AMS-Mitarbeiter informieren die Arbeitssuchenden über offene Stellen.

4.3.3 Hochschulmarketing

Eine weitere Maßnahme, mit der sich ein eigenständiger Bereich der Rekrutierungsvorbereitung in den letzten Jahren herausgebildet hat ist das Hochschulmarketing. Mittels des Hochschulmarketing kann ein Unternehmen Kontakte zu den Bildungseinrichtungen, wie Fachhochschulen und Universitäten sowie zu deren Studierenden aufnehmen. Zu den häufigsten Aktivitäten zählen das Angebot von Betriebsbesichtigungen, Vorträge sowie die Zusammenarbeit mit Studentenvereinigungen und die Präsenz bei Hochschulfestivals und Wettbewerben. Den Studierenden werden in der Regel Praktika, Stipendien, Forschungsprojekte und Diplomarbeitenbetreuungen angeboten, die im Unternehmen durchgeführt werden. (vgl. Thommen/Gmür, 2007, 250f.) Das Ziel des Unternehmens ist es, sich für die Absolventen als potenzieller Arbeitgeber zu positionieren und eine rechtzeitige Bindung an das Unternehmen aufzubauen. (vgl. Jetter, 2008, 43)

Im modernen Kontext des Personalmarketing wird diese Methode als Scouting bezeichnet. Darunter können verstanden werden: „Alle Verfahren der aktiven Rekrutierung von Berufseinsteigern und insbesondere von High-Potentials, die durch eine proaktive, frühzeitige Ansprache und Bindung mittels aktivierender personaler und elektronischer Instrumente gekennzeichnet sind.“ (Jetter, 2008, 43 zit. nach: Rieck, 2002, 120)

Die Unternehmen können auf unterschiedliche Weise mit der Zielgruppe in Kontakt treten. In der Regel haben gute Studenten einen guten Kontakt zu ihren Professoren. Deshalb können einerseits Professoren als Vermittler zwischen Studenten und Unternehmen wirken und besonders fleißige Studenten für die weitere Zusammenarbeit mit dem Unternehmen empfehlen. (vgl. Jetter, 2008, 44)

Andererseits können die Unternehmen durch ein persönliches Gespräch direkt mit Studenten Kontakt aufnehmen. Die Kontaktaufnahme mit Studenten erfolgt nicht nur auf dem Campus sondern auch außerhalb. Interessante Kandidaten können beispielweise zu Workshops eingeladen werden, wo sie eine Möglichkeit haben, einen Einblick in die Arbeitsweise im Unternehmen zu bekommen sowie ihre theoretischen Kenntnisse in die Praxis umzusetzen. (vgl. Jetter, 2008, 44f.)

Auch durch Hochschulsponsoring oder durch materielle Unterstützung bei der Hochschulausstattung können die Unternehmen Kontakte mit Hochschulen aufnehmen. (vgl. Jetter, 2008, 46)

Als Vorteile des Hochschulmarketing werden relativ geringe Kosten und geringe Steuerverluste durch den leicht eingrenzbaeren Adressatenkreis genannt. Da die Kontakte zu Bewerbern über das Hochschulmarketing langfristig vorbereitet werden sollen und die Probezeit geplant wird, verursacht diese Maßnahme dem Unternehmen nur geringen Aufwand. Darüber hinaus wird durch ein gegenseitiges Kennenlernen das Risiko von Fehlentscheidungen für beide Seiten reduziert. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 251)

Viele Bildungseinrichtungen, vor allem Erwachsenenbildungseinrichtungen, Fachhochschulen und Universitäten beteiligen sich aktiv an zahlreichen Karrieremessen, wo sie eine Möglichkeit haben, ihre Organisation zu präsentieren und potentielle Mitarbeiter persönlich anzusprechen. Da viele Bildungseinrichtungen auch Kontakte zu den Universitäten und Hochschulen haben, können sie auch Professoren kontaktieren, damit die seinerseits besonders fleißigen Studenten für die weitere Zusammenarbeit mit der Organisation empfehlen können.

4.3.4 Netzwerk mit ehemaligen Mitarbeitern

Eine weitere Rekrutierungsmaßnahme ist die gezielte Anwerbung ehemaliger Mitarbeiter. Dafür wird ein Alumni-Netzwerk aufgebaut. Ziel dieses Netzwerkes ist es, ausgeschiedene Mitarbeiter erneut zu beschäftigen. (Kern/Diederichs, 2008, 130)

Der Vorteil dieses Netzwerkes besteht darin, dass das Risiko der Fehlbesetzung gering ist, da die Führungskraft den ehemaligen Mitarbeiter schon kennt. Darüber hinaus können ehemalige Mitarbeiter eine gute Quelle für weitere Empfehlungen potentieller Mitarbeiter sein. Bei dem Einsatz dieser Rekrutierungsmaßnahme muss aber berücksichtigt werden, dass die Trennung von dem Mitarbeiter freundschaftlich erfolgte, beide Seiten Vorteile vom Netzwerk haben und eine persönliche Kommunikation aufrechterhalten wird. (vgl. Jetter, 2008, 41)

In den Sprachschulen und Bildungseinrichtungen ist diese Rekrutierungsmaßnahme von großer Bedeutung. Obwohl Sprachtrainer aus unterschiedlichen Gründen die Organisation verlassen, bleiben sie mit der Führungskraft im Kontakt. Erfolgte die Trennung vom ehemaligen Sprachtrainer freundlich, können sie von dem Vorgesetzten wieder kontaktiert werden und bei Bedarf neu eingestellt werden. Daraus ergibt sich eine Win-Win-Situation: Die Bildungseinrichtung kann den ehemaligen Sprachtrainer wiedergewinnen, der sowohl die Organisation, als auch alle Arbeitsabläufe schon kennt und der Sprachtrainer seinerseits bekommt einen Job.

4.3.5 Mitarbeiter als Recruiter

Mitarbeiter selbst kann auch als Recruiter auftreten und seine Verwandte, Freunde oder Bekannte für die ausgeschriebene Stelle empfehlen. Für seine Empfehlungen werden die Mitarbeiter mit zahlreichen Boni belohnt. Diese Form der Rekrutierung ist wiederum eine typische Win-Win-Situation: Das Unternehmen bekommt gute Mitarbeiter, die Mitarbeiter bekommen Prämien und die Angesprochenen einen neuen Job. (vgl. Jetter, 2008, 40)

In den Bildungseinrichtungen werden oft Sprachtrainer gefragt, ob sie eventuell jemanden kennen, der die Anforderungen für die zu besetzende Stelle erfüllt und den sie für diese Stelle empfehlen könnten. In vielen Fällen kann diese Personalsuche-Maßnahme viel wirksamer als andere sein, da der HR-Spezialist oder der Vorgesetzte den Mitarbeiter schon kennt, zu ihm Vertrauen aufgebaut hat und daher damit rechnet, dass der Mitarbeiter einen ungeeigneten Kandidaten nicht empfehlen wird.

4.3.6 Talent-Pool

Ein wichtiges Instrument bei der Personalsuche ist ein übergreifender Talent-Pool. Mit diesem Begriff wird eine Datenbank von Bewerbern bezeichnet. In dieser Datenbank werden alle

relevanten Daten über die Bewerber gespeichert und situationsspezifisch genutzt. Der Kontakt mit den Kandidaten kann über längere Zeit aufrechterhalten werden, z.B. durch Einladungen zu Veranstaltungen, Zusenden von Newsletters, Bekanntmachen offener Stellen usw. Die Bewerber können sich auch in der Bewerberdatenbank des Unternehmens registrieren. Der Vorteil dieser Maßnahme ist, dass ein direkter Zugriff auf die Bewerberprofile besteht, ohne die übliche Gebühr bezahlen zu müssen. (vgl. Jetter, 2008, 42)

In den Bildungseinrichtungen ist der Talent-Pool eine verbreitete Maßnahme. Die HR-Kräfte haben eine Datenbank, wo die Daten über ehemalige Sprachtrainer, Praktikanten und Kandidaten, denen bei der Stelle abgesagt wurde, gespeichert sind. Diese gelten als potenzielle Mitarbeiter, bekommen Newsletter sowie Einladungen zu Veranstaltungen, die von der Organisation durchgeführt werden und können auch bei Bedarf kontaktiert werden.

4.4 Moderne Personalsuche-Trends

Im Vergleich mit einem traditionellen Vorgehen, wenn neue Mitarbeiter erst dann gesucht wurden, wenn eine Stelle frei wurde, hat sich der Prozess der Personalsuche und -auswahl in der letzten Zeit wesentlich geändert. So werden die Suchaktivitäten nach potentiellen Mitarbeitern unternommen, bevor eine Stelle frei wird. Dabei wird ein Pool an interessanten Kandidaten aufgebaut, aus dem dann geeignete Personen ausgewählt werden können. Soll nun die betreffende Stelle nachbesetzt werden, dann kann eine Vorselektion der Kandidaten stattfinden und der am besten geeignete Kandidat ausgewählt werden. Auf diese Weise verschwimmen die Grenzen zwischen Suche und Auswahl. Folgende Maßnahmen können hier genannt werden: Praktika für Studenten und Hochschulabsolventen sowie Wiedereinstellungen früherer Mitarbeiter. (vgl. Nöbauer, 2017, 7)

Darüber hinaus sind neue Personalsuche-Trends entstanden. Als solche können Employer Branding, Talent Relationship Management, E-Recruiting, „realistische Rekrutierung“ sowie „Candidate Experience“ genannt werden. (vgl. Nöbauer, 2017, 8) Einige Personalsuche-Trends werden in diesem Kapitel näher beschrieben.

4.4.1 Employer Branding

Wenn Menschen keine Einblicke in eine Organisation haben, dominieren Stereotype und Urteile darüber, wie die Organisation als Arbeitgeber ist. Ein negatives Image kann einerseits durch Medien, Skandale, Produkte sowie vom Image des Unternehmens und der Branche insgesamt geprägt werden. (vgl. Nöbauer, 2017, 14)

Andererseits versuchen Unternehmen für Bewerber ein positives Bild zu zeichnen, dass mit der Realität nicht immer übereinstimmt. Wenn neue Mitarbeiter einen wesentlichen Unterschied zwischen Erwartungen und Realität merken, führt das zu Unzufriedenheit,

Demotivation und schließlich zu einer frühen Kündigung. Zusätzlich schadet dies der Glaubhaftigkeit eines Arbeitgebers. (vgl. Nöbauer, 2017, 14)

Daraus folgt, dass es für jedes Unternehmen wichtig ist, ein positives Imageprofil aufzubauen, sich von den Konkurrenten zu differenzieren und sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Dieser neuentwickelte Trend wird als Employer Branding bezeichnet.

Dier Begriff wird folgenderweise definiert: „... die intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“ (Deutsche Employer Branding Akademie, 2010 zit. nach: Nöbauer, 15, 2017)

Mit anderen Worten wird unter dem Begriff „Employer Branding“ die Arbeitgeberattraktivität verstanden. Sie setzt sich unter anderem aus Komponenten wie das Arbeitgeberimage sowie die Arbeitgeberqualität zusammen. (vgl. Deutsche Employer Branding Akademie, 2010 zit. nach: Nöbauer, 15, 2017)

Im Zusammenhang mit Employer Branding spricht Petkovic von der Schaffung von Arbeitgeberpräferenzen bei den umworbene Arbeitskräften (Employer of Choice). Der Autor nennt folgende Erfolgsdimensionen des Employer Branding: (vgl. Petkovic, 2007, 1ff.)

- Bekanntheit des Arbeitgebers
- Leistungskompetenz und Leistungsqualität der Personalpolitik
- Hoher Arbeitnehmernutzen
- Werte des Unternehmens
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Botschaften und der Selbstdarstellung des Arbeitgebers
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Gmür und Thommen definieren Employer Branding folgenderweise: „Employer Branding ist die Profilierung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner Beschäftigten sowie potentieller Bewerber. Es ist ein Teil des Corporate Branding, d.h. einer Unternehmenskommunikation, die darauf gerichtet ist, ein attraktives Image des Unternehmens in den Augen der einflussreichen Interessengruppen aufzubauen.“ (Gmür/Thommen, 2007, 233)

Die Autoren sehen Employer Branding als „eine Leitidee, die sich aus dem Personalmarketing als Konzept zur marktorientierenden Ausrichtung des Personalmanagements anbietet.“ (Gmür/Thommen, 2007, 233) Aus der Perspektive des Personalmarketingseinsatzes ist der

Personalmanager ein Vertriebsbeauftragter für die Positionen im Unternehmen. Mitarbeiter und Bewerber werden als Kunden betrachtet. Wenn sie betreffende Positionen attraktiv finden, sind sie bereit, ihre Qualifikationen und ihre Motivation einzusetzen. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 233)

Personalmarketing wird als Personalwerbung verstanden, die mit passenden Maßnahmen auf die entsprechenden Zielgruppen ausgerichtet wird. Deswegen müssen im ersten Schritt Zielgruppen festgelegt und deren Erwartungsstrukturen ermittelt werden. Ein Unternehmen ist in seinem Personalimage dann optimal positioniert, wenn es alle Anforderungen der festgelegten Zielgruppen am besten erfüllt. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 233f.)

Ziel des Employer Branding ist es, sich als personalsuchende Firma für den Bewerber am Arbeitsmarkt als einzigartig zu positionieren und sich von den Mitbewerbern in den wichtigsten Arbeitsmarktsegmenten zu differenzieren. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 234f.)

Folgende wichtige Kriterien des Employer Branding sind zu berücksichtigen: (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 235ff.)

- Image: Unternehmen versuchen mit ihrer Personalpolitik ein positives Image zu schaffen. Ein solches Image kann mit Merkmalen wie Fairness, Verantwortungsbewusstsein, Leistungsorientierung, Sicherheit oder Freundlichkeit verbunden sein.
- Nutzen: Das Image eines Unternehmens muss sowohl für potentielle Mitarbeiter attraktiv sein als auch ihnen Nutzen versprechen. Im Employer Branding wird vor allem auf die Personalentwicklung, die Anreizsysteme sowie die Gestaltung der Arbeitsplätze und des arbeitsorganisatorischen Rahmens Wert gelegt.
- Identifikation: Eine wichtige Voraussetzung ist, dass sich alle Mitarbeiter sowie externe Bewerber mit dem Unternehmen identifizieren können, was auch voraussetzt, dass sie bei der Brand-Bildung einbezogen wurden.

Die Positionierung des Unternehmens am Arbeitsmarkt kann durch interessante Aufgaben und Projekte, Möglichkeiten für Innovation, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, Unternehmenserfolg, Arbeitsplatzsicherheit, Persönlichkeit der Mitarbeiter, Zusammenarbeit, seine Werte wie Unternehmenskultur, Führungsqualität, Vertrauen, Flexibilität der Arbeit sowie durch Angebote des Unternehmens wie Entlohnung, Zusatzleistungen, Karrieremöglichkeiten oder Work-Life-Balance ermöglicht werden. (vgl. Nöbauer, 2017, 21)

Durch zahlreiche Maßnahmen wie interessante Aufgaben, internationale Projekte, Zusammenarbeit mit Sprachinstituten und anderen Organisationen sowie die Möglichkeiten, sich als Sprachtrainer zertifizieren zu lassen, haben mehrere Bildungseinrichtungen ein

positives Image geschaffen und werden von potenziellen Mitarbeitern als attraktive Arbeitgeber gesehen.

4.4.2 Talent-Management

In der Personalwirtschaft wird zwischen dem internen und externen Talent-Management unterschieden.

Das Ziel des internen Talent-Managements ist, potentielle Mitarbeiter dazu zu bewegen, dass sie sich um die ausgeschriebene Stelle bewerben, bei Eignung das Jobangebot annehmen, gute Arbeitsleistungen erbringen und möglichst lange im Unternehmen bleiben. Daraus folgt, dass es wichtig ist, Mitarbeiter nicht nur zu gewinnen, sondern auch den gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters zu berücksichtigen. Um seine besten Mitarbeiter zu halten, muss ein Unternehmen ihnen attraktive Arbeitsbedingungen bieten und auch dafür sorgen, dass sie ihre Leistungsfähigkeit erhalten bzw. weiterentwickeln. (vgl. Jetter, 2008, 24)

„Wer im Kampf um Talente eine Chance haben will, muss in der Lage sein, seine bereits vorhandenen Talente zu fördern, sie zur Entfaltung kommen zu lassen und ihnen ein Umfeld zu bieten, das sie im Unternehmen hält.“ (Jetter, 2008, 42)

Es muss auch berücksichtigt werden, dass Talent-Management nicht nur die „jungen Talente“, sondern auch in gleicher Weise ältere Mitarbeiter einbezieht, damit ihre Erfahrung und Arbeitskraft auch in Zukunft erhalten bleibt und dem Unternehmen zur Verfügung steht. (vgl. Jetter, 2008, 25)

Ein erfolgreiches externes Talent-Management hat folgende Voraussetzungen: (vgl. Jetter, 2008, 22)

- Unternehmen sollten eigene Talente frühzeitig erkennen, sie fördern und attraktive Arbeitsbedingungen anbieten. Die Grundvoraussetzung dafür ist strategische Personalplanung und -entwicklung. Daraus folgt, dass der „Kampf um Talente“ im eigenen Unternehmen beginnen muss.
- Unabhängig davon, ob Bedarf an neuen Mitarbeitern besteht, muss der Kontakt mit hoch qualifizierten Bewerbern frühzeitig hergestellt und langfristig ausgebaut werden. Gute Voraussetzungen dafür schaffen solche Maßnahmen wie Campus-Recruiting, Hochschulmarketing sowie weitere alternative Kontaktbörsen.
- Um die geeigneten Kandidaten möglichst schnell zu finden, müssen alle Instrumente der Rekrutierung und des Personalmarketing eingesetzt werden. Eine wichtige Rolle bei der Abwicklung des gesamten Prozesses spielen nicht nur traditionelle Maßnahmen der Personalsuche und -gewinnung, sondern auch E-Recruiting (Rekrutierung über das Internet).

4.4.3 E-Recruiting und seine Elemente

Heutzutage wird der Rekrutierungsprozess mit Hilfe des Internets unterstützt. Dieser Prozess wird mit den Begriffen „Online Rekrutierung“, „E-Recruiting“ oder „E-Cruiting“ bezeichnet. (vgl. Jetter, 2008, 51)

„Dieses Instrument der Personalsuche bringt den Unternehmen mehrere Vorteile:“ (Jetter, 2008, 50)

- Reduzierte Kosten pro Einstellung: Elektronischer Content kann kostengünstig aktualisiert werden.
- Zeitliche Verkürzung des Recruiting-Prozesses: Das Internet ist 24 Stunden am Tag verfügbar. Angebote können in der Regel extrem kurzfristig veröffentlicht werden. Eine Bewerberreaktion ist nach wenigen Minuten möglich.
- Globale Verbreitung: Online-Jobinformationen können weltweit abgerufen werden.
- Längere Präsenz von Informationen: Eine Online-Präsenz kann über mehrere Wochen ausgedehnt werden, ohne relevante Mehrkosten zu produzieren.
- Interaktivität: Informationen zu ausgeschriebenen Stellen, Firmen-Aktivitäten und dem Mailaccount des Recruiters sind nur einen Mausklick entfernt. Der Aufwand im Vergleich mit den traditionellen Instrumenten der Personalbeschaffung extrem gering.
- Vorselektierte Nutzergruppe: Es kann davon ausgegangen werden, dass insbesondere Personen mit guten Internet-Kenntnissen dieses Medium zur Jobsuche benutzen.

Jetter ist der Ansicht, dass E-Recruiting den gesamten Ablauf der Personalsuche nicht nur verändern, sondern auch wesentlich verbessern wird. (vgl. Jetter, 2008, 50)

Das E-Recruiting ermöglicht folgende Prozesse der Personalbeschaffung: (vgl. Jetter, 2008, 51)

- Platzierung und Gestaltung der Stellenangebote im Netz
- Kontaktaufnahme des Bewerbers
- Vorauswahl geeigneter Kandidaten
- Benachrichtigung der Bewerber
- Online-Tests für Kandidaten
- Vorstellungsgespräche
- Übersendung des Arbeitsvertrages

Eines der wichtigsten E-Recruiting Instrumente ist die Homepage eines Unternehmens. Dieses E-Recruiting Tool wird heute von potenziellen Bewerbern intensiv genutzt. Mit Hilfe einer Homepage hat ein Unternehmen eine besondere Informationsmöglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Dabei kann eine größtmögliche, auch internationale

Zielgruppe erreicht werden. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 44) Neben der Firmen-Homepage sollte auch eine HR-Homepage vorhanden sein, wo die Angebote von HR-Themen des Unternehmens präsentiert werden. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 44) „Ausgehend von Bedürfnis-Analysen bei Bewerbern sind folgende Themen für die HR-Homepage wichtig.“ (Hohlbaum/Olesch, 2006, 45)

- Anzahl der angebotenen Arbeitsplätze und deren Inhalte
- Online-Bewerbungsmöglichkeiten
- Entwicklungsmöglichkeiten wie Führungs- und Fachleiterlaufbahnen
- Mitarbeiterqualifizierung und Weiterbildung
- Hochschulengagement
- Zielorientierte Mitarbeitervergütung und Benefits für Mitarbeiter
- Flexible Arbeitszeiten
- Unternehmensleitlinien und -kultur
- Freizeitwert der Region – Links zu regionalen Angeboten

Laut Gmür und Thommen stellt die Internet-Homepage eine wichtige Alternative zur klassischen Stellenanzeige in Printmedien dar, da über die Online-Suche deutlich höhere Bewerberzahlen als über eine Stellenanzeige in den Printmedien erreicht werden können. Die Autoren behaupten, dass 90% der Personalabteilungen von großen und mittleren Unternehmen mit eigenen Internet-Seiten auftreten. Hauptzielgruppen sind Hochschulabsolventen und Fachspezialisten. (vgl. Gmür/Thommen, 2006, 251)

Weitere moderne Tools des E-Recruiting

Folgende E-Recruiting Tools können auch eingesetzt werden: (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 49)

- Matching: hier kann ein potentieller Bewerber Unternehmensplanspiele, die auf die jeweilige personalwerbende Firma ausgerichtet sind, nutzen.
- Electronic Assessment: durch das computer-interaktive Assessment-Center finden Vorauswahlen statt.
- Jobconsulting: Dabei wird eine Berufsberatung für angebotene vakante Stellen gegeben. Oft gestellte Fragen wie beispielweise „Wie bewerbe ich mich richtig?“ oder „Aus welchen Schritten besteht der Bewerbungsprozess?“ werden ausführlich beantwortet.
- Internetkontakt mit Mitarbeitern: Es werden Internetkommunikationen mit Mitarbeitern des Unternehmens ermöglicht, die sich auf die Bedürfnisse potenzieller Bewerber eingehen und ihre Fragen adäquat beantworten können. Als solche dienen beispielweise Chatrooms.

Zahlreiche E-Recruiting Tools werden im Bildungsbereich eingesetzt. Bildungseinrichtungen haben ihre Homepages, wo die Organisation präsentiert wird und auch aktuelle Stellenausschreibungen platziert werden. Dabei werden auch die Kontaktdaten der für die ausgeschriebene Stelle zuständigen Person angegeben, damit Kandidaten an richtige Email Adresse ihre Bewerbungsunterlagen schicken bzw. sie bei weiteren Fragen den Verantwortlichen kontaktieren können. Bei einigen Bildungseinrichtungen werden Bewerbungen ausschließlich online entgegengenommen. Dafür müssen sich Kandidaten in dem Online-Bewerbungsportal der Organisation registrieren und dann einen Onlinebewerbungsbogen ausfüllen. Mittels des Portals können sie jederzeit ihre Unterlagen selbstständig aktualisieren oder einen Job-Newsletter abonnieren. In diesem Fall kann ihre Bewerbung nur dann berücksichtigt werden, wenn sie sich online bewerben. Solche Instrumente wie Jobconsulting sowie Internetkontakt mit Mitarbeitern werden auch eingesetzt. Diese Instrumente ermöglichen den Bewerbern, sich über die ausgeschriebene Stelle besser zu informieren und bei Bedarf weitere Fragen zu stellen. Im Rahmen des Jobconsulting werden häufig gestellte Fragen der Bewerber beantwortet.

Um offene Stellen zu besetzen, müssen Bildungseinrichtungen die richtige Zielgruppe definieren und dadurch geeignete Kandidaten für die zu besetzende Stelle ansprechen. Zu diesem Zweck müssen passende Methoden der Personalbeschaffung eingesetzt werden. In der Personalwirtschaft werden zahlreiche Klassifikationen der Instrumente der Personalgewinnung unterschieden. Für die Suche der Sprachtrainer sind ausschließlich externe Instrumente relevant. Als solche sind Stellenanzeigen, Hochschulmarketing, ein externer Talent-Pool sowie die Vermittlung der Jobangebote über das Arbeitsmarktservice zu nennen.

Neben den klassischen Instrumenten der Personalbeschaffung haben sich in der letzten Zeit auch moderne Personalsuche-Trends entwickelt. Solche Trends wie Employer Branding, Talent-Management und E-Recruiting sind ebenso für die Suche der Sprachtrainer geeignet. Diese ermöglichen den Bildungseinrichtungen sich als attraktive Arbeitsgeber für potenzielle Mitarbeiter zu positionieren und dadurch neue Talente zu gewinnen.

5. Personalauswahl

Nach der Personalsuche erfolgt im nächsten Schritt die Personalauswahl. Um am besten geeigneten Mitarbeiter zu identifizieren, müssen zwei Fragen beantwortet werden: Nach welchen Kriterien werden die Bewerber ausgewählt? Welche Verfahren sind dabei anzuwenden? (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 255)

Beide Fragen werden in diesem Kapitel beantwortet. Zuerst werden die Gütekriterien der Personalauswahl sowie die Anforderungen an Bewerber dargestellt, danach wird auf die Instrumente der Personalauswahl näher eingegangen.

5.1 Gütekriterien für Auswahlverfahren

Der Berufserfolg der Bewerber muss mit Hilfe der Instrumente der Personalauswahl vorhergesagt werden. Das bedeutet, dass es aus den Ergebnissen des Auswahlverfahrens ersichtlich sein muss, dass diejenigen Kandidaten identifiziert wurden, die die Anforderungen der Stelle am besten erfüllen sowie die, welche mit großer Wahrscheinlichkeit scheitern würden. Die wichtigsten Qualitätskriterien für die Bewertung der Instrumente der Personalauswahl sind Validität, Reliabilität und Objektivität. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 258)

„Die Validität bedeutet die Gültigkeit eines Instruments und zeigt an, ob ein Instrument tatsächlich misst, was es zu messen vorgibt.“ (Gmür/Thommen, 2007, 259)

Ein Auswahlverfahren wird dadurch valide, dass genau die Eigenschaften, Fähigkeiten oder Einstellungen untersucht werden, welche die Person für die Erfüllung ihrer zukünftigen Aufgaben braucht, und dass die Untersuchung dieser Eigenschaften unter den gleichen Bedingungen wie in der späteren Position stattfindet. Das kann am besten durch die Arbeitsprobe ermöglicht werden. Da wo es nicht möglich ist, kann eine reale Situation simuliert werden. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 258)

Die Validität ist gefährdet, wenn die Bewerber die Möglichkeit haben, sich bestmöglich zu präsentieren, was nicht gleichzeitig überprüft werden kann. Als Beispiel kann ein Interview genannt werden. Auch da, wo ungeprüfte stereotype Zusammenhänge zwischen Antworten des Bewerbers und der Eignung hergestellt werden, ist die Validität fraglich. Das betrifft beispielweise Persönlichkeitstests. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 258f.)

Jetter führt den Begriff „prognostische Validität“ ein. Als prognostische Validität wird „ein wissenschaftlicher Indikator für die Aussagekraft einer Auswahlmethode“ verstanden. (Jetter, 2008, 73)

„Je besser mit Hilfe eines Auswahlverfahrens der künftige Berufserfolg vorhergesagt werden kann, desto größer ist seine prognostische Validität und desto sinnvoller ist auch sein Einsatz bei der Personalauswahl.“ (Jetter, 2008, 73)

Das nächste Gütekriterium ist die Reliabilität. „Die Reliabilität bedeutet die Zuverlässigkeit eines Instruments und kommt darin zum Ausdruck, dass die Ergebnisse einer Diagnose bei einer Wiederholung oder unter anderen Bedingungen gleich ausfallen wie bei der ursprünglichen Messung.“ (Gmür/Thommen, 2007, 259)

„Die Reliabilität eines Verfahrens ist umso höher, je strukturierter ein Instrument ist, was eine einheitliche Durchführung gewährleistet. Kontrollierte Bedingungen sind eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Ergebnisse von Befragungen und Beobachtungen über mehrere Bewerber vergleichbar sind.“ (Gmür/Thommen, 2007, 259f.)

Die Reliabilität ist davon abhängig, ob die untersuchten Merkmale stabil sind. Als stabiles Merkmal kann beispielweise die kognitive Intelligenz einer Person genannt werden, darum weisen Intelligenztests eine hohe Zuverlässigkeit auf. Die Leistungsmotivation einer Person ist dagegen situationsabhängig und deshalb schwer zu erfassen. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 260)

„Die Objektivität eines Instruments zeigt sich darin, dass die damit erzielten Ergebnisse unabhängig davon sind, wer das Instrument anwendet.“ (Gmür/Thommen, 2007, 259) Strukturierte Verfahren mit standardisierter Auswertung sind auch objektiver als offene Bewerbungsgespräche, da der Interviewer im Laufe eines Bewerbungsgesprächs Sympathie oder Antipathie zum Bewerber empfinden kann. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 260)

Neben der Prognostischen Validität spricht Jetter auch von der sozialen Validität. Zur Beurteilung der sozialen Validität stehen folgende Kriterien zur Verfügung: (vgl. Jetter, 2008, 74)

- gegenseitige Information – wichtig ist, nicht nur den Kandidaten zuzuhören, sondern ihm auch für ihn relevante Informationen zu liefern,
- Partizipation – stärkere Einbindung der Kandidaten in das Auswahlverfahren. Jetter erwähnt diesen Aspekt, ohne darauf näher einzugehen. Daher ist dieser Punkt für die Autorin nicht ganz nachvollziehbar.
- Transparenz – d.h. die Bedeutung der eingesetzten Verfahren und den Ablauf offenlegen, Urteilskriterien und -maßstäbe nachvollziehbar machen,
- Urteilskommunikation – der Interviewer muss dem Bewerber offenes und verständliches Feedback geben.

Bei der Wahl des Verfahrens ist es wichtig, ein möglichst umfassendes Bild vom Bewerber zu erhalten. Auswahlverfahren müssen auch für HR-Spezialisten attraktiv sein. Das sind sie in der Regel dann, wenn sie ein breites Spektrum an unterschiedlichen Kriterien abdecken, Auskunft über stabile Merkmale geben, plausiblen Zusammenhängen zwischen den gemessenen Merkmalen herstellen können sowie nicht zeit- und ressourcenaufwändig sind. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 260)

Es muss auch berücksichtigt werden, dass der Bewerber beim Bewerbungsprozess das Ziel verfolgt, ein Wunschbild von sich zu vermitteln. Deswegen wird er nur diejenigen Informationen zur Verfügung stellen, die ihn in einem besonders positiven Licht erscheinen lassen. Aus diesem Grund ist die Akzeptanz der Auswahlverfahren durch Bewerber als weiteres Kriterium zu nennen. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 261)

„Ziel sollte immer sein, die Auswahl-situation so zu gestalten, dass sie zu einer für den Bewerber akzeptablen sozialen Situation wird. Auswahlverfahren sind immer auch Ausdruck eines in der Organisation vorherrschenden Menschenbildes. Wer den verantwortungsbewussten Mitarbeiter fördert, ihn aber in der Auswahl-situation unmündig behandelt, hat nicht nur ein Glaubwürdigkeitsproblem, sondern wird ein echtes Beschaffungsproblem bekommen.“ (Jetter, 2008, 74)

Andererseits behauptet Jetter, dass man von den Auswahlverfahren nicht viel erwarten soll, da sie noch methodische Mängel aufweisen können. Außerdem ist der Mensch nicht „voll durchschaubar“, was bedeutet, dass der Berufserfolg nicht immer mit Hilfe von unterschiedlichen Methoden vorhergesagt werden kann. (vgl. Jetter, 2008, 74)

5.2 Anforderungen an Bewerber

Bei der Personalauswahl müssen verschiedene Anforderungen berücksichtigt werden. Diese sind keine Instrumente der Personalauswahl, sondern übergeordnete Konzepte, die Personalsuche und -auswahl beeinflussen.

Gmür und Thommen sehen die Aufgabe der Personalauswahl darin, für die zu besetzenden Positionen diejenigen Personen zu finden, welche die erforderlichen Kompetenzen mitbringen. Als entscheidungsrelevante Kriterien für die Personalauswahl nennen die Autoren folgende Kompetenzen: (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 264f.)

- Leistungsfähigkeit: Dabei geht es um den Grad der Übereinstimmung zwischen den Arbeitsanforderungen und den Fähigkeiten des Bewerbers. Die Leistungsfähigkeit einer Person setzt sich aus ihren fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten, generellen Fähigkeiten, der Sozialkompetenz und der Handlungskompetenz zusammen.

- Motivation: Hier geht es darum, ob der Kandidat motiviert ist, die seinen Fähigkeiten entsprechende Leistungen zu erbringen und damit die Erwartungen des Unternehmens zu erfüllen.
- Leistungspotenzial und Entwicklungsmöglichkeiten: Oft kommt es vor, dass die Anforderungen des Unternehmens der Qualifikationen des potenziellen Mitarbeiters nicht entsprechen. In diesem Fall muss sich der Bewerber durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen auf die neue Stelle vorbereiten. Die Fähigkeit des Bewerbers, sich weiter zu entwickeln wird mit dem Begriff Leistungspotential bezeichnet.
- Unter fachlichen Kompetenzen werden eine entsprechende Ausbildung oder berufliche Erfahrungen verstanden. Diese Kompetenzen können mit Hilfe von Zeugnissen sowie dem Lebenslauf überprüft werden. Komplexe Kompetenzen können in einem Bewerbergespräch unter Einbezug einschlägiger Fachexperten abgeschätzt werden.
- Intelligenz: diese Kompetenz umfasst mehrere Komponenten. Das sind räumliches Vorstellungsvermögen, Sprachverhältnis, Wortgeläufigkeit, Rechengewandtheit, die Fähigkeit logische Schlüsse zu ziehen und die Wahrnehmungsgeschwindigkeit. Die Maßeinheit für die Intelligenz ist der Intelligenzquotient (IQ). Intelligenztests sind so standardisiert, dass ein IQ von 100 einer durchschnittlichen Intelligenz entspricht. 50% einer repräsentativen Gruppe bewegen sich im Bereich eines IQ von 90 bis 110.
- Entscheidungsverhalten und Problemlösungsfähigkeit: Es geht um die Fähigkeit, komplexe Probleme in sozialen Situationen zu lösen. Diese Fähigkeiten können im Assessment Center oder mit Computersimulationen überprüft werden.
- Lernfähigkeit: Diese Kompetenz lässt sich schwer überprüfen, da eine Lernbeobachtung über die Lernphase erforderlich ist. Für einfache Zusammenhänge gibt es spezielle Lerntests.
- Sozialkompetenz: diese Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, in sozialen Situationen Probleme erfolgreich zu lösen. Die gültige und zuverlässige Messung der Sozialkompetenz zeigt sich erst in einem sozialen Kontext, der auch zu einer gültigen Messung erforderlich ist.
- Handlungskompetenz: ist die Fähigkeit, Problemlösungen der konkreten Aufgabensituation zu realisieren.

Die genannten Kompetenzen sind allgemeingültig und werden bei der Personalsuche aller Arten von Berufstätigkeiten berücksichtigt. In Bezug auf Sprachtrainer müssen jedoch folgende berufsspezifische Kompetenzen näher betrachtet werden:

- Sprachkenntnisse: Diese gelten als Hauptkriterien für Sprachtrainer. Um eine Fremdsprache unterrichten zu können, müssen sie diese Sprache selbst auf einem

hohen Niveau beherrschen. Als Nachweis ausreichender Sprachkenntnisse gelten in der Regel Sprachzertifikate.

- Methodische Kenntnisse: Sprachtrainer müssen nicht nur über gute Sprachkenntnisse verfügen, sondern auch den Unterrichtsablauf richtig planen. Je nach dem, für welche Zielgruppe und auf welcher Stufe sie die Sprache unterrichten, müssen sie passende Methoden im Unterricht einsetzen. Um methodische Kenntnisse nachzuweisen, wird von den Sprachtrainern ein Nachweis über eine pädagogische Ausbildung verlangt. Als solcher dient das Abschlusszeugnis eines pädagogischen Studiums oder auch entsprechende Zertifikate.
- Sozial-kommunikative Kompetenz: Hier ist es wichtig, wie Kommunikation zwischen einem Sprachtrainer und Kursteilnehmern verläuft. Dafür müssen Sprachtrainer gute Kontakte zu den Kursteilnehmern aufbauen und auf jeden Teilnehmer individuell eingehen. Darüber hinaus kommt es oft vor, dass Kursteilnehmer falsche Erwartungen an den Sprachkurs haben und als Folge mit dem Unterrichtsverlauf sowie mit ihren Leistungen nicht ganz zufrieden sind. In diesem Fall muss ein Sprachtrainer fähig sein, mit Konflikten in Gruppen umzugehen, sie zu lösen und den Teilnehmern bei Problemen zur Verfügung zu stehen.
- Kreativität: Ein Sprachtrainer muss bei der Ausübung seiner Tätigkeit kreativ sein. Es ist daher zu berücksichtigen, dass er nicht nur Sprachkenntnisse vermittelt, sondern bei Kursteilnehmern das Interesse zur Sprache und Kultur wecken kann. Dafür muss er den Unterricht informativ, aber auch modern, abwechslungsreich und spannend gestalten. Das landeskundliche Wissen ist auch von großer Bedeutung. Ein Sprachtrainer soll für Kursteilnehmer interessante Inhalte über die Geschichte und Kultur des Landes, dessen Sprache erlernt wird, aufbereiten. Auf solche Weise können die Lernenden motivieren werden und Begeisterung für das Fach entwickeln.

Jetter unterscheidet sogenannte „harte“ und „weiche“ Faktoren des Personalauswahlverfahrens. Als „harte“ Faktoren bezeichnet er Ausbildungsdaten, Berufserfahrung und biographische Merkmale. Zu den „weichen“ Faktoren zählt der Autor sogenannte Abstraktionen von kognitiven Kompetenzen wie Intelligenz, Konzentration und Aufmerksamkeit, sozialen Kompetenzen und persönlichen Kompetenzen. Je nachdem, welche Kompetenzen gefordert sind, werden entsprechende Personalauswahlinstrumente ausgewählt. (vgl. Jetter, 2008, 72f.) Die Phasen und die Instrumente der Personalauswahl werden im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben.

5.3 Phasen der Personalauswahl

Die Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern ist zu einem mit hohem Aufwand verbunden, zum anderen ist sie von entscheidender Bedeutung für Unternehmen. Fehlbesetzungen kosten nicht nur viel Geld, sondern können auch auf das Betriebsklima negative Auswirkungen haben. Aus diesem Grund ist es wichtig, einen Ablaufplan zu erstellen, um eine sinnvolle Durchführung des Auswahlprozesses festzulegen. Im ersten Schritt erfolgt die Vorauswahl der Kandidaten. Ungeeignete Bewerber werden aussortiert. In der Phase der Endauswahl können weitere Instrumente der Personalauswahl eingesetzt werden. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 53) Zuerst werden in diesem Kapitel die Phasen der Personalauswahl dargestellt. Im nächsten Schritt wird auf die Instrumente der Personalauswahl näher eingegangen.

5.3.1 Vorauswahl der Bewerber

Die Vorauswahl beginnt mit der Auswertung von Bewerbungsunterlagen. Zu den Unterlagen zählen das Anschreiben nach Form und Inhalt, der Lebenslauf, Schul- und Arbeitszeugnisse und persönliche Referenzen von früheren Arbeitgebern. Bewerbungsunterlagen als Vorauswahlkriterium sind von großer Bedeutung, da mit ihrer Hilfe die Informationen über die Bewerber gesammelt werden. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 269)

„Bewerbungsunterlagen stellen zumeist den ersten Kontakt zwischen Bewerber und Arbeitgeber her und dienen zunächst der Überprüfung der formalen Voraussetzungen für die zu besetzende Stelle.“ (Hollmann/Reitzing, 1995 zit. nach: Schuler, 2000, 79)

Die Bewerbungsunterlagen müssen zuerst auf ihre äußere Erscheinung sowie auf Vollständigkeit, Korrektheit und Fehlerfreiheit überprüft werden. (vgl. Schuler, 2000, 79) Falls die Angaben des Bewerbers nicht eindeutig sind, besteht eine Möglichkeit, mit dem Bewerber telefonisch Kontakt aufzunehmen und Unklarheiten zu klären. (vgl. Hufnagl, 2002, 25)

Es ist auch zu berücksichtigen, dass schriftliche Bewerbungsunterlagen heutzutage vielfach nicht mehr gefordert sind. Anstatt dessen werden Online-Bewerbungsbögen verwendet.

Wie die Bewerbungsunterlagen weiterbearbeitet werden, hängt von der zu besetzenden Stelle ab. Hohlbaum und Olesch unterscheiden drei Verfahrensweisen: (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 54)

- Das 3-Gruppen-Verfahren: Hier werden die Kandidaten in drei Gruppen aufgeteilt. Dafür werden zuerst die entscheidungsrelevanten Kriterien festgelegt. Die Bewerbungsunterlagen werden auf diese Kriterien geprüft. Danach werden drei Stapel gebildet: geeignete Kandidaten, bedingt geeignete Kandidaten, ungeeignete Kandidaten.

- Die tabellarische Bewertung: Es wird ein Kriterienkatalog in Tabellenform erstellt, wo zutreffende Kriterien angekreuzt werden. Die tabellarische Bewertung kann erst nach dem 3-Gruppen-Verfahren durchgeführt werden.
- Die Punktebewertung: Hier werden zuerst auch die Auswahlkriterien festgelegt. Jedem Bewerber wird eine Punkt- oder Prozentzahl vergeben, was bedeutet, wie stark der Bewerber die Anforderungen erfüllt. Durch diese Auswertung erhält man eine Übersicht darüber, wie man vorgegangen ist.

Gmür und Thommen unterscheiden zwei Prinzipien auf welche die Beurteilung von Bewerbungsunterlagen beruht: (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 269)

- Induktionsschluss: Es wird von bisherigen Leistungen auf zukünftigen Berufserfolg geschlossen. In diesem Fall sagen Arbeitszeugnisse und Referenzen mehr über die Beziehung zum Bewerber als über die aufgabenbezogenen Leistungen aus.
- Analogieschluss: Aus Indikatoren wie zum Beispiel der Studienabschlussnote wird auf nicht beobachtbare Merkmale wie Motivation, Durchhaltensvermögen oder Fleiß geschlossen.

Für die Vorauswahl werden nur die im Anforderungsprofil definierten Muss-Kriterien (die so genannten harte Faktoren) miteinbezogen. Als solche gelten: Hochschulabschluss, spezielle Fach- und Sprachkenntnisse, Länge der Berufserfahrung sowie Auslandserfahrung. Falls die Bewerber die genannten Kriterien nicht erfüllen, stellen sie sich damit als ungeeignet heraus und bekommen eine Absage. Die Bewerber, die bei der Vorauswahl die harten Auswahlkriterien erfüllen, werden einer Feinanalyse unterzogen. (vgl. Hufnagl, 2002, 25ff.)

5.3.2 Endauswahl der Bewerber

Im nächsten Schritt erfolgt die Endauswahl der Bewerber. Hufnagl bezeichnet diese Phase als sogenannte Feinanalyse-Phase. Im Rahmen der Feinanalyse arbeitet der HR-Spezialist mit dem Fachvorgesetzten zusammen. Der Grund dafür ist, dass genau der Fachvorgesetzte in Zukunft zusammen mit dem neuen Mitarbeiter arbeiten wird und dementsprechend seine Fachkompetenzen objektiv einschätzen kann. Schließlich entscheiden beide, welcher Kandidat für die zu besetzende Stelle am besten geeignet ist. (vgl. Hufnagl, 2002, 27f.)

5.4 Instrumente der Personalauswahl

Im Rahmen der Endauswahl werden unterschiedliche Instrumente der Personalauswahl eingesetzt. Die für das Forschungsthema relevanten Instrumente werden in diesem Kapitel näher beschrieben.

5.4.1 Bewerberinterviews

Das Bewerbungsgespräch ist ein verbreitetes Instrument im Rahmen der Bewerberauswahl. Es kann in verschiedenen Phasen des zeitlichen Ablaufs einer Beurteilung stattfinden. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 270) Bewerbungsgespräche können sowohl allein, als auch zusätzlich zu anderen Personalauswahlinstrumenten eingesetzt werden. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 65)

Das Bewerbungsgespräch kann auch mit dem Begriff Einstellungsinterview bezeichnet werden. Dieser Begriff wird folgenderweise definiert: „...zweiseitiger Austausch von arbeitsrelevanten Informationen zwischen Repräsentanten des Unternehmens und Bewerbern mit dem Ziel, hoch qualifizierte Arbeitskräfte für das Unternehmen zu interessieren, zu selektieren und einzustellen.“ (Eder/Kacmar/Ferris, 1989 zit. nach: Jetter, 2008, 81f.)

Wie aus der Definition ersichtlich wird, ist der Hauptzweck des Bewerbungsgesprächs die Gewinnung aussagekräftiger Informationen über die Eignung der Bewerber. (vgl. Jetter, 2008, 81) Dabei liegt der Schwerpunkt bei Informationen über berufliche Entwicklungen und ihre Anforderungen sowie über die Interessen und Absichten der betreffenden Person. (vgl. Schuler, 2000, 86)

Das Bewerbungsgespräch wird in der Regel vom HR-Spezialisten, dem Abteilungsleiter oder dem unmittelbaren Vorgesetzten durchgeführt. Eine gründliche und geplante Vorbereitung, Durchführung und Auswertung sowie eine Schulung der dafür zuständigen Personen sind bedeutsame Kriterien für ein effektives Vorstellungsgespräch. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 66)

Interviewformen

Gmür und Thommen unterscheiden Einstellungs- und Einführungsinterviews. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 270)

Einführungsinterviews

„Einführungsinterviews dienen einem ersten Informationsaustausch und einer Vorselektion.“ (Gmür/Thommen, 2007, 270) Das Ziel dieses Interviews ist, dem Bewerber einen Einblick in das Unternehmen zu geben sowie die Anforderungen zu präzisieren und die künftigen Aufgaben zu präsentieren. Nach einem solchen Interview kann der Bewerber entscheiden, ob er seine Bewerbung weiter aufrechterhalten oder zurückziehen soll. Das Einführungsinterview bietet auch die Möglichkeit, den aus den schriftlichen Bewerbungsunterlagen gewonnenen Eindruck zu überprüfen und einen Einblick in die aktuelle Situation des Bewerbers zu erhalten. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 270)

Einstellungsinterviews

Im Vergleich mit dem Einführungsinterview wird das Einstellungsinterview in einer späteren Phase des Auswahlprozesses eingesetzt. Mit Hilfe dieses Interviews werden die vorhandenen Informationen ergänzt. Nachdem Einstellungsinterview sollen möglichst viele Daten über den Bewerber eingesammelt werden, damit eine Entscheidung über seine Einstellung oder Ablehnung getroffen wird. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 270)

Es wird auch zwischen unstrukturierten, standardisierten oder strukturierten (halbstandardisierten) Interviews unterschieden. (vgl. Hufnagl, 2002, 67)

Unstrukturierte Interviews

Ein unstrukturiertes Interview, das auch als freies Interview bezeichnet wird, ist ein freies Gespräch in Bezug auf den Gesprächsablauf sowie auf die Fragen, die dem Bewerber gestellt werden. Ein solches Interview kann mit jedem Bewerber unterschiedlich geführt werden. Ein unstrukturiertes Interview orientiert sich normalerweise am Lebenslauf. (vgl. Hufnagl, 2002, 67)

Beim unstrukturierten Interview treffen Interviewer zu einem sehr früheren Zeitpunkt ihre Entscheidung. Hier spielt vor allem der erste Eindruck eine entscheidende Rolle. Dadurch, dass die Bewertung der Antworten durch die Einstellungen des Interviewers stark beeinflusst wird, ist dieses Interview weniger objektiv. Ein weiterer Nachteil dieses Interviewverfahrens ist, dass der Interviewer anstatt den Bewerber zum Reden zu bringen, selbst am meisten redet. (vgl. Jetter, 2008, 84f.)

Standardisierte Interviews

Für ein standardisiertes Interview wird ein vorgegebenes Interviewschema erarbeitet, indem Ablauf des Interviews, Reihenfolge und Art der Fragen genau vorgegeben sind. (vgl. Hufnagl, 2002, 67)

Die Interviewer besitzen keine Vorabinformationen über die Bewerber und gehen unbeeinflusst von irreführenden Vorurteilen ins Gespräch. Informationsaufnahme und -bewertung werden getrennt. Eine Bewertung findet erst nach Abschluss des Gesprächs statt. Die Bewertung erfolgt aufgrund unterschiedlicher Kriterien. Dafür wird vorher ein Interview-Beobachtungsbogen erstellt. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 271)

Damit ein Bewerbungsgespräch möglichst objektiv wird, kann es von mehreren Interviewern durchgeführt werden. Eine weitere Möglichkeit ist, dass mehrere Personen an einem Interview teilnehmen. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 271)

Strukturierte (halbstandardisierte) Interviews

Viele Unternehmen bevorzugen das halb standardisierte Interview. Dieses Verfahren ermöglicht zu einem individuellen und lebendiges Gespräch zu führen und zum anderen die Beeinflussung durch den Bewerber zu vermeiden. (vgl. Hufnagl, 2002, 68) Darüber hinaus bietet das halb standardisierte Interview eine Möglichkeit, Informationen sowohl über den Bewerber, als auch über das Unternehmen zu gewinnen. Im diesem Zusammenhang weist Jetter darauf hin, dass die Bewerber wiederum die Möglichkeit haben müssen, sich über das Unternehmen gründlich zu informieren und ihren künftigen Arbeitgeber gut kennenzulernen. (vgl. Jetter, 2008, 81)

Ein strukturiertes Interview wird nach einem Interview-Leitfaden durchgeführt. Im Laufe des Gesprächs wird der Bewerber mit bestimmten (situativen) Fragen und/oder Fallbeispielen konfrontiert. Da er oft auf unvorbereitete und überraschende Situationen reagieren muss, wird es schwer, seine persönlichen Eigenschaften zu verstecken. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 271f.)

Im Rahmen dieses Interviewverfahrens kann der Interviewer dem Bewerber zusätzlich individuelle Fragen stellen, die sich aus dem Gespräch oder dem Lebenslauf ergeben sowie die Reihenfolge der Fragen je nach Gesprächsverlauf variieren. (vgl. Hufnagl, 2002, 67)

Das Interview weist im Vergleich mit den anderen Auswahlverfahren sowohl Vor-, als auch Nachteile auf. Gmür und Thommen nennen als Vorteile einen geringen Aufwand sowie die allgemeine Praktikabilität dieses Verfahrens. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 271f.)

Mit Hilfe eines Interviews können auch fehlende Informationen (z.B. aufgrund unvollständiger Bewerbungsunterlagen) beschaffen und vertieft werden. Außerdem können auf solche Weise Faktoren erfasst werden, die mit anderen Methoden nicht oder weniger gut erfasst werden können. Dazu zählen beispielweise die Gehaltsvorstellungen des Bewerbers, seine Ausdrucksweise sowie das Verhalten in den Auswahl-situationen. (vgl. Jetter, 2008, 81)

Im Unterschied zu Gmür und Thommen finden Hohlbaum und Olesch das Interview sehr zeitaufwändig. Als weiteren Nachteil nennen sie die Erstattung üblicher Bewerbungskosten, wie beispielweise Fahrtkosten, Verpflegungskosten und Übernachtungskosten, wenn der Bewerber zur Vorstellung aufgefordert wird. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2007, 65)

Die Problematik des Interviewverfahrens besteht auch darin, dass sich Bewerber in Laufe des Gesprächs verstellen können, um ein möglichst positives Bild über sich zu vermitteln. Aus diesem Grund sind ihre Antworten schwer zu beurteilen. Als Folge davon bilden Interviewer ein Stereotyp des perfekten Kandidaten und vergleichen die Bewerber mit ihrem persönlichen Idealbild. (vgl. Jetter, 2008, 83) Viele Interviewer neigen dazu, Kandidaten zu beurteilen, bevor

ein Vorstellungsgespräch durchgeführt wird. Schon nach der Analyse der Bewerbungsunterlagen entwickeln sie eine Erwartungshaltung für das Verhalten des Bewerbers im Gespräch. In diesem Fall besteht das Risiko, einen ungeeigneten Kandidaten einzustellen. (vgl. Jetter, 2008, 86) Das zeugt davon, dass ein Bewerbungsgespräch nicht immer objektiv sein kann, sondern stark von den subjektiven Wertungen des Interviewers geprägt wird. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 272)

Das Interview ist ein weit verbreitetes Personalauswahlinstrument in vielen Bildungseinrichtungen. Dieses ermöglicht nicht nur der HR-Kraft möglichst viele Informationen über den Kandidaten einzusammeln, sondern ist auch eine gute Chance für den Kandidaten, mehr über die Organisation zu erfahren.

Für das Interview wird zuerst eine Shortliste mit den wichtigsten Kriterien erstellt. Anhand dieser Kriterien und des Lebenslaufs der Kandidaten wird ein halbstandardisierter Interviewleitfaden vorbereitet. Die einzelnen Fragestellungen und Schwerpunkte können je nach Kandidaten variieren.

5.4.2 Testverfahren

Testverfahren werden in vielen Unternehmen eingesetzt. Im Rahmen von Testverfahren wird versucht, eine Kausalbeziehung zwischen bestimmten persönlichen Eigenschaften und dem zukünftigen Verhalten herzustellen. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 272)

Die Bewertung von solchen Tests wird vom dafür geschulten Personal durchgeführt. Psychologische Testverfahren lassen sich in Intelligenztests, Leistungstest und Persönlichkeitstests unterscheiden. Bei umfangreichen Testverfahren können alle drei Arten kombiniert werden. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 56)

Bohlen sieht den Vorteil der Testverfahren darin, dass sie als Beweis für bestimmte Stärken und Schwächen des Bewerbers verwendet werden können. (vgl. Bohlen, 2002, 65)

Tests sind in der Regel standardisiert. Ihre Standardisierung bezieht sich auf den Inhalt, auf die Durchführung und auf die Auswertung. Dadurch ist die Objektivität der Testverfahren im Vergleich zu den anderen Verfahren höher. Im Gegensatz zu einem typischen Bewerbungsgespräch sind beim Test Durchführung und Urteilsbildung getrennt. Der Verfahrensablauf ist voll strukturiert. (vgl. Schuler, 2000, 102)

Trotz mehrerer Vorteile weisen Einstellungstests einige Mängel auf. Erstens ist es schwierig, auf eindeutige kausale Zusammenhänge zwischen den getesteten Merkmalen und den entsprechenden Eigenschaften und Fähigkeiten zu schließen. Zweitens werden die Ergebnisse vieler Tests durch die Testsituation beeinflusst und die Testsituationen

entsprechen in der Regel nicht realen Gegebenheiten. Drittens berücksichtigen die Tests nicht, dass das zukünftige Verhalten des Mitarbeiters von seiner zukünftigen Arbeitsumwelt beeinflusst wird. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 274)

Wichtig auch ist, dass der Einsatz von Testverfahren von rechtlichen Gesichtspunkten begleitet wird. Das bedeutet, dass Bewerber gegen ihren Willen nicht getestet werden dürfen. (vgl. Bohlen, 2002, 65)

Für die Auswahl der Sprachtrainer können anstatt psychologischer Tests fachliche Tests eingesetzt werden. Diese ermöglichen die Sprachkenntnisse der Kandidaten zu prüfen.

5.4.3 Arbeitsproben

„Unter Arbeitsproben werden standardisierte Aufgaben verstanden, die inhaltlich valide und erkennbar äquivalente Stichproben des erfolgsrelevanten beruflichen Verhaltens provozieren. Für Arbeitsproben ist die Orientierung am inhaltsbezogenen Aspekt der Validität charakteristisch.“ (Schuler, 2000, 115)

„Im Laufe der Arbeitsprobe erfolgt die Beobachtung von Verhaltensweisen der Person. Die Personen müssen sich in ihrem späteren Arbeitsfeld bewähren. Der wesentliche Vorteil besteht im direkten Zusammenhang zwischen dem beobachteten Verhalten und der späteren Eignung.“ (Gmür/Thommen, 2007, 268)

Oft wird die Verwendung von Arbeitsproben den Tests gegenübergestellt. Es wird von Arbeitsprobe in der Regel nur dann gesprochen, wenn es um motorische Aufgaben geht. Arbeitsproben können als Tests bezeichnet werden, wenn sie in standardisierter und normierter Form vorliegen. Der wesentliche Unterschied ist, dass man bei Arbeitsproben die Arbeitstätigkeiten auf erforderliche Personenmerkmale nicht schließen kann. Dagegen wird von einer Verhaltensstichprobe auf ähnliches künftiges Verhalten geschlossen. Je ähnlicher ist der Prädiktor (über den Bewerber verfügbare Information) dem Kriterium, umso besser gelingt es. (vgl. Schuler, 2000, 115)

Schuler ist der Meinung, dass für gut gestaltete Arbeitsproben relativ hohe Validitätswerte berichtet werden. Außerdem vergleicht er sogenannte „motorische Arbeitsproben“ mit den „verbalen Arbeitsproben“ und behauptet, dass für „motorische Arbeitsproben“ höhere Validitäten als für „verbale Arbeitsproben“ errechnet werden. Das lässt sich damit erklären, dass im Vergleich zu den motorischen Arbeitsproben verbale Arbeitsproben sprach- oder personenbezogenen Problemstellungen beinhalten. (vgl. Schuler, 200, 116) Als solche dient beispielweise die Diskussion mit den Vorgesetzten über den Arbeitsablauf. „Allerdings ermöglichen verbale Arbeitsproben bessere Prognosen, wenn als Kriterium die

Ausbildungsleistung gewählt wird. (Schuler, 2000, 116) Simulation im Assessment Center können auch als Arbeitsproben betrachtet werden.“ (vgl. Schuler, 2000, 117)

Im Vergleich zu Tests müssen bei Arbeitsproben fachliche Kompetenzen vorhanden sein. Damit können Arbeitsproben als mögliches Verfahren für die interne Auswahl von Mitarbeitern dienen. Arbeitsproben können auch zur Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt werden. (vgl. Schuler, 2000, 118)

Grundsätzlich können Arbeitsproben bei allen Arten von Berufstätigkeiten eingesetzt werden. (vgl. Schuler, 2000, 117) Der Probeunterricht stellt ein Beispiel für Arbeitsproben dar. Dieses Instrument ist für die Auswahl der Sprachtrainer weit verbreitet.

5.4.4 Assessment Center

Die Arbeitsprobe ist ein wichtiges Instrument, falls handwerkliche Fähigkeiten geprüft werden müssen. Für komplexere Tätigkeiten ist dieses Verfahren nicht praktikabel. Aus diesem Grund wurde für solche Positionen der Ansatz des Assessment Center entwickelt. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 275)

Der Begriff „Assessment“ wird aus dem Englischen als „Bewertung“ übersetzt. Bewertet werden in diesem Fall das Verhalten sowie die Leistungen der Bewerber, die sich an einem Assessment Center beteiligen. (vgl. Bohlen, 2002, 71)

Das Assessment Center wird sowohl zur Neueinstellung von Mitarbeitern, als auch zur Potenzialbeurteilung im Unternehmen eingesetzt. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 56) Es wird als „ein seminarähnliches, systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhalten und Leistungen“ definiert. (Hohlbaum/Olesch, 2006, 56)

Wie aus der Definition ersichtlich wird, ist ein Assessment Center einem Seminar ähnlich, indem kein Wissen vermittelt wird, sondern indem die Teilnehmer eine Möglichkeit haben, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten sowie das Verhalten in bestimmten Situationen zu zeigen. (vgl. Bohlen, 2002, 71)

Im Rahmen des Assessment Center werden gleichzeitig mehrere Kandidaten für 1-3 Tage eingeladen. Sie werden sie mit zahlreichen Aufgaben konfrontiert, die eine Vielzahl von Kriterien abdecken. Diese Aufgaben müssen zum Teil von Kandidaten alleine, zum Teil in der Gruppe bearbeitet werden. Dabei werden sie von einem geschulten Beobacherteam beobachtet und bewertet. Beobachtung und Beurteilung werden getrennt. Die Beurteilung erfolgt auf Basis des beobachteten Verhaltens. Dabei werden für die Beobachtung und die Beurteilung standardisierte Auswertungsbögen eingesetzt. Jeder Teilnehmer bekommt am

Ende ein individuelles Feedback. Das Ziel dieses Verfahrens ist es, aus der Menge der Bewerber den am besten geeigneten zu finden. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 56ff.)

Die Aufgaben des Assessment Center werden so gestaltet, dass unterschiedliche Kompetenzen des Bewerbers betrachtet werden können. Zu solchen gehören in der Regel kommunikative, soziale und persönliche Kompetenzen sowie die Identifizierung mit der Unternehmenskultur. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, ob der Kandidat von seiner Persönlichkeit her zu der Firma oder zu der Abteilung passt. (vgl. Hohlbaum/Olesch, 2006, 57)

In der Regel kommt Assessment Center bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften sowie Nachwuchsführungskräften zum Einsatz. (vgl. Hufnagl, 2002, 9) Der Schwerpunkt liegt hier auf der Beteiligung der individuellen Führungs- und Problemlösungsfähigkeiten. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 276)

Gmür und Thommen unterscheiden auch ein Einzelassessment als eine mögliche Variante des Assessment Center. Seine Besonderheit liegt darin, dass sich der Kandidat nicht in der Gruppe mit anderen Teilnehmern, sondern allein präsentiert. Der Teilnehmer wird einem Fachpsychologen gegenübergestellt, der von einem Firmenvertreter begleitet werden kann. Der Schwerpunkt liegt inhaltlich auf der multimethodischen Prüfung der kognitiven Fähigkeiten. Der zeitliche und finanzielle Aufwand ist in diesem Fall gleich wie beim Gruppenassessment, der Beurteilungsprozess ist aber weniger komplex. Die Akzeptanz des Einzelassessment ist im Vergleich zu dem Gruppenassessment auch größer. (Gmür/Thommen, 2007, 277f.)

Da dieses Instrument sehr komplex und auch zeit- und kostenaufwändig ist, wird es für die Auswahl der Sprachtrainer nicht berücksichtigt. Als Einzelteile des Assessment Center werden einzelne Instrumente für die Suche der Sprachtrainer eingesetzt. Das sind vor allem strukturierte Interviews, im Laufe deren Bewerber häufig gestellte Fragen beantworten sowie ihren beruflichen Werdegang beschreiben. Ein weiteres Instrument, das in der Regel für die Auswahl der Sprachtrainer relevant ist, ist eine Schnupperstunde, im Rahmen deren Kandidaten andere Sprachtrainer im Unterricht beobachten können. Ziel dieser Maßnahme ist es, den Kandidaten einen Überblick darüber zu verschaffen, wie ein Fremdsprachenunterricht abläuft und was von ihnen ihrerseits erwartet wird. Nach so einer Beobachtung können Kandidaten zu einer Probestunde eingeladen werden, wo sie eigenen Unterricht vorbereiten und durchführen müssen. Dabei werden nicht nur ihre Sprachkenntnisse, sondern auch methodische und soziale Kompetenzen geprüft. Wichtig sind Unterrichtsphasen sowie Unterrichtsmethoden, die potenzielle Mitarbeiter einsetzen.

An künftige Sprachtrainer werden heutzutage viele Anforderungen gestellt. Sie müssen nicht nur über gute Sprachkenntnisse verfügen, sondern auch in Methodik und Didaktik ausgebildet

sein sowie sozial-kommunikative Kompetenzen mitbringen. Um eine sinnvolle Durchführung des Auswahlprozesses festzulegen und dadurch den am besten geeigneten Kandidaten für die Stelle der Sprachtrainer zu identifizieren, muss ein Ablaufplan erstellt werden. In diesem Zusammenhang wird zwischen den Phasen der Vor- und Endauswahl unterschieden. In der Phase der Vorauswahl werden die Bewerbungsunterlagen der Kandidaten überprüft und analysiert. Bewerber, welche die Hauptkriterien nicht erfüllen, werden aussortiert. Danach werden im Rahmen der Endauswahl unterschiedliche Instrumente der Personalauswahl eingesetzt. Diese ermöglichen Kompetenzen zu messen, über die Kandidaten verfügen müssen. Als solche dienen in der Regel Interviews, Testverfahren und Arbeitsproben. Für die Bewertung der Instrumente der Personalauswahl sind die Gütekriterien wie Objektivität, Reliabilität und Validität wichtig, da mit ihrer Hilfe der Berufserfolg der Kandidaten vorgesagt werden kann.

6. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Der Begriff Personalbindung wird folgenderweise definiert: „das Vorhaben, Menschen, die in einer Organisation in einem abhängigen Verhältnis arbeiten und dort im Ausgleich für eine Vergütung Leistungen erbringen, in der Organisation zu halten, um Geschäftsprozess kontinuierlich durchzuführen und langfristige Organisationsziele zu erreichen.“ (Merk, 2007, 51)

Einen Ansatzpunkt bietet hier das sogenannte Commitment, das folgendermaßen definiert wird: „psychologischer Zustand eines Individuums, durch den es an das Unternehmen gebunden ist. Es bildet einen Gegenpol zum wahrscheinlichen Ausscheiden aus der Organisation und kann als wissenschaftlicher Ausdruck für Mitarbeiterbindung verstanden werden.“ (Allen/Meyer, 1997 zit. nach: Deller/Kern/Hausmann/Diederichs, 2008, 97)

Mit anderen Worten bedeutet Commitment eine positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen, den Wunsch, in der Organisation zu bleiben sowie das Gefühl der Verbundenheit mit dem Unternehmen. (vgl. Merk, 2007, 53) Laut den Ergebnissen der arbeitspsychologischen Forschung zeigen Mitarbeiter, die sich an das Unternehmen gebunden fühlen, bessere Leistung. Es ist daher notwendig, das Gefühl der Bindung aktiv zu fördern und zu unterstützen. (vgl. Deller/Kern/Hausmann/Diederichs, 2008, 97)

Merk unterscheidet zwei relevante Perspektiven in Bezug auf die Bindung der Mitarbeiter: Bindung aus der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberperspektive. Aus der Arbeitnehmerperspektive bedeutet Bindung die Identifikation mit den Zielen, Werten und Kultur einer Organisation sowie Verbundenheit in Form der Betriebstreue. Aus der Arbeitgeberperspektive sind die Ziele der Personalbindung Arbeitgeberwechsel zu verhindern, Fehlzeiten zu verringern, Kosten für neue Einstellungen zu senken und insgesamt die Arbeitsproduktivität sowie -attraktivität zu steigern. (vgl. Merk, 2007, 53f.)

Um diese Ziele zu erreichen und dadurch Fluktuation zu senken, müssen zahlreiche Bindungsmaßnahmen getroffen werden. Diese können aus den motivationalen Aspekten der Mitarbeiter abgeleitet werden. Als solche werden Entwicklungsmöglichkeiten, Karriereplanungen, eine abwechslungsreiche Tätigkeit sowie variable Vergütungsmodelle genannt. Flexible Arbeitszeit und -ort tragen auch dazu bei, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. (vgl. Deller/ Kern/Hausmann/Diederichs, 2008, 98) Solche Maßnahmen gewinnen in modernen Unternehmen immer mehr an Bedeutung. (vgl. Huf, 2012, 30)

Diese Bindungsmaßnahmen werden hier näher beschrieben.

6.1 Anreizsysteme

„Anreize sollen das Leistungsverhalten der Mitarbeiter positiv beeinflussen.“ (Jaeger, 2006, 36 zit. nach: Schatz, 1991, 8) Das bedeutet, falls der Anreiz die Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter nicht erfüllt, werden sie auch die von ihnen geforderte Leistung nicht erbringen. Daraus folgt, dass jede Form der verhaltenssteuernden Beeinflussung nur individuenspezifisch zum Erfolg führen kann. (vgl. Jaeger, 2006, 36f.)

Um auf jeden Mitarbeiter individuell einzugehen und seine Wünsche zu bedienen, wurde das Cafeteria-System eingeführt. Das Ziel des Systems ist, dass nicht jedem Mitarbeiter die Gehaltzahlung in derselben Form aufgedrängt wird, sondern jeder eine Vielzahl an Möglichkeiten hat, sich für seine geleistete Arbeit zu belohnen. Ein gut ausgestattetes Cafeteria-System soll den Mitarbeitern unterschiedliche Entgeltbestandteile bieten, die sie selbst wählen können. Als solche können Sozialleistungen, Altersvorsorge, Gehaltszulagen, Fitness- und Wellnessangebote, Bildungsmaßnahmen und Freizeitausgleich genannt werden. (vgl. Jaeger, 2006, 37f.)

„Die Bindungswirkung ist umso stärker je höher die zu erwartenden Entgeltbestandteile im Vergleich zum aktuellen Gehalt sind und je stärker jene an einen Eigenbeitrag des Mitarbeiters gekoppelt sind.“ (Gmür/Thommen, 2007, 227)

6.2 Immaterielle Anreize

Obwohl das Gehalt Auswirkungen auf die Mitarbeiter hat, gilt die Höhe der Vergütung nicht mehr als entscheidendes Kriterium für die Mitarbeiterbindung. Es ist daher viel wichtiger, dass es um die faire und konsistente Festlegung für die individuelle Vergütung jedes einzelnen Mitarbeiters bestimmt ist. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass immaterielle Anreize auch eine hohe Wirksamkeit generieren. (vgl. Jaeger, 2006, 30)

„Die Motivationswirkung durch eine gute Beurteilung kann viel höher sein als durch eine Zusatzzahlung. Lob und Anerkennung werten die Mitarbeiterrolle auf und erhöhen das Ansehen bei den Kollegen.“ (Jaeger, 2006, 30)

Ein gutes Betriebsklima ist für die Mitarbeiterbindung auch von großer Bedeutung. In diesem Zusammenhang spricht man von solchen Eigenschaften, wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Fairness. Werden sie im Unternehmen gepflegt, herrscht eine Vertrauenskultur, fühlen sich auch Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden. Weitere Möglichkeiten, Verbundenheit zu erzielen können auch Feste sein. Dazu zählen Betriebsfeier, Jubiläen, Ein- und Ausstände sowie Outdoorveranstaltungen. (vgl. Jaeger, 2006, 34f.)

6.3 Fort- und Weiterbildung

Weiterbildungsmaßnahmen werden als wichtige Methode gesehen, um sowohl Mitarbeiter in Schlüsselpositionen zu halten, als auch Vakanzen mit Kandidaten aus dem Unternehmen zu besetzen, ohne auf die Rekrutierung von externer Bewerber zurückgreifen zu müssen. (vgl. StepStone, 2009, 6)

Für Mitarbeiter bedeutet Fort- und Weiterbildung, dass ihr Wert für das Unternehmen wertgeschätzt wird. Der Vorteil besteht darin, dass sie befähigt werden, neuen Aufgabenbereich auszuführen und somit mehr Verantwortung in ihrem Arbeitsbereich übernehmen. Daher wird die Fort- und Weiterbildung als Win-Win Situation für beide Vertragsparteien und somit als ein geeignetes Mittel gesehen, eine langfristige Mitarbeiterbindung zu betreiben. Da das Unternehmen in der Regel die Kosten für die Weiterbildungsmaßnahmen übernimmt, ist es auch gerecht, wenn der Arbeitgeber seine Mitarbeiter vertraglich an sich binden will. (vgl. Jaeger, 2006, 33)

6.4 Personaleinsatz und Arbeitsorganisation

Aus der Perspektive des Bindungsziels ist die Einführung der Teamorganisation eine wichtige Maßnahme, da damit auf Führungs- und Kooperationsbeziehungen Einfluss genommen wird. Der Vorteil besteht darin, dass mit einer solchen Organisation Voraussetzungen für enge Beziehungen geschaffen werden. Diese Beziehungen haben aber umso mehr Bestand, je länger ihre Dauer ist. Wenn die Einbindung jedes einzelnen Mitarbeiters in das Team gelingt, wird auch der Erfolg nicht individuell betrachtet, sondern auf das Team attribuiert und Misserfolg als Anstoß zur Auseinandersetzung mit dem Problem aufgefasst. (vgl. Gmür/Thommen, 2007, 226)

Bildungseinrichtungen versuchen mit Hilfe von unterschiedlichen Maßnahmen Sprachtrainer zu binden. Als solche können vor allem Unterstützung bei der Arbeit sowie regelmäßige Mitarbeitergespräche genannt werden. Um gutes Betriebsklima und Verbundenheit zu ihrer Organisation zu schaffen, bieten die Institutionen gemeinsame Feier für ihre Trainer.

Bei der Bindung von freiberuflichen Sprachtrainer spielen immaterielle Anreize eine bedeutende Rolle. Solche sind Lob, persönliche Wertschätzung, Anerkennung seitens des Vorgesetzten sowie der Kursteilnehmer und ehrliches Feedback. Das zeugt davon, dass sich Sprachtrainer in der Bildungseinrichtung sowohl von ihrem Vorgesetzten, als auch von den Kursteilnehmern wertgeschätzt fühlen sollen um motiviert zu bleiben und neue Kurse bei derselben Bildungseinrichtung zu leiten. Als weiterer Bonus für Sprachtrainer können Workshops und Weiterbildungskurse zu unterschiedlichsten Themen genannt werden, die von den Bildungseinrichtungen regelmäßig veranstaltet werden.

„Viele der Faktoren, die die Mitarbeiter stärker binden und ihre Zufriedenheit positiv beeinflussen, können durch die Führungskraft gefördert und aktiv beeinflusst werden. Es bietet sich an, diese Aspekte in Mitarbeitergesprächen zu berücksichtigen und die Gestaltung der Arbeit und ihre Rahmenbedingungen effektiv zu verbessern.“ (Deller/Kern/Hausmann/Diederichs, 2008, 99)

Je zufriedener jeder Mitarbeiter in der Arbeit ist, umso stärker ist seine Bindung an das Unternehmen und die Wahrscheinlichkeit, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt ist gering. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Motivation der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten.

7. Anstellungsverhältnis und Rahmenbedingungen für Sprachtrainer in den befragten Einrichtungen

Im Vergleich zu fix angestellten Mitarbeitern haben freiberufliche Sprachtrainer besondere Arbeitsbedingungen. Diese hängen mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen zusammen.

„Freie DienstnehmerInnen gehen mit ihren Arbeitgeberinnen ein Dauerschuldverhältnis ein. Sie verpflichten sich auf unbestimmte oder bestimmte Zeit gegen Entgelt, bestimmte Arbeitsleistungen zu erbringen. Das Hauptunterscheidungsmerkmal zum Arbeitsvertrag ist das Fehlen der „persönlichen Abhängigkeit“ gegenüber den ArbeitgeberInnen, was insbesondere darin zum Ausdruck kommt, dass freie DienstnehmerInnen die Möglichkeit haben, den Ablauf der Arbeit selbst zu regeln.“ (AK Wien, 2013, 6)

Bei einem Vertrag für Freiberufler handelt es sich häufig um einen freien Dienstvertrag oder um einen Werkvertrag. Der freie Dienstvertrag unterscheidet sich von einem Arbeitsvertrag darin, dass er nur für eine gewisse Dauer abgeschlossen wird. Der freie Dienstvertrag lässt sich dadurch charakterisieren, dass dem Dienstverpflichteten Freiheiten bei der Dienstleistung eingeräumt werden. (vgl. AK Salzburg, 2017, 15)

Freie Dienstnehmer sind nicht in das betriebliche hierarchische Entscheidungssystem eingegliedert. Sie können selbst über Arbeitszeit und Arbeitsort entscheiden und sich bei der Arbeit vertreten lassen. (vgl. AK Salzburg, 2017, 15)

Es wird nicht von einem Gehalt, sondern einem Honorar gesprochen. Dieses wird in Form eines Stunden- bzw. Tagessatzes ausgehandelt. (vgl. Interviewpartner 4)

Für freie Dienstnehmer gelten nur jene arbeitsrechtlichen Vorschriften, die nicht vom persönlichen Abhängigkeitsverhältnis des Arbeitnehmers ausgehen und den sozial Schwächeren schützen. Es besteht kein Anspruch auf Überstundenentlohnung, auf Fortzahlung des Entgelts im Krankheitsfall bzw. im Fall eines Arbeitsunfalls sowie auf 13. und 14. Monatsbezug (Urlaubsgeld/Weihnachtsgeld). (vgl. AK Salzburg, 2017, 22)

In den Bildungseinrichtungen, die ein Studium bieten, gilt der Vertrag von September bis Februar und von März bis Juli. In anderen Institutionen bekommen Sprachtrainer laufend Werkverträge, die auf die Dauer jedes Kurses abgeschlossen werden. (vgl. Interviewpartner 2)

Freiberufliche Sprachtrainer übernehmen die Verantwortung über sozialversicherungsrechtliche und steuerrechtliche Aspekte. Dafür müssen sie sich beim Finanzamt melden und eine Steuernummer beantragen. Steuerpflicht entsteht erst, wenn sie bestimmte Einkommens- bzw. Umsatzgrenzen überschritten haben. (vgl. AK Wien, 2013, 11)

Nur bei dem gewissen Stundenausmaß können freiberufliche Sprachtrainer von der Institution versichert werden. Sie dürfen bestimmte Verdienstgrenzen nicht überschreiten. Wenn sie die Grenze überschritten wird, dann werden sie sozialversicherungspflichtig. (vgl. Interviewpartner 1)

Sprachtrainer müssen ihre Trainertätigkeit nebenberuflich ausüben. Ein Sprachtrainer kann gleich bei mehreren Instituten nebenberuflich beschäftigt sein oder neben der nebenberuflichen Tätigkeit eine fixe Anstellung bei einer anderen Institution haben. Laut der gesetzlichen Rahmenbedingungen dürfen sie auf 90 UE pro Semester eingestellt werden, 1 Unterrichtseinheit dauert 45 Minuten. (vgl. Interviewpartner 2)

„Beim Werkvertrag wird ein bestimmtes Werk geschuldet. Die Verpflichtung aus einem Werkvertrag besteht darin, das konkret im Auftrag definierte Werk gegen Bezahlung eines Entgelts zu erbringen (in aller Regel bis zu einem bestimmten Termin). Geschuldet ist ein Endprodukt, nach dem die für den Werkvertrag typischen Gewährleistungsansprüche bei Nichtherstellung oder mangelhafter Herstellung des Werks beurteilt werden können.“ (AK Wien, 2013, 7)

Ein wesentlicher Grund für den Abschluss eines freien Dienstvertrages oder eines Werkvertrages ist ein geringes Stundenausmaß. Da manche Sprachtrainer wenige Kurse leiten und dadurch auf eine geringe Stundenanzahl kommen, ist es in diesem Fall nicht möglich, fix angestellt zu sein. Ein weiteres Problem besteht darin, dass die Institution nicht garantieren kann, ob der Kurs zustande kommt. Das hängt von der Anzahl der Kursteilnehmer sowie von der Finanzierung seitens Fördergeber ab. (vgl. Interviewpartner 6)

„Freie Dienstnehmer sind nur in sehr geringem Ausmaß in die Betriebsorganisation des Dienstgebers bzw. Auftraggebers eingebunden, erhalten keine oder wenige (persönliche) Weisungen, wie sie die Dienstleistung zu erbringen haben, sind nicht an konkrete Arbeitszeiten gebunden, sondern unterliegen meistens nur Rahmenanweisungen.“ (AK Salzburg, 2017, 15)

In einzelnen Institutionen ist es möglich, von einem freien Dienstvertrag oder einem Werkvertrag auf einen Arbeitsvertrag umzusteigen. Die Voraussetzung dafür ist ein gewisses Stundenausmaß. Sprachtrainer können bei der Institution nicht nur die Trainer-, sondern auch die Bürotätigkeit ausüben. (vgl. Interviewpartner 6)

8. Forschungsdesign

Die Komponenten des Forschungsdesigns gliedern sich in vier Bereiche. Diese werden in der Abbildung 1 graphisch dargestellt.

- Literatur- und Studienrecherche
- Interviews mit HR-Kräften
- Datenauswertung
- Handlungsempfehlungen

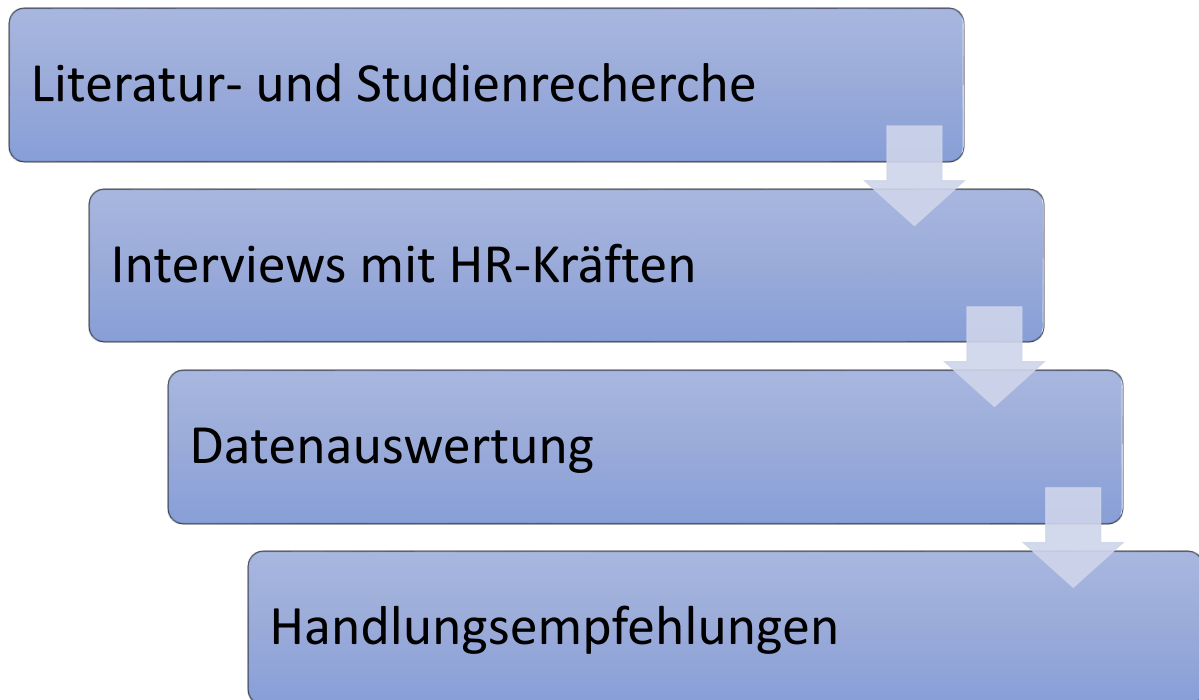


Abbildung 1: Forschungsdesign, eigene Darstellung

Im ersten Arbeitsschritt wurde eine Literatur- und Studienrecherche durchgeführt. Im Fokus standen dabei zum einen der Begriff der Fluktuation sowie Bindungsmaßnahmen zur Reduktion der Fluktuation und zum anderen der Prozess der Personalsuche und -auswahl.

Die Literaturrecherche wurde zu folgenden Themen durchgeführt: die Fluktuationsproblematik, ihre Gründe, Arten und Folgen, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, Instrumente der Personalsuche und -auswahl. Als Zielgruppe wurden freiberufliche Sprachtrainer ausgewählt. Die für die gewählte Zielgruppe relevanten Aspekte wurden ausführlich beschrieben.

Für die Literatur- und Studienrecherche wurden sowohl nationale, als auch internationale Studien herangezogen. Darunter sind solche Autoren wie Jetter, Gmür, Felfe, Schuler u.a. zu finden. Als Forschungsmaterial dienten auch Artikel aus Zeitungen und Fachzeitschriften sowie empirische Studien zu den ausgewählten Themen. Der Leitfaden wurde auf Basis der Literatur- und Studienrecherche entwickelt.

Im zweiten Schritt erfolgten Interviews mit HR-Kräften in Bildungseinrichtungen, um relevante Daten zu den ausgewählten Themen zu erheben. Der Grund für die Auswahl der Interviews als qualitativer Befragungsmethode bestand darin, dass die Anzahl der befragten Personen für eine quantitative Befragung gering war. Außerdem war es im Laufe der Interviews möglich, relativ viele relevante Informationen zu gewinnen. Für die Durchführung der qualitativen Interviews wurde ein teilstandardisierter Leitfaden mit den Themenblöcken Fluktuation, Personalsuche und -auswahl, Einstellung von freiberuflichen Sprachtrainern sowie Bindungsmaßnahmen entwickelt.

Für die Umfrage wurden sowohl große Erwachsenenbildungseinrichtungen wie WIFI, Caritas sowie Erwachsenenbildungseinrichtungen, die ein Studium anbieten als auch private Sprachschulen ausgewählt. Insgesamt wurden sechs Interviews durchgeführt. Die einzelnen Fragestellungen und Schwerpunkte variierten je nach Interviewpartner. Die Interviews wurden im April 2018 persönlich durchgeführt, digital als Audiodatei aufgezeichnet und zusammenfassend protokolliert. Die Ergebnisse der Interviews wurden zur Beantwortung der Forschungsfragen verwendet.

Bei Zitaten aus Interviewausschnitten wurde jedem Gesprächspartner eine Nummer zur Angabe der Quelle zugeteilt. Das ermöglichte die Anonymität der Interviewpartner zu wahren.

Einer der wichtigen Aspekte dieser Bachelorarbeit ist das Thema „Anstellungsverhältnis und Rahmenbedingungen für Sprachtrainer in den befragten Einrichtungen“. Dabei lag der Schwerpunkt auf den Arbeitsbedingungen freiberuflicher Sprachtrainer, auf gesetzlicher Rahmenbedingungen sowie auf weiteren Kriterien, die typisch für die Tätigkeit freiberuflicher Sprachtrainer sind. Die Daten zu diesem Thema wurden ebenso mit Hilfe der Interviews erhoben.

Als nächstes wurde die Auswertung der im Laufe der Interviews gewonnenen Daten durchgeführt. Die Datenauswertung erfolgte in Anlehnung nach Mayring. Das Ziel dieser Methode ist es, „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und durch Abstraktion ein überschaubares Corpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist.“ (Mayring, 2010, 65)

Im Laufe der Auswertung wurden die Interviews transkribiert. Im nächsten Schritt wurden diese paraphrasiert, das heißt auf die inhaltstragenden Aussagen beschränkt. Anschließend wurden diese Aussagen verallgemeinert und auf die Forschungsfragen angepasst. (vgl. Mayring, 2010, 69)

Die Such-, Entwicklungs- und Bindungsstrategien der Sprachschulen und Lehreinrichtungen in Bezug auf ihre Sprachtrainer wurden miteinander verglichen. Die Forschungsfragen wurden beantwortet.

9. Darstellung der Forschungsergebnisse

Dieses Kapitel befasst sich mit den Ergebnissen der Interviews mit den HR-Kräften in den ausgewählten Bildungseinrichtungen und Sprachinstituten. Das Kapitel besteht aus zwei Teilen. Zunächst werden die Ergebnisse aus der Sicht der HR-Kräfte dargestellt. Im Laufe des ersten Unterkapitels werden die Forschungsfragen beantwortet. Danach werden die Forschungsergebnisse zusammengeführt und daraus werden anschließend Schlussfolgerungen gezogen.

9.1 Prozess der Personalsuche und -auswahl sowie Umgang mit Fluktuation aus der Sicht der HR-Kräfte

Fluktuation der Sprachlehrer in den einzelnen Bildungseinrichtungen

Je nachdem, wie groß die Bildungseinrichtung ist, beschäftigt sie eine unterschiedliche Anzahl an Sprachtrainern. Kleine Anbieter beschäftigen zwischen 10 und 20 Sprachtrainer. Im Vergleich dazu bieten große Organisationen mehr Sprachkurse an und beschäftigen 350-400 Trainer. Kleine Organisationen, die vor allem Integrationsprojekte durchführen, bieten nur Deutsch als Fremdsprache-Kurse (DAF-Kurse) an. Andere Erwachsenenbildungseinrichtungen, Fachhochschulen und private Sprachinstitute haben ein breites Kursangebot für mehrere Sprachen (Englisch, Spanisch, Italienisch, Französisch, Russisch, Portugiesisch, Chinesisch, Ungarisch). Der Schwerpunkt liegt hier auf Englisch. Da es die internationale Sprache ist und als die Lingua franca des 21. Jahrhunderts bezeichnet werden kann, gibt es in den genannten Bildungseinrichtungen besonders viele Englischkurse. Das Kursangebot richtet sich nach den Zielgruppen: Es werden in den Fachhochschulen und Firmen, die mit den privaten Sprachinstituten zusammenarbeiten, beispielweise Englischkurse auf allen Stufen sowie Business-Englisch Kurse angeboten. Die meisten Sprachtrainer sind nebenberuflich auf Basis eines Werkvertrages beschäftigt. (vgl. Interviewpartner 1-6)

„Ich würde sagen, dass wir relativ detaillierte Beschreibungen bei den Studiengängen haben. Bei Englisch ist es so, dass es für alle Bachelorstudenten verpflichtend ist, Englisch in einer Mindestanzahl von Stunden zu machen, also d.h. wer sich über Facebook oder über Homepage über die Studieninhalte informiert, wird auch wissen, welche Sprachen wir anbieten. Also unser Haptsprachunterricht ist natürlich Englisch und dann haben wir bei bestimmten Studiengängen eine zweite lebende Fremdsprache.“ (Interviewpartner 3)

Der Bedarf an Sprachtrainern hängt von der Nachfrage ab. Je mehr Teilnehmer sich für Sprachkurse anmelden, desto mehr Kurse können Bildungseinrichtungen durchführen und abhängig davon müssen sie auch den Bedarf an Trainern in der jeweiligen Sprache anpassen.

Im Vergleich zu den Erwachsenenbildungseinrichtungen sowie Bildungseinrichtungen, die ein Studium anbieten, bieten private Sprachschulen keine bestimmten Kurse an. In diesem Fall kommen die Teilnehmer zu einem privaten Sprachinstitut und schaffen dadurch eine Nachfrage. Erst dann werden Sprachkurse durchgeführt. (vgl. Interviewpartner 1-6)

„Wir suchen nicht aktiv, Kurse anzubieten. Sonst kommen die Teilnehmer zu uns und es kommt eine Nachfrage und wir versuchen, diese Nachfrage zu realisieren.“ (Interviewpartner 5)

Ein weiteres Kriterium ist die Finanzierung. In Erwachsenenbildungseinrichtungen werden beispielweise Deutschkurse für Asylwerber über Mittel von Land und Bund finanziert. Das heißt, je mehr Mittel von den Fördergebern zur Verfügung steht, desto mehr Sprachkurse können durchgeführt werden. Auch die Kursteilnehmer bekommen zum Teil Förderungen über das Bildungskonto vom Land OÖ und über den AK Bildungsbonus und können dementsprechend den Kurs finanzieren. (vgl. Interviewpartner 1, 4, 6)

Laut der HR-Spezialisten, die Sprachtrainer einstellen, ist der Wechsel nicht über die Toleranzgrenze. Sie sehen es für normal an, dass Trainer wechseln. (vgl. Interviewpartner 1-6) Manche Sprachtrainer arbeiten bei einer Organisation mehrere Jahre. In kleinen Organisationen arbeiten die Trainer über 6-7 Jahre, in den großen Bildungseinrichtungen, die auch länger existieren, sind manche Trainer schon über 20 Jahre tätig. Die Organisationen ihrerseits versuchen, die Trainer möglichst lange bei ihnen zu halten, weil sie eine gute Qualität anbieten wollen. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Es gibt aber auch Trainer, die nur einige Jahre oder sogar einige Monate bei der Bildungseinrichtung arbeiten und dann aus unterschiedlichen Gründen kündigen. Die häufigsten Gründe sind private Lebensumstände, wie Pensionierung, Karenz oder Umzug. Ein weiterer Grund kann die Überbelastung der Trainer sein. Da sie bei den Sprachinstituten in der Regel nur nebenberuflich arbeiten, können sie bei einer anderen Institution eine fixe Anstellung haben oder gleichzeitig bei mehreren Sprachinstituten nebenberuflich tätig sein. Falls es zeitlich nicht mehr vereinbar ist, verlassen sie die Institution. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Aus der Sicht der Sprachtrainer sind Bildungseinrichtungen weniger attraktive Arbeitgeber im Vergleich zu den Organisationen, die eine fixe Anstellung anbieten können. Deswegen kündigen auch die Sprachtrainer, wenn sie bei einer anderen Institution eine fixe Stelle oder eine besser bezahlte Stelle bekommen. (vgl. Interviewpartner 3, 4)

„Weil sie eine fixe Stelle bekommen oder weil sie es zu stressig finden, an mehreren Institutionen zu arbeiten. Wenn sie bei uns in Steyr arbeiten, dann arbeiten sie auch bei einer

Firma oder in einer anderen schulähnlichen Institution, dann mit der Zeit ist es für sie teilweise anstrengend, besonders, wenn sie Frauen mit kleinen Kindern sind.“ (Interviewpartner 3)

Das Ausscheiden eines Trainers kann auch auf die Unternehmenssituation zurückgeführt werden. Wenn die Institution keine Kurse mehr finanzieren und dadurch kein Honorar an den Sprachtrainern auszahlen kann, wird den nicht mehr benötigten Trainern der Vertrag nicht weiterverlängert. (vgl. Interviewpartner 1)

Ein Sprachtrainer kann auch aufgrund seines Verschuldens gekündigt werden. Mögliche Fälle können Arbeitsverhinderungen, fachliche Inkompetenz, ineffektives Arbeiten sowie schlechter Umgang mit den Kursteilnehmern sein. Falls ein Trainer von den Kursteilnehmern negativ evaluiert wird oder seinen Pflichten in der Arbeit nicht nachkommt (wenn er oft krank oder unpünktlich ist), wird sein Werkvertrag eingehalten aber nicht mehr verlängert. (vgl. Interviewpartner 2, 3)

Laut der Hälfte der Befragten ist es nicht schwer, einen neuen Sprachtrainer zu finden, wenn der alte kündigt, weil die Unterrichtsstunden von den bestehenden Trainern übernommen werden können. Nur wenn es nicht möglich ist, wird ein neuer Trainer gesucht. In diesem Fall geht es darum, für welche Sprache ein Trainer gesucht wird. HR-Spezialisten in kleinen Institutionen sind der Meinung, dass es nicht einfach ist, einen Trainer für eine „exotische“, seltene Fremdsprache, wie Russisch oder Chinesisch, sowie auch einen Native Speaker für Business Englisch Kurse zu finden. (vgl. Interviewpartner 2, 3, 5)

„Diese Situation habe ich mit der Beschäftigungsausmaßobergrenze gehabt, bzw. eine Native Speakerin ist mir ausgefallen, es kommt immer darauf an. Jemanden für Deutsch als Fremdsprache zu finden ist es meiner Meinung nach relativ einfach, jemanden zu finden, der Native Speaker ist und Business Englisch unterrichten will, kann schwierig sein. Da habe ich schon ein bisschen kämpfen müssen.“ (Interviewpartner 2)

Darüber hinaus glauben sie, dass es relativ schwer ist, einen hoch qualifizierten Sprachtrainer zu finden, der alle Anforderungen der Institution erfüllen wird. Ein weiteres Kriterium ist die Frist. Einzelne HR-Spezialisten meinen, dass es schwer ist, kurzfristig einen neuen Sprachtrainer zu finden. (vgl. Interviewpartner 1, 3)

„Wenn ich genug Zeit habe, dann ist es relativ einfach für mich, dass ich eine gute qualifizierte Sprachtrainerin finde, wenn ich von jetzt auf gleich einen Ersatz finden muss, dann ist es sehr schwer.“ (Interviewpartner 1)

Zielgruppen der Bildungseinrichtungen

Bei allen Sprachinstituten besteht die Zielgruppe aus qualifizierten Lehrkräften mit einer abgeschlossenen Ausbildung. Dazu gehört ein Lehramtsstudium oder ein ähnliches Studium, für Deutschtrainer wird in der Regel eine Deutsch als Fremdsprache/Deutsch als zweite Sprache-Ausbildung (DAF/DAZ-Ausbildung) verlangt. (vgl. Interviewpartner 1, 3, 6)

Private Sprachinstitute sowie Bildungseinrichtungen, die ein Studium anbieten, stellen nur Muttersprachler ein. Eine weitere Voraussetzung ist die Berufserfahrung. Nur in Einzelfällen werden Praktikanten oder Studenten ohne Unterrichtserfahrung aufgenommen. (vgl. Interviewpartner 2,3,5)

Bildungseinrichtungen, die Fördermittel vom Land und Bund bekommen, orientieren sich vor allem an den Förderrichtlinien. Als solche gelten eine abgeschlossene DAF/DAZ-Ausbildung sowie Berufserfahrung mind. 350 Unterrichtseinheiten. (vgl. Interviewpartner 1, 4, 6)

„Wir machen nur noch geförderte Kurse, nicht nur, aber grundsätzlich die, die vom Land OÖ gefördert sind, und da gibt es Förderrichtlinien, an die wir als Fördernehmer auch gebunden sind und Voraussetzung dort ist, dass sie eine abgeschlossene DAF/DAZ-Ausbildung haben, d.h. das ist für mich das Grundkriterium. In anderen Förderungen oder, wenn wir spendenfinanzierte Sachen machen, ist dieses Kriterium ein bisschen weicher formuliert, mit einer bestimmten Stundenanzahl, an Erfahrung oder studiert oder hat 2/3 der Ausbildung absolviert oder so. Da bin ich bei der Personalauswahl flexibler. Aber ich habe auch für mich auch die Vorgaben seitens der Fördergeber, was ich so zu sagen erfüllen muss, damit dort Förderrichtlinien abgewickelt werden.“ (Interviewpartner 6)

Erforderliche Kompetenzen

In erster Linie werden fachliche und sprachliche Kompetenzen von den Verantwortlichen für notwendig erachtet. Bei Sprachtrainern spielen persönliche Kompetenzen eine wichtige Rolle. Laut der HR-Kräfte muss ein Trainer mit den Teilnehmern kommunizieren können und das ist eine Fähigkeit, die vor allem mit den Persönlichkeitsmerkmalen zusammenhängt. Bei Integrationskursen für Asylwerber sind solche Kompetenzen wichtig, wie Freundlichkeit und Toleranz gegenüber den Teilnehmern, Erfahrung im Umgang mit Erwachsenen oder Kindern, die nicht Deutsch als ihre Muttersprache haben. (vgl. Interviewpartner 1, 4)

Weitere Kompetenzen, auf die Wert gelegt wird, sind Flexibilität und Führungsqualität. Ein Sprachtrainer muss alleine vor der Gruppe stehen können und auf eine spezifische Zielgruppe eingehen können. (vgl. Interviewpartner 6)

„Alleine vor der Gruppe stehen können, sich mit der Zielgruppe beschäftigt zu haben, reflektiert zu haben.“ (Interviewpartner 6)

Prozess der Personalsuche

Die Personalsuche geht folgendermaßen vonstatten: Wenn ein neuer Sprachkurs geplant wird, wird ein Sprachtrainer zuerst intern gesucht. Das heißt, der Kurs kann von einem Sprachtrainer, der schon lange bei der Institution arbeitet, übernommen werden. Erst wenn es nicht möglich ist, wird ein neuer Trainer gesucht. (vgl. Interviewpartner 1-6)

In großen Institutionen wird ein Inserat verfasst, dann bewerben sich Kandidaten für die zu besetzende Stelle. Im nächsten Schritt werden aus der Sicht der HR-Kraft die geeigneten Kandidaten ausgewählt und zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. (vgl. Interviewpartner 4)

In allen Sprachinstituten wird mit Initiativbewerbungen gearbeitet. Das bedeutet, dass auch, wenn es keine Stellenausschreibung gibt, sich Interessenten bewerben können. Ihre Unterlagen werden in Evidenz gehalten. Erst dann, wenn HR-Kräfte einen neuen Trainer suchen müssen, wählen sie Kandidaten aus dem bestehenden Kandidatenpool aus. Wenn ein neuer Sprachkurs langfristig geplant wird, werden sofort Sprachtrainer gesucht. (vgl. Interviewpartner 1-6)

„In den meisten Sprachen bekommen wir laufend Bewerbungen über E-Mail und wir sammeln alle Bewerbungen, die relevant sind. Erstmals wird jede Bewerbung beantwortet. Zweitens relevante interessante Bewerbungen heben wir uns auf, auch wenn wir aktuell keinen akuten Bedarf haben, und wenn der Bedarf da ist, gehen wir diese Bewerbungen, die wir erhalten haben, durch und kontaktieren die Leute direkt.“ (Interviewpartner 5)

Kleine Sprachinstitute versuchen, eine Grundabdeckung für die so genannten exotischen Sprachen, wie Russisch oder Chinesisch, zu finden. In diesem Fall, wird nur ein Sprachtrainer für diese Sprache gesucht, der alle Kurse übernehmen kann. In den Sprachen, wo es laufende Aufträge gibt, gibt es die Grundabdeckung und Trainer werden nur bei einem hohen Bedarf an Sprachkursen zusätzlich gesucht. (vgl. Interviewpartner 5)

Viele HR-Kräfte behaupten, dass die langfristige Planung schwer möglich ist, weil sich die Gegebenheiten rasch ändern. Als solche kann die Unterstützung von Fördergeber genannt werden. Ein weiteres Problem besteht darin, dass Sprachtrainer oft sehr kurzfristig wechseln. (vgl. Interviewpartner 4)

„Die langfristige Planung ist schwer möglich, weil sich die Gegebenheiten rasch ändern und weil sich auch die Umstände wie z.B. es Fördergelder gegeben hat, dann waren sie plötzlich

*nicht mehr da. Also das sind Elemente, die wir weniger beeinflussen können zum Teil.“
(Interviewpartner 4)*

In der Regel nutzten Bildungseinrichtungen soziale Netzwerke, wie Facebook, Internetplattformen und die eigenen Homepages, um nach Kandidaten zu suchen. Kandidaten können sich auch per E-Mail bei der für die ausgeschriebene Stelle zuständigen Person bewerben. Alle Bildungseinrichtungen machen Mund-zu-Mund Propaganda. Aus diesem Grund werden zuerst Kandidaten kontaktiert, die HR-Kräfte oder andere Mitarbeiter schon persönlich kennen. In kleinen Bildungseinrichtungen werden Kandidaten direkt per E-Mail oder über private Netzwerke, wie ihre private Facebookseite kontaktiert. Laut der HR-Kräfte besteht der Vorteil der Mitarbeiterempfehlungen darin, dass Mitarbeiter, die schon lange bei einer Institution tätig sind, wissen, welche Anforderungen die Institution an Sprachtrainer hat und sich daher gezielter Kandidaten vorstellen können. (vgl. Interviewpartner 1-6)

*„Vielleicht erfolgreicher sind wir durch Mund-zu-Mund Propaganda, weil natürlich der, der schon internen bei uns arbeitet, weiß auch, welche Anforderungen wir haben oder was wir verlangen und sich wahrscheinlich ein bisschen gezielter Kandidaten vorstellen kann.“
(Interviewpartner 3)*

Alle Bildungseinrichtungen versuchen, den Kontakt mit den ehemaligen Mitarbeitern aufrechtzuerhalten. Sie informieren sie über Newsletter und laden sie zu verschiedenen Veranstaltungen ein. Einzelne Institutionen halten den Kontakt nur zu den Trainern, zu denen sie auch persönliche Kontakte haben. Eine aktive Betreuung von nicht mehr tätigen Trainern wird aber nicht durchgeführt. Im Fall, wenn die Trennung von ehemaligen Sprachtrainern freundlich erfolgte und die HR-Kräfte mit der Arbeit der Trainer zufrieden waren, können ehemalige Sprachtrainer wiedereingestellt werden. (vgl. Interviewpartner 1-6)

*„Natürlich stellen wir ehemalige Trainer wieder ein, wenn es keinen Grund gegeben hat oder wenn es aufgrund von zeitlichen Verfügbarkeit des Trainers war, dass er nicht mehr bei uns arbeiten konnte, dann kann es durchaus sein, wenn er wieder nach ein paar Jahren sich meldet und wir hätten zeitliche Kapazitäten, dass wir dann ihn sehr wohl einsetzen.
(Interviewpartner 4)*

Alle Bildungseinrichtungen haben einen Kandidatenpool. Das sind vor allem Kandidaten, die sich um die Stelle eines Sprachtrainers beworben haben und auch die, die im nächsten Schritt zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden. Diese werden in Evidenz gehalten, sind aber noch bei keiner Organisation als Sprachtrainer tätig. Andere Quellen für den Kandidatenpool sind ehemalige Mitarbeiter, Mitarbeiter, die den Job abgelehnt haben, „Second-Bests“ im Bewerbungsverfahren sowie Kandidaten, die von anderen Mitarbeitern empfohlen wurden. (vgl. Interviewpartner 1-6)

*„Das sind Trainerinnen, die sich bei mir vorgestellt haben, und denen ich aktuell keine Stelle anbieten konnte, aber ich speichere sie für meinen Bewerberinnen-Pool für die Zukunft.“
(Interviewpartner 1)*

Durch zahlreiche Werbeaktivitäten und Medienpräsenz machen Bildungseinrichtungen auf sich aufmerksam. So kommen sie auch mit möglichen Sprachtrainern in Kontakt. (vgl. Interviewpartner 1-6) Die HR-Kräfte großer Bildungseinrichtungen behaupten, dass die Institution, wo sie arbeiten, schon seit langer Zeit ein positives Image hat und dadurch bekannt ist. Deswegen sind sie der Meinung, dass es für manche Kandidaten eine Prestigesache ist, bei so einer Institution beschäftigt zu sein. (vgl. Interviewpartner 2, 4, 5)

*„Ich glaube, dass es für die Leute oft eine Prestigesache ist, Lektor bei uns zu sein und das versuche ich irgendwo zu instrumentalisieren, dass die Leute das nach außen tragen.“
(Interviewpartner 2)*

Sprachinstitute machen Mund-zu-Mund Propaganda, einige nehmen wieder DAF/DAZ-Lehrerinnen in der Ausbildung dazu, die bei ihnen hospitieren oder Praxiseinheiten machen. (vgl. Interviewpartner 1, 6)

Hochschulmarketing als ein mögliches Instrument der Personalsuche, indem sich Organisationen auf Hochschulmessen präsentieren und mit potenziellen Mitarbeitern den Kontakt aufnehmen, wird bei kleinen Sprachinstituten nicht eingesetzt. (vgl. Interviewpartner 5)

„Wir haben keine gezielten Aktionen, wo wir zu den Universitäten gehen und uns bekannt machen, so was machen wir nicht.“ (Interviewpartner 5)

Prozess der Personalauswahl

Der Prozess der Personalauswahl wird folgenderweise durchgeführt: Die Bewerbungen werden von der dafür zuständigen Person eingesammelt, danach werden die Qualifikationen der Bewerber anhand ihres Lebenslaufs und ihrer Zeugnisse überprüft. Wenn die Qualifikationen mit der zu besetzenden Stelle übereinstimmen, werden im nächsten Schritt Kandidaten zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Im Rahmen des Gesprächs werden den Kandidaten Fragen über ihre berufliche Erfahrung gestellt. Sowohl in großen, als auch in kleinen Sprachinstituten bereiten HR-spezialisten auch Fallbeispiele vor, indem sie an den Bewerber Fragen stellen, wie sie eine bestimmte Unterrichtssituation bewältigen würden, dann werden ganz konkrete Themen gegeben, die in der Unterrichtssequenz behandelt werden sollen. (vgl. Interviewpartner 1, 4, 6)

„Das bekomme ich in einem Vorstellungsgespräch sehr gut heraus, indem ich die Kandidatinnen frage, was sie bisher gemacht haben und wie sie gearbeitet haben und wie sie gerne arbeiten möchten.“ (Interviewpartner 1)

Um die Kompetenzen der Bewerber genauer einschätzen zu können, wird in großen Institutionen von Kandidaten verlangt, eine Probestunde durchzuführen. Im Rahmen dieser Probestunde werden nicht nur fachliche und soziale Kompetenzen der Kandidaten geprüft, sondern auch ihr Verhalten im Unterricht beobachtet. Kandidaten können auch zu einer Schnupperstunde geschickt werden, indem sie einen anderen Sprachtrainer im Unterricht beobachten und dadurch eine Vorstellung bekommen, wie ein Fremdsprachenunterricht in der jeweiligen Institution durchgeführt werden muss. (vgl. Interviewpartner 1, 4)

„Wenn das Vorstellungsgespräch für beide Seiten zufriedenstellend läuft, dann gibt es in meinem Bereich ein Probetraining, d.h. ein Trainer muss vorab, eine ca. 30 Min.-Unterrichtssequenz mit mir und mit anderen Mitarbeitern als so zu sagen Teilnehmern machen.“ (Interviewpartner 4)

Kleine Bildungseinrichtungen sehen Arbeitsproben nur als Möglichkeit, eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten zu zeigen, und nicht als Pflicht. Einige Institutionen versuchen sogar, Arbeitsproben zu vermeiden. Sie erklärten es damit, dass Kandidaten dadurch überzeugt werden können, dass es eine richtige Art und Weise zu unterrichten gibt. Da sie nicht wollen, dass alle Sprachtrainer auf gleiche Weise unterrichten, sondern ihre individuellen Methoden im Unterricht einsetzen, versuchen sie anstatt Probestunden im Rahmen eines Vorstellungsgesprächs herauszufinden, ob der Kandidat wirklich in der Lage zu unterrichten ist. (vgl. Interviewpartner 3)

„Wenn wir entscheiden, dass wir Stunden anbieten werden, dann besteht die Möglichkeit zu schnuppern, wobei ich das ein bisschen gefährlich finde, weil wir dazu tendieren, „Klonen“ voneinander zu werden. Dann würden wir so zu sagen irgendwie suggestieren, dass es eine richtige Art und Weise zu unterrichten gibt und das wollen wir nicht.“ (Interviewpartner 3)

Für das Interview erstellen einige HR-Spezialisten eine Shortliste mit den Muss-Kriterien und mit denen, die von Vorteil sind. Anhand dieser Kriterien und des Lebenslaufs der Kandidaten bereiten sie einen Interviewleitfaden vor. (vgl. Interviewpartner 1, 3, 6) Erfahrene HR-Spezialisten, die über 20 Jahren Interviews durchführen bereiten keinen Leitfaden vor, da sie wissen, was genau gefragt werden muss. (vgl. Interviewpartner 4, 5)

„Ich habe keinen Interviewleitfaden, ich mache Aufnahmegespräche seit 30 Jahren und habe dadurch schon eine gewisse Erfahrung und weiß, was man fragt und wie man fragt. Aber es gibt keinen dezidierten Leitfäden, nach dem ich vorgehe.“ (Interviewpartner 5)

Von Kandidaten werden normalerweise ein Lebenslauf, ein Motivationsschreiben sowie Sprach- und Dienstzeugnisse verlangt. Mit Hilfe dieser Bewerbungsunterlagen können ihre berufliche Qualifikation, Ausbildung und Unterrichtserfahrung ausgewertet werden. Durch den Lebenslauf wird auch ersichtlich, mit welcher Zielgruppe die Person schon gearbeitet hat. Einige HR-Kräfte können einerseits erkennen, welche Interessen Bewerber haben, wie motiviert sie sind, verschiedene Kompetenzen sich anzueignen dadurch, dass sie bestimmte Prüfkurse oder praktische Kurse gemacht haben. (vgl. Interviewpartner 1, 3, 6)

Andererseits behaupten sie, dass die Bewerbungsunterlagen keine entscheidende Rolle spielen, da die wirkliche Unterrichtsqualität erst mit der Praxis überprüft werden kann. Im Gegensatz zu diesen beschränken sich einige Institutionen nur auf den Lebenslauf und verlangen keine weiteren Zeugnisse. (vgl. Interviewpartner 2, 5)

„Die Bewerbung ist eine Bewerbung und die wirkliche Analyse und die wirkliche Qualität erkennt man dann, wenn jemand bei uns nach einem Semester oder sogar nach zwei Semestern unterrichtet.“ (Interviewpartner 3)

Mögliche Absagegründe

Absagegründe sind häufig das Nichterfüllen von formalen Kriterien, wie Ausbildung und Berufserfahrung (vor allem wenn die Qualifikationen des Kandidaten mit den Qualifikationen der Fördergeber nicht übereinstimmen), zeitliche Verfügbarkeit des Kandidaten, die mit dem Bedarf der Institution nicht zusammenpasst. Wenn sich ein nicht Muttersprachler für die zu besetzende Stelle bewirbt, gelten auch mangelnde Sprachkenntnisse als ein möglicher Absagegrund. (vgl. Interviewpartner 1-6)

„Manchmal können mangelnde Deutschkenntnisse ein Ausschlusskriterium sein. Z.B. wenn die Person einen Migrationshintergrund hat und dass Deutsch einfach nicht sauber genug für die Tätigkeit als Deutschtrainerin ist.“ (Interviewpartner 1)

Da die Bildungseinrichtungen versuchen, zuerst einen Kandidatenpool aufzubauen und erst dann den Prozess der Personalauswahl durchführen, kann einem Kandidaten abgesagt werden, weil die Stelle nicht frei ist oder, weil es im Moment kein Bedarf besteht. (vgl. Interviewpartner 1-6)

„Der Hauptgrund ist der nicht vorhandene Bedarf, wobei dieser Grund schon im Vorfeld abgeklärt wird. Wenn es keinen Bedarf gibt, dann lade ich auch niemanden ein, aber es gibt schon Fälle, wo man sagen könnte, es könnte in der Zukunft sein, dass wir jemanden brauchen und dann schauen wir uns lieber eine Person an.“ (Interviewpartner 4)

Wenn der HR-Spezialist das Gefühl hat, dass der Kandidat aufgrund seiner Persönlichkeit, seines Charakters und seines Verhaltens nicht zur jeweiligen Organisation und zum gegebenen Team passt, wird er nicht ins Team aufgenommen. Auch wenn der HR-Spezialist im Laufe des Bewerbungsgesprächs oder der Probestunde merkt, dass eine Person für die Trainertätigkeit nicht geeignet ist, bekommt diese Person eine Absage. (vgl. Interviewpartner 1, 6)

„Wenn ich schon jemanden ausgewählt habe, kann der Absagegrund sein, dass seine zeitliche Verfügbarkeit mit unserem Bedarf nicht zusammenpasst. Der andere Grund ist, dass man merkt, dass der Trainer nicht unterrichten kann.“ (Interviewpartner 5)

Optimierungspotenziale in Bezug auf den Prozess der Personalsuche und -auswahl

Die Hälfte der Befragten sieht keine Optimierungspotenziale in Bezug auf den Prozess der Sprachtrainersuche und -auswahl. Die HR-Kräfte erklären es damit, dass der Prozess der Personalsuche und -auswahl bei ihnen effektiv und effizient genug durchgeführt wird und manche Trainer lange in der Organisation bleiben, so dass keine Optimierung notwendig ist. (vgl. Interviewpartner 2, 3, 5)

Einige behaupten, dass der Prozess der Personalsuche und -auswahl erst dann optimiert werden muss, wenn die Institution mehr Bedarf an Sprachkursen haben wird und dadurch einen größeren Kandidatenpool haben wird. (vgl. Interviewpartner 2)

„Solange es gut funktioniert, kann man es nicht effizienter und billiger machen, weil es nichts kostet und ist mit relativ wenigem Aufwand verbunden. Wenn man natürlich einen größeren Pool brauchen würde, dann müsste man was ändern, aber nachdem das nicht der Fall ist, dadurch, dass die Sprachtrainer so wie so länger bleiben, sehe ich keine Optimierungspotenziale.“ (Interviewpartner 2)

Einzelne Sprachinstitute möchten gerne den Prozess der Personalsuche und -auswahl besser organisieren, aber dadurch, dass ihnen dafür die Zeit fehlt und dass sie auch flexibel bleiben müssen, sehen sie dieses Optimierungspotential im Moment als nicht realistisch an. (vgl. Interviewpartner 1)

Einzelne Institutionen sehen eine stärkere Vernetzung der Trainer als ein mögliches Optimierungspotential. Das bedeutet, dass dadurch, dass einige Sprachtrainer auch für andere Bereiche geeignet sind, können sie nicht nur Sprachen, sondern auch andere Disziplinen unterrichten, bzw. andere Fachbereiche in dieser Bildungseinrichtung betreuen. Als ein weiteres Optimierungspotenzial nennen sie die Betreuung von neuen Trainern durch erfahrene Trainer. Dazu sagen sie, dass es schon versucht wurde, dies mit einem Ortsmentorenprogramm umzusetzen, aber organisatorisch relativ schwierig war. Einzelne

Organisationen würden auch sogenannte „Second-Bests“ einstellen. (vgl. Interviewpartner 4, 6)

Bindungsmaßnahmen

Bindungsmaßnahmen sind aus der Sicht der HR-Kräfte von Bildungseinrichtungen ein wichtiges Thema. Sie behaupten, dass es sehr hilfreich ist, Mitarbeiter zu haben, welche die Organisation gut kennen, die bereits öfters im Einsatz waren, die gesetzliche Rahmenbedingungen schon kennen, da es aufwendig ist, ständig neue Sprachtrainer suchen zu müssen, die sich erst einarbeiten und einleben müssen. Darüber hinaus versuchen sie Sprachtrainer durch Mitarbeiterbindungsmaßnahmen ins Team zu integrieren. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Bildungseinrichtungen versuchen mit Hilfe von unterschiedlichen Maßnahmen Sprachtrainer zu binden. Erstmal durch persönlichen Kontakt. Sie versuchen, wenn die Trainer bestimmte Wünsche haben, ihnen entgegenzukommen. Das passiert, wenn die Trainer nicht zum Unterricht kommen können oder wenn sie den Kurs verlegen wollen. Sprachtrainer werden auch bei ihrer Arbeit unterstützt. In einigen Bildungseinrichtungen wird ein Mentoring Programm oder ein Induction Programm durchgeführt. Sprachtrainer werden auch bei der Erstellung von Prüfungen unterstützt. Einige Bildungseinrichtungen haben eine Plattform, wo Unterlagen für den Unterricht zur Verfügung stehen. Ein weiteres Instrument ist ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch. (vgl. Interviewpartner 1, 3)

Ein wichtiger Aspekt ist eine gute Infrastruktur. Für die Durchführung der Sprachkurse bekommt jeder Trainer einen Kursraum sowie die Unterrichtsmaterialien, die er benötigt. (vgl. Interviewpartner 4, 5)

„Wir hören das schon als Rückmeldung von den Trainern, dass sie es schätzen, dass er einen Kursraum hat mit den Materialien, die er benötigt, also, dass diese Organisation ihm in seiner Trainertätigkeit hilft.“ (Interviewpartner 4)

Damit sich die Sprachtrainer mit der Organisation identifizieren können und eine Bindung entwickeln, bieten die Institutionen gemeinsame Feiern und versuchen ihren Mitarbeitern zu Geburtstagen zu gratulieren. Einzelne Institutionen veranstalten Ehrungen für langjährige Trainer. (vgl. Interviewpartner 1, 3, 4, 5)

„Ich glaube wir bemühen uns... Und jetzt meine ich nicht nur unsere Abteilung, aber da haben wir ein Paar Fixpunkte im Jahr, z.B. eine Weihnachtsfeier oder ein Summer Cocktail, da werden die Nebenberufler so zu sagen integriert. Wir versuchen zum Geburtstag zu gratulieren und ich versuche einmal im Semester ein Gespräch durchzuführen.“ (Interviewpartner 3)

Bei der Bindung von freiberuflichen Sprachtrainer spielen immaterielle Anreize eine wichtige Rolle. Solche sind Lob, persönliche Wertschätzung, Anerkennung der Kursteilnehmer, ehrliches Feedback, Vertrauen, gutes Betriebsklima und die Möglichkeit, eine gewisse Freiheit bei der Unterrichtsgestaltung zu haben. (vgl. Interviewpartner 1-6)

„Wir versuchen eine persönliche Beziehung aufzubauen. Die immateriellen Anreize sind in diesem Fall wichtig. Auch wenn ein positives Feedback kommt, dann erfährt das der Trainer sofort. Normalerweise arbeitet man gerne bei uns.“ (Interviewpartner 5)

Viele Bildungseinrichtungen bieten für ihre Trainer Workshops und Weiterbildungskurse an. Bei einigen Institutionen kann man sich als ÖIF-Trainer zertifizieren lassen oder als Prüfer arbeiten. Für DAF/DAZ-Trainer, die Integrationskurse unterrichten, werden beispielweise Workshops zu spezifischen Themen angeboten. Solche sind Alphabetisierung von Migrantinnen, Extremismus, Deradikalisierung und Konflikte im Unterricht. (vgl. Interviewpartner 1, 6)

Einige Bildungseinrichtungen bieten Trainerzertifikate im Bereich der Trainerweiterbildung, es gibt ein Zertifikat „Zertifizierte Trainer der Erwachsenenbildung“. Die Trainer haben auch die Möglichkeit, das gesamte Programm der Bildungseinrichtung für sich zu nutzen und sich selbst weiterzubilden. Die Kurse werden zur Hälfte von der Organisation bezahlt. (vgl. Interviewpartner 4)

Es gibt auch Workshops, bei denen die Sprachtrainer keine formellen Qualifikationen bekommen. Diese bieten aber eine Möglichkeit, Informationen auszutauschen, über eigene Unterrichtserfahrung zu erzählen und Schwierigkeiten durchzusprechen. (vgl. Interviewpartner 3)

Private Sprachinstitute entwickeln spezifische Programme. Die Trainer müssen für diese Programme neu eingeschult werden, um unterrichten zu können. (vgl. Interviewpartner 5)

„Wir sind natürlich ganz stark im englischen Bereich fokussiert, wo es bei uns vor allem Firmenkunden gibt, es gibt unterschiedliche Programme wie General Purpose Programme oder Professional Programme, also es ist allgemeinsprachlich und fachsprachlich. Diese Programme werden laufend entwickelt und verändert, es kommen neue Komponenten dazu. Das muss ein Trainer natürlich üben, um das einsetzen zu können.“ (Interviewpartner 5)

In den Bildungseinrichtungen, die ein Studium anbieten, wird die Teilnahme an den Weiterbildungskursen seitens der Institution nicht bezahlt. Das bedeutet, dass Sprachtrainer diese Weiterbildungskurse selbst finanzieren müssen, wenn sie an einem Kurs teilnehmen möchten. Einige Institutionen bieten ihren Sprachtrainern keine Weiterbildungskurse, da sie

davon ausgehen, dass die Trainer nur nebenberuflich beschäftigt sind und dass sie schon zertifiziert sind. Es ist daher keine Weiterbildung nötig. (vgl. Interviewpartner 3)

„Grundsätzlich nicht, weil sie so wie so bei mir nur nebenberuflich sind, wir sind ein ÖSD-Prüfzentrum und das ist uns schon wichtig, dass wir Leute haben, die zertifizierte ÖSD-Prüfer sind, aber so was machen wir nicht, weil es bis jetzt gut funktioniert hat, ohne, dass wir dafür was tun mussten.“ (Interviewpartner 2)

9.2 Themenbezogene Interpretation der Ergebnisse

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der Interviews zusammengefasst. Anschließend werden daraus Schlussfolgerungen gezogen. Die Schlussfolgerungen beziehen auf die drei nachfolgenden Themengebiete: Fluktuation freiberuflicher Sprachtrainer, Prozess der Personalsuche und -auswahl sowie Bindungsmaßnahmen.

Fluktuation freiberuflicher Sprachtrainer

Da manche Sprachtrainer bei einer Organisation mehrere Jahre arbeiten, kann davon ausgegangen werden, dass die Fluktuation in den Bildungseinrichtungen gering ist. Die Organisationen versuchen ihrerseits die Trainer möglichst lange an sich zu binden, da sie wissen, wie schwer es sein kann, einen neuen hochqualifizierten Sprachtrainer zu finden, der alle erforderlichen Kriterien erfüllt, wenn der alte Sprachtrainer ausscheidet. Die Problematik besteht auch darin, dass Bildungseinrichtungen als Arbeitgeber für Sprachtrainer weniger attraktiv sind, da sie aufgrund der Nachfrage sowie gesetzlicher Rahmenbedingungen keine fixe Anstellung bieten können. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Sprachtrainer verlassen die Institution häufiger aus privaten Gründen als aufgrund von eigenem Verschulden. Da im Verschuldensfall der Vertrag des betreffenden Sprachtrainers automatisch nicht verlängert wird, ist der Begriff „Kündigung“ in Bezug auf die entsprechende Zielgruppe nicht relevant. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Prozess der Personalsuche und –auswahl

Mit der Personalsuche über die eigene Homepage oder über Sozial Media sind die Institutionen am erfolgreichsten. Printmedien werden selten genutzt. In kleinen Sprachinstituten wird der Prozess der Personalsuche sehr einfach gestaltet, indem Kandidaten ihre Bewerbungsunterlagen per E-Mail an die zuständige Person senden. Da manche Sprachtrainer, die lange Zeit bei einer Institution arbeiten, die Anforderungen an die Stelle kennen und sich dadurch einen geeigneten Kandidaten für diese Stelle genau vorstellen können, werden auch Mund-zu-Mund Propaganda sowie Mitarbeiterempfehlungen als effektive Instrumente der Personalsuche gesehen. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Obwohl bei allen Sprachinstituten die Zielgruppe aus qualifizierten Lehrkräften mit einer abgeschlossenen Ausbildung besteht, spielen bei der Personalsuche und -auswahl nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch persönliche Kompetenzen eine entscheidende Rolle. Solche sind Kontaktfähigkeit, Freundlichkeit, Toleranz und Empathie den Kursteilnehmern gegenüber. (vgl. Interviewpartner 1-6) Dadurch, dass diese Kompetenzen im Laufe eines Vorstellungsgesprächs gemessen werden können, verzichten kleine Bildungseinrichtungen auf weitere Instrumente der Personalauswahl, wie Arbeitsproben oder spezifische Testverfahren. (vgl. Interviewpartner 2, 3, 5) Da die HR-Kräfte das Verhalten des Kandidaten im Laufe des Vorstellungsgesprächs beobachten und es bewerten, kann daher an dieser Stelle festgehalten werden, dass die subjektive Einschätzung des HR-Spezialisten bei der Personalauswahl eine wichtige Rolle spielt. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Für das Vorstellungsgespräch wird ein halbstandardisierter Interviewleitfaden vorbereitet. Die einzelnen Fragestellungen können sich je nach Kandidaten variieren. (vgl. Interviewpartner 1, 6) Da manche HR-Spezialisten in diesem Bereich lange tätig sind und mehrere Jahre Interviews durchführen, benötigen sie keinen Interviewleitfaden. (vgl. Interviewpartner 3, 5)

Mit Hilfe von Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Motivationsschreiben sowie Sprach- und Dienstzeugnisse) können berufliche Qualifikation, Ausbildung und Unterrichtserfahrung der Bewerber ausgewertet werden. (vgl. Interviewpartner 1-6) Kleine Institutionen legen auf die Berufserfahrungen der Bewerber viel Wert und sind davon überzeugt, dass es erst in der Praxis festgestellt werden kann, ob eine Person wirklich ein qualifizierter Sprachtrainer ist. Dafür sollte sie einige Zeit bei der entsprechenden Institution tätig sein. Daher beschränken sie sich nur auf den Lebenslauf und verlangen keine weiteren Bewerbungsunterlagen. (vgl. Interviewpartner 2, 5)

Dadurch, dass oft im Rahmen des Arbeitsverhältnisses freundschaftliche Beziehungen zwischen den Sprachtrainern und der Führungskraft entstehen, versuchen alle Bildungseinrichtungen, den Kontakt mit den ehemaligen Mitarbeitern aufrechtzuerhalten. Diese können sich ihrerseits in einigen Jahren bei der Institution wieder melden und wiedereingestellt werden. Der Vorteil der Wiedereinstellung besteht darin, dass ehemalige Sprachtrainer die Institution sowie die Arbeitsabläufe gut kennen und dadurch eine gute Arbeit leisten können. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Da viele Bildungseinrichtungen mit dem Prozess der Sprachtrainersuche und -auswahl zufrieden sind, sehen sie keine Optimierungspotentiale. (vgl. Interviewpartner 2, 3, 5) Dadurch, dass einige Einrichtungen den Prozess der Personalsuche und -auswahl relativ zeitaufwendig finden, sehen sie das Optimierungspotential im Moment als nicht realistisch. (vgl. Interviewpartner 1)

Bindungsmaßnahmen

Bindungsmaßnahmen sind aus der Sicht der HR-Kräfte von Bildungseinrichtungen ein wichtiger Punkt. Mit Hilfe von unterschiedlichen Maßnahmen versuchen sie Sprachtrainer zu binden. Dabei sind immaterielle Anreize, wie Lob, persönliche Wertschätzung, Anerkennung der Kursteilnehmer, ehrliches Feedback sowie gutes Betriebsklima entscheidend. Darüber hinaus ist den Trainern wichtig, eine gewisse Freiheit bei der Unterrichtsgestaltung zu haben. Das bedeutet, dass Sprachtrainer selbständig arbeiten können und selbst entscheiden können, wie sie den Unterricht gestalten. Durch einen persönlichen Kontakt und gemeinsame Aktivitäten versuchen die Bildungseinrichtungen, Sprachtrainer zu binden und die Verbundenheit zu der Organisation zu schaffen. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Eine weitere Möglichkeit, Sprachtrainer an der Organisation zu halten, sind Weiterbildungsmaßnahmen. Als solche gelten Workshops zu unterschiedlichen Themen sowie Weiterbildungskurse. (vgl. Interviewpartner 1-6) Private Sprachschulen sehen Weiterbildungsmaßnahmen für Sprachtrainer als Pflicht, da davon ausgegangen wird, dass sie für ihre weitere Unterrichtstätigkeit notwendig sind. Im Gegensatz zu privaten Sprachinstituten werden Weiterbildungsmaßnahmen in den Bildungseinrichtungen, die ein Studium anbieten, als freiwillig gesehen. Mit Hilfe der Weiterbildungskurse versuchen die Bildungseinrichtungen die Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitern hervorheben. (vgl. Interviewpartner 2, 3)

Unterschiede zwischen den Bildungseinrichtungen

Im Laufe der Recherche wurden viele Unterschiede zwischen den Bildungseinrichtungen festgestellt. Diese betreffen nicht nur den Prozess der Personalsuche und -auswahl sowie Bindungsmaßnahmen, sondern auch solche Kriterien, wie Größe, Bekanntheitsgrad sowie die Art der Institution. Nachfolgend werden die Unterschiede näher beschrieben.

Im Vergleich zu den kleinen Sprachschulen bieten große Bildungseinrichtungen mehr Sprachkurse an und beschäftigen dementsprechend mehr Sprachtrainer. Da große Bildungseinrichtungen meist länger existieren, arbeiten bei ihnen manche Sprachtrainer für einen längeren Zeitraum, als in kleinen. (vgl. Interviewpartner 1-6)

Private Sprachschulen bieten keine bestimmten Kurse an. In diesem Fall kommen die Teilnehmer zu einem privaten Sprachinstitut und schaffen dadurch eine Nachfrage. Erst dann werden entsprechende Sprachkurse organisiert. (vgl. Interviewpartner 5)

In Erwachsenenbildungseinrichtungen werden Deutschkurse für Asylwerber über Mittel von Land und Bund finanziert. Dies ist bei den privaten Anbietern eher nicht der Fall. Je mehr Mittel von den Fördergebern zur Verfügung steht, desto mehr Sprachkurse können von den

Erwachsenenbildungseinrichtungen durchgeführt werden. Aus diesem Grund ist es auch so, dass Bildungseinrichtungen, die Fördermittel von Land und Bund bekommen, vor allem sich an den Förderrichtlinien orientieren (was die Anforderungen an die Trainer betrifft). (vgl. Interviewpartner 1, 6)

Große und kleine Erwachsenenbildungseinrichtungen stellen sowohl Muttersprachler, als auch Nichtmuttersprachler für die jeweilige zu unterrichtende Sprache ein. (vgl. Interviewpartner 1, 4) Bei privaten Sprachinstituten sowie Bildungseinrichtungen, die ein Studium anbieten, wird dagegen der Schwerpunkt auf Muttersprachlern gelegt. (vgl. Interviewpartner 2, 3, 5)

Große Bildungseinrichtungen stellen nur erfahrene Trainer mit der entsprechenden Ausbildung ein. (vgl. Interviewpartner 4) In kleinen Institutionen können auch Praktikanten oder Studenten ohne Unterrichtserfahrung aufgenommen werden. (vgl. Interviewpartner 1)

In großen Bildungseinrichtungen werden Arbeitsproben als Pflicht gesehen. (vgl. Interviewpartner 4) Kleine Bildungseinrichtungen verzichten auf Arbeitsproben und setzen strukturierte Interviews als einzige Personalauswahlmethode ein. (vgl. Interviewpartner 5)

Die etablierten Bildungseinrichtungen setzen auch Hochschulmarketing als ein mögliches Instrument der Personalsuche ein. Kleinere Institutionen verzichten auf diese Maßnahme. (vgl. Interviewpartner 5)

Im Unterschied zu den großen Institutionen verlangen kleine kein Motivationsschreiben sowie Sprachzertifikate. Sie beschränken sich auf den Lebenslauf. (vgl. Interviewpartner 2, 5)

Viele Bildungseinrichtungen bieten für ihre Trainer Workshops und Weiterbildungskurse an. Dazu gehören beispielweise nicht nur berufsspezifische Weiterbildungskurse, sondern auch alle Kurse, die im Programm der Institution stehen, damit sich die Trainer nicht nur beruflich, sondern auch persönlich weiterbilden lassen können. (vgl. Interviewpartner 4) Bildungseinrichtungen, die ein Studium anbieten, bieten für ihre Sprachtrainer keine Fort- und Weiterbildungskurse an. (vgl. Interviewpartner 2)

Zusammenfassend kann man hervorheben, dass je zufriedener Sprachtrainer in einer Organisation sind, umso stärker werden sie an die Bildungseinrichtung gebunden und umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese Bildungseinrichtung verlassen werden. Darum ist es notwendig, den Trainern möglichst gute Arbeitsbedingungen zu bieten und ihre Motivation aufrechtzuerhalten.

10. Resümee

Aus den beruflichen Erfahrungen der Autorin dieser Arbeit wurde zu Beginn der Recherche angenommen, dass die Fluktuation in Sprachinstituten und Bildungseinrichtungen, die Sprachkurse anbieten, hoch ist. Darum war das Ziel der Arbeit, anhand der theoretischen und empirischen Erkenntnisse Gründe und Folgen hoher Fluktuation zu analysieren und einen Überblick darüber zu schaffen, wie die Personalsuche und -auswahl sowie die Mitarbeiterbindung in einzelnen Bildungseinrichtungen gestaltet ist.

Die Besonderheit dieser Arbeit bestand darin, dass sich niemand vorher mit der Problematik der Fluktuation in Sprachinstituten auseinandergesetzt hat. Dadurch dass sich die Tätigkeit freiberuflicher Sprachtrainer sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen wesentlich von der Tätigkeit eines angestellten Mitarbeiters unterscheiden, war es nicht einfach, den Begriff von Fluktuation in diesem Fall zu definieren sowie ihre Gründe und Folgen zu analysieren. In den ausgewählten Bildungseinrichtungen gibt es keine Personalcontrolling-Abteilung und folglich werden auch keine quantitativen Daten zu diesen Themen erfasst. Daher war es relativ schwer, themenbezogene Aspekte in den verschiedenen Bildungseinrichtungen miteinander zu vergleichen.

Im empirischen Teil wurden Interviews mit HR-Kräften in den gewählten Bildungseinrichtungen durchgeführt und anhand deren Erkenntnisse in Bezug auf die relevanten Themen gewonnen. Im Zuge der Recherche wurde festgestellt, dass die Fluktuation in den befragten Institutionen gering ist und dass HR-Kräfte seinerseits versuchen, mögliche Bindungsmaßnahmen zu treffen, um ihre Sprachtrainer in der Organisation zu halten. Das zeugt davon, dass die Grundannahme nicht zutreffend war.

Literaturverzeichnis

Bohlen, N. Fred: Das Bewerber-Auswahl-Gespräch, 2. Auflage, Leonberg 2002

Deller, Jürgen, Kern, Stefanie, Hausmann, Esther, Diederichs, Yvonne: Personalmanagement im demographischen Wandel, Heidelberg 2008

Felfe, Jörg: Mitarbeiterbindung, Göttingen 2008

Gerz, Winfried: Mitarbeiterbindung. Talente halten, Loyalität erhöhen, Fluktuation verringern, Düsseldorf 2004

Gmür, Markus/Thommen, Jean-Paul: Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement, 2. Auflage, Zürich 2007

Hohlbaum, Anke/Olesch, Gunter: Human Resources. Modernes Personalwesen, 2. Auflage, Rinteln 2004

Hufnagl, Heidrun: Multimodale Personalauswahl, Würzburg 2002

Jaeger, Stefan: Mitarbeiterbindung. Zur Relevanz der dauerhaften Bindung von Mitarbeitern in modernen Unternehmen, Saarbrücken 2006

Jetter, Wolfgang: Effiziente Personalauswahl, 3. Auflage, Stuttgart 2008

Mayring, Phillip: Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken. Weinheim, Basel 2010

Merk, Joachim: Strategisches Personalbindungsmanagement im Krankenhaus, Berlin 2008

Nöbauer, Brigitta: Fluktuationsanalyse und Aufbau eines Bindungsmanagements in der Altenbetreuung und -pflege. In: Nöbauer, Brigitta: Personalmanagement in der Altenbetreuung. MitarbeiterInnen gewinnen und entwickeln. Linz 2013, 169-192

Petkovic, Mladen: Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, München 2008

Schuler, Heinz: Psychologische Personalauswahl, 3. Auflage, Göttingen 2000

Vom Hofe, Anja: Strategien und Maßnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung, Hamburg 2005

Internetquellen

Arbeiterkammer Salzburg: Freier Dienstvertrag. Arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtliche Grundlagen, Salzburg 2017,

https://media.arbeiterkammer.at/ooe/publikationen/arbeitundrecht/B_2017_Der_freie_Dienstvertrag_Salzburg.pdf (Stand: 20.05.2018)

Arbeiterkammer Wien: Freier DienstnehmerInnen. Ihr Recht im Griff, Wien 2013,

https://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/arbeitundrecht/Freier_Dienstnehmer_innen.html (Stand: 20.05.2018)

Huf, Stefan: Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren. Pfadmodell und Theorie der Einbettung erweitern das Verständnis. In: Personalführung 3/2012, 28-36

https://www.dgfp.de/hrwiki/Ursachen_der_Fluktuation_verstehen__Mitarbeiterbindung_optimieren.pdf (Stand: 20.05.2018)

Meifert, Matthias: Nützliches aus der Wissenschaft. Reisende soll man (nicht) aufhalten – Wie viel Fluktuation ist gut? In: Personalführung 12/2014, 4-5

https://hrpepper.de/wp-content/uploads/2017/09/34_Evidenz-to-go-Reisende-soll-man-nicht-aufhalten-Wie-viel-Fluktuation-ist-gut.pdf (Stand: 20.05.2018)

Nöbauer, Brigitta: Personalsuche und -auswahl, Linz 2017,

<https://linz.elearning.fh-ooe.at/course/view.php?id=6649> (Stand: 20.05.2018)

StepStone Talent Report 2009: Der neue „War for Talents“

https://linz.elearning.fh-ooe.at/pluginfile.php/152527/mod_resource/content/1/StepStone_EIU_Report_DE.pdf
(Stand: 20.05.2018)

Anhang

Interviewleitfaden für HR-Spezialisten

Fragen zum Thema Fluktuation:

1. Ist-Stand:

- Wie viele Sprachtrainer beschäftigen Sie? (Für welche Sprachen? Wo die meisten?)
Welche Art von Vertrag haben Ihre Sprachtrainer?
- Von welchen Kriterien hängt der Bedarf an Sprachtrainern ab?

2. Thema Verbleib bzw. Wechsel der Sprachtrainer:

- Welcher Prozentsatz wechselt jährlich?
- Wie lange sind sie da bevor sie wechseln?
- Ist es Ihrer Meinung nach über die Toleranzgrenze oder ist es noch normal?
- Wie kommen die Wechsel zustande – seitens des Unternehmens oder seitens der Trainer selbst?
- Was sind jeweils die Gründe?
- Kann ein Sprachtrainer aufgrund seines Verschuldens gekündigt werden? (z.B. aus solchen Gründen wie Arbeitsverhinderungen, fachliche Inkompetenz, ineffektives Arbeiten sowie schlechter Umgang mit den Kursteilnehmern)
- Wie leicht oder schwer ist es, einen neuen Sprachtrainer zu finden, nachdem der alte Kündigt?

Fragen zum Thema Personalsuche:

3. Prozess der Personalsuche

- Was sind die Zielgruppen bei den Trainern?

A. Wie wird der Prozess der Personalsuche durchgeführt?

- Suchen Sie das Personal erst nachdem die Stelle frei wird oder früher?
- Welche Form der Kandidatenansprache nutzen Sie?
- Mit welchen Instrumenten sind Sie am erfolgreichsten?

B. Wie macht sich die Organisation als Arbeitgeber bei möglichen Sprachtrainern bekannt?

- Versuchen Sie den Kontakt mit den ehemaligen Mitarbeitern aufrechtzuerhalten?
Stellen Sie ehemalige Mitarbeiter wieder ein?
- Spielen bei der Sprachtrainer-Suche auch Mitarbeiterempfehlungen eine wichtige Rolle?
- Haben Sie einen Kandidatenpool?

- Was sind die Quellen für einen Pool? (Ehemalige Mitarbeiter, Praktikanten, Mitarbeiter, die den Job abgelehnt haben, „Second-Bests“ im Bewerbungsverfahren)

Fragen zum Thema Personalauswahl:

A. Wie wird der Prozess der Personalauswahl durchgeführt?

- Welche Kompetenzen werden von den Verantwortlichen für notwendig erachtet?
- Wie werden Kompetenzen gemessen?
- Benutzen Sie spezifische Tests, um die Kompetenzen der Kandidaten zu messen? (Persönlichkeitstests, IQ-Tests, fachliche Tests)
- Welche Bewerbungsunterlagen werden in der Regel von den Kandidaten verlangt?
- Was kann aus den Bewerbungsunterlagen ausgewertet werden?
- Wie verläuft das Aufnahmegespräch?
- Gibt es die Möglichkeit der Arbeitsprobe (Schnuppern/Probeunterricht) für Kandidaten?
- Was sind die Absagegründe? (welche können es sein?)
- Welche Optimierungspotenziale sehen Sie in Bezug auf den Prozess der Personalsuche und Auswahl?

Fragen zum Thema Einstellung von freiberuflichen Sprachtrainer:

- Was sind die Besonderheiten der Einstellung von freien Sprachtrainer?
- Was sind gesetzliche Rahmenbedingungen?
- In wie fern unterscheidet sich der Werkvertrag von einem normalen Dienstvertrag?
- Gibt es eine Möglichkeit, von einem Werkvertrag auf einen Dienstvertrag umzusteigen?
- Was sind Voraussetzungen dafür?

Fragen zum Thema Bindungsmaßnahmen:

- Wie denken Sie, ist es überhaupt relevant, von Bindungsmaßnahmen in Bezug auf Sprachtrainer zu sprechen?
- Wenn ja, mit welchen Maßnahmen versuchen Sie Sprachtrainer zu binden?
- Welche Anreize spielen aus Ihrer Sicht für die Bindung eine wichtige Rolle? (z.B. Lob des Vorgesetzten, Anerkennung von der Seite der Kursteilnehmer, gutes Betriebsklima usw.)
- Gibt es Möglichkeiten für Sprachtrainer sich weiterbilden zu lassen? (z.B. Teilnahme an Weiterbildungskursen, Möglichkeiten sich zertifizieren zu lassen usw.)