

# DAS OPTIMALE BEWERBERINTERVIEW

WIE LASSEN SICH IM GESPRÄCH ALLE FÜR DAS UNTERNEHMEN RELEVANTEN INFOS SAMMELN?



Im Bewerbergespräch soll die Eignung, insbesondere in Bezug auf soziale und personenbezogene Kompetenzen, festgestellt, die Motivation für die Berufswahl geprüft und ermittelt werden, ob der Bewerber zur Kultur des Unternehmens passt. Mit höherer Erwartungshaltung einer zunehmend selbstbewusst auftretenden Generation von Bewerbern, die oft Ausbildungsangebote von mehreren Unternehmen erhält, sind auch die Ansprüche an ein professionelles Bewerberinterview gestiegen.

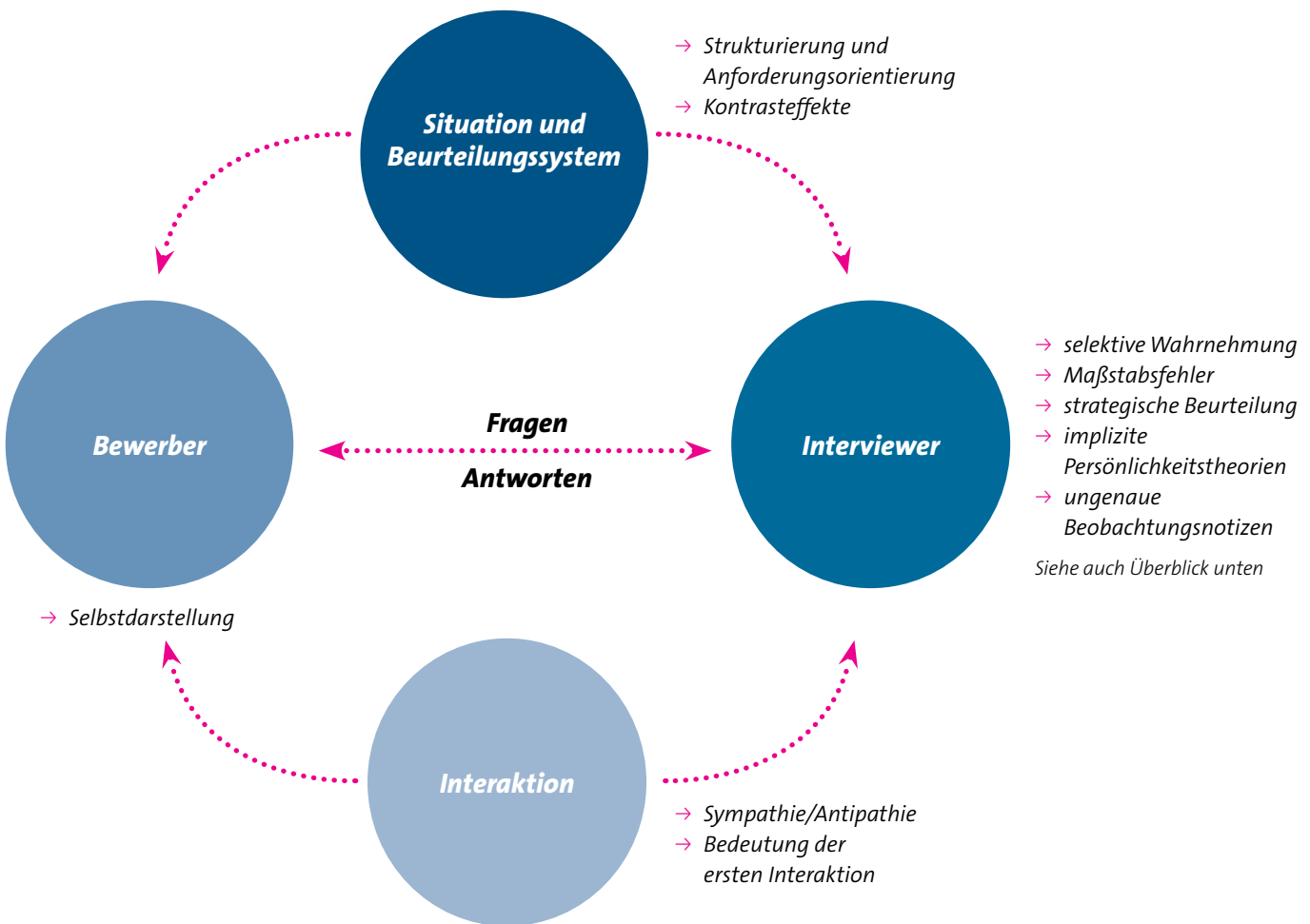
### Ein gutes Auswahlgespräch zu führen, ...

... kann doch nicht so schwer sein? Im Gegenteil! Schließlich soll man in kurzer Zeit Informationen sammeln und bewerten. Das Ziel des Unternehmens ist es, einen Großteil der künftigen Fachkräfte über die Ausbildung oder das duale Studium zu rekrutieren, d. h. es geht um die Menschen, die in der Zukunft den Fortbestand des Unternehmens sichern und voranbringen sollen. Das Bewerbergespräch stellt eine komplexe Situation dar, in der es zahlreiche Faktoren gibt, die die zuverlässige Erhebung und Bewertung der benötigten Informationen beeinflussen.

### Unerwünschte Einflussfaktoren

Unstrukturierte Bewerbungsgespräche führen meist dazu, dass unerwünschte Einflussfaktoren besonders stark wirksam sind (Nähe- und Ähnlichkeitsmuster, Sympathieeffekte, implizite Persönlichkeitstheorien etc.) und vermehrt Bewerber eingestellt werden, die z. B. den Interviewern vermeintlich ähnlich sind oder diese in bestimmten, oft äußerlichen, Merkmalen an andere Menschen erinnern, mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben – ohne, dass die erforderliche Kompetenz des Bewerbers wirklich im Gespräch überprüft wurde.

## EINFLUSSFAKTOREN AUF WAHRNEHMUNG, INFORMATIONSSAMMLUNG UND BEWERTUNG ALS URSACHE VON FEHLEINSCHÄTZUNGEN



### ÜBERBLICK ÜBER EINIGE TYPISCHE WAHRNEHMUNGS- UND BEURTEILUNGSFEHLER:

- 1. Selektive Wahrnehmung:** Der Beurteiler nimmt vermehrt Informationen wahr, die seine vorläufigen Urteile bzw. Vorurteile bestätigen. Andere Informationen werden nicht beachtet.
- 2. Maßstabsfehler (Milde, Strenge, Tendenz zur Mitte):** Die eigene Beurteilungsskala weicht von der vorgegebenen deutlich ab. Die gesamte Skala wird nicht ausgenutzt.
- 3. Strategische Beurteilung:** Um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, weicht die Beurteilung von den tatsächlichen Gegebenheiten ab.
- 4. Implizite Persönlichkeitstheorien:** Der Schluss von wenigen Eigenschaften auf viele andere wirkt sich vorurteilhaft auf die Beurteilung aus (z. B. korrekt gekleidet und pünktlich = ordentlich, sauber, strebsam, fleißig etc.).
- 5. Gewichtungseffekt:** Der erste Eindruck oder etwas, was nicht lange zurückliegt, wird unangemessen stark berücksichtigt.
- 6. Halo-Effekt:** Eine bestimmte Eigenschaft oder ein Fehler prägt den Eindruck so stark, dass alle übrigen Beurteilungen davon beeinflusst werden.

**Training und Leitfaden**

In Interviewertrainings können nach Analyse des eigenen Gesprächsverhaltens Einflüsse selbstkritisch reflektiert und durch bewusstes Üben und Feedback optimierte Verhaltensweisen auf-

gebaut werden. Ebenso wichtig wie geschulte Interviewer ist ein anforderungsorientiertes, auf die erforderlichen Kompetenzen abgestelltes Frage- und Beurteilungssystem (Interviewleitfaden).

**Aus wissenschaftlicher und aus praktischer Sicht haben sich folgende Elemente bewährt:**

ELEMENT	VORGEHEN	ARBEITSHILFEN
→ Anforderungsbezogene Gestaltung	→ Erheben der Anforderungen und „Critical incidents“ für die Funktion/das Berufsbild → Erstellung und Gewichtung eines Anforderungsprofils	→ Anforderungsliste → Anforderungsprofil mit Gewichtung (Matrix) ⬇
→ (Teil-)Strukturierung der Durchführung	→ Einsatz eines Interviewleitfadens → Einsatz standardisierter, kompetenzbasierter Fragen → Separate Erfassung von Intuition/Bauchgefühl	→ Interviewleitfaden mit Zuordnung der Fragen zu Kompetenzen → Verhaltensdreiecke und situative Fragen
→ Trennung von Informationssammlung und Auswertung	→ Notizen zu den Antworten des Bewerbers, Trennung von Beobachtung und Bewertung → Beurteilungshilfen für die Interviewer	→ Notizzsammlung → Antwortskalen mit Verhaltensankern
→ Einsatz mehrerer geschulter Interviewer	→ Zunächst unabhängige Bewertung durch die Interviewer und anschließende Diskussion von Abweichungen → Systematische, kriterien-orientierte Entscheidungsfindung	→ Auswertungsblatt ⬇ → Einzelbewertung mit anschließender Diskussion

**GUT GEMACHT: RICHTIGE DURCHFÜHRUNG ODER WELCHE FRAGEN BRINGEN WAS?**

Die professionelle Durchführung und die richtigen Fragen im Bewerberinterview sind der Schlüssel, um systematisch und zuverlässig Informationen zur Bewertung relevanter Kompetenzen zu erfassen.

**Typische Einstiegsfragen**

Häufig werden Fragen verwendet wie:

- „Erzählen Sie uns doch einfach mal etwas von sich. Was denken Sie, sollten wir über Sie wissen?“
- „Stellen Sie sich doch einfach nochmal kurz vor.“
- „Warum interessieren Sie sich für diesen Beruf?“
- „Welche anderen Berufe könnten Sie sich auch vorstellen und warum?“
- „Was wissen Sie denn schon von uns, dem Ausbildungsberuf und unserem Unternehmen?“

Gegen solche Fragen ist nichts einzuwenden, zumal sie oft den Gesprächsfluss erleichtern und den Übergang von Warm Up zu relevanter Informationssammlung markieren. Die Antworten sollten jedoch nicht überbewertet werden, Bewerber sind diese Fragen gewohnt. Hier ist es vergleichsweise einfach, zuvor geübte Antworten zu geben.

Gleiches gilt für Fragen zur Selbsteinschätzung und zu Stärken und Schwächen des Bewerbers:

- „Wie würden Ihre Freunde oder andere Menschen, die Sie gut kennen, Sie beschreiben?“
- „Was glauben Sie, was wichtig im Berufsleben/im Ausbildungsberuf ist? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten davon bringen Sie dafür heute schon mit, in welchen Bereichen müssten Sie sich noch weiterentwickeln?“

Wichtig ist, die Antworten auf solche Fragen als das zu werten, was sie sind. So sagt z. B. das schon vorhandene Wissen über das

Unternehmen und die Ausbildung wenig oder nichts über Intelligenz oder Lernfähigkeit aus, wohl aber darüber, wie stark sich der Bewerber auf das Gespräch vorbereitet hat – dies ist also eher ein Indikator für das Interesse und die Motivation hinsichtlich der Ausbildung. Häufig sind Unternehmen in dieser Phase daran interessiert, mehr über die (Leistungs-)Motivation des Bewerbers zu erfahren. Nachstehend ein paar Beispiele für Fragen, die hierbei helfen können:

- „Wenn Sie sich vorstellen, dass Sie die Ausbildung bei uns machen: Wie muss ein Tag aussehen oder was muss passiert sein, damit Sie am Abend sagen ‚Das war ein guter Tag (alternativ: kein guter) Tag‘?“
- „Sie kennen sicher den Slogan: ‚Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.‘ Was bedeutet das für Sie in Bezug auf Ihre Arbeit?“
- „Was motiviert und was demotiviert Sie am meisten, z. B. in der Schule, im Verein? Wie ist das in Bezug auf den Ausbildungsberuf?“

**Spezielle (biografische) Fragen im Anschluss**

Im Anschluss an die Einstiegsfragen geht es häufig darum, herauszufinden, wie selbstständig und eigenverantwortlich der Bewerber bisherige Entscheidungen getroffen hat, wie er ggf. mit Rückschlägen oder Fehlentscheidungen umgegangen ist bzw. welche Schlüsse er daraus gezogen hat. Sie als Interviewer möchten wissen, ob der Bewerber die im Anforderungsprofil definierten Kompetenzen hat. Fragen zur Biografie sind naturgemäß nicht standardisiert und fallen je nach Person und Alter unterschiedlich aus. Der Lebenslauf der Bewerber um einen Ausbildungsplatz oder ein duales Studium ist meist noch kurz, sodass er nur begrenzt Anknüpfungspunkte für biografische Fragen bietet. Schnell kann es passieren, dass z. B. ausgefallene oder aus Sicht des Interviewers interessante Hobbies überinterpretiert werden.

### z.B. Beispiele:

- *Kitesurfen ist kein Beweis für Disziplin, Mut, Zielstrebigkeit oder geistige Wendigkeit auch im Berufsleben.*
- *Eine Mitgliedschaft in einem Fußballverein ist kein Beweis für Teamfähigkeit, ebenso wenig wie eine Mitgliedschaft im Murnelspielerverein ein Indiz für einen Langweiler ist.*

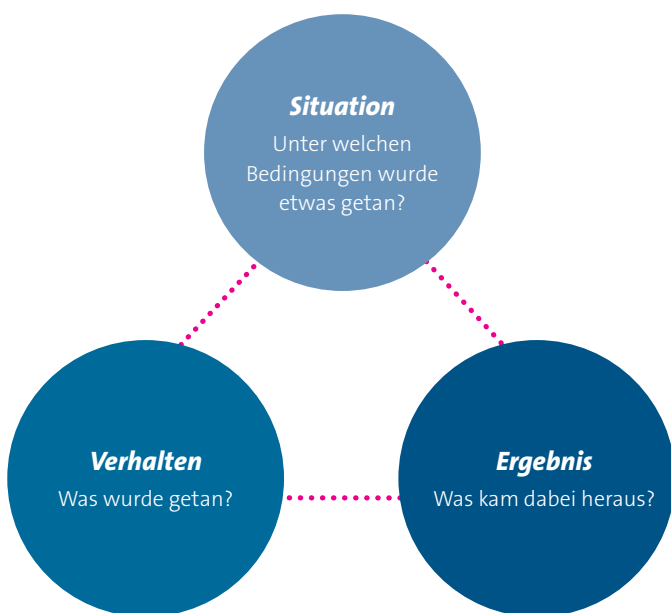
In der Praxis ist es zudem nicht immer einfach, sich bei ähnlichen Einstellungen und Interessen von Bewerber und Interviewer frei von Nähe- und Sympathieeffekten zu machen. Diese Phase des Gesprächs sollte daher nicht zu sehr ausgedehnt werden – es kann viele Dinge geben, die zwar interessant sind, aber keine oder nur begrenzte Relevanz haben.

### Verhaltensdreiecke

Jedes Bewerberinterview sollte auf Basis eines klar definierten Anforderungsprofils stattfinden. Im Interview steht dabei meist die Überprüfung spezieller sozialer und personenbezogener Kompetenzen im Vordergrund. Angenommen, es wurden für ein Berufsbild diese Schlüsselkompetenzen definiert:

1. *Auftreten,*
2. *Kommunikation,*
3. *Eigeninitiative,*
4. *Teamfähigkeit,*
5. *Lernbereitschaft und*
6. *Kundenorientierung.*

Die beiden erstgenannten Kompetenzen lassen sich im Vorstellungsgespräch unmittelbar beobachten. Eventuell gibt es in der Bewerbungsunterlagen auch erste Hinweise auf einzelne der genannten Kompetenzen – mehr aber auch nicht. Deshalb sind zu den Kompetenzen drei bis sechs spezielle Fragen zu stellen, um diese zuverlässig bewerten zu können. Bewährt hat sich hierbei die Bildung sogenannter Verhaltensdreiecke.



Bildung eines Verhaltensdreiecks: Der Bewerber wird gebeten, eine Situation zu schildern, in der er ein bestimmtes Verhalten gezeigt hat. Dabei wird durch Nachfragen darauf geachtet, wie die Situation genau war, was der Bewerber getan hat und wie das Ergebnis war.

### z.B. Beispiel:

*„Überlegen Sie einen Moment und schildern Sie uns bitte eine Situation, in der Ihre Eigeninitiative besonders gefordert war. Was war das für eine Situation?“*

(Antwort des Bewerbers abwarten).

*„Was haben Sie dabei genau getan?“*

(Antwort des Bewerbers abwarten).

*„Wie war das Ergebnis, was ist dabei herausgekommen?“*

(Antwort des Bewerbers abwarten).

Aus den Antworten können Rückschlüsse auf den Grad der Eigeninitiative gezogen werden. Gegebenenfalls werden ergänzende oder weiterführende Fragen gestellt, z. B. „Was würden Sie aus heutiger Sicht in der Situation anders machen?“ (Indikator für Lernbereitschaft). Es hat sich bewährt, zu einem Kompetenzbereich nicht nur ein, sondern mehrere Verhaltensdreiecke zu bilden. Ein Einstieg in ein weiteres Verhaltensdreieck könnte z. B. sein: „Welche Situation haben Sie erlebt, in der Sie sich eingebracht haben und wo es kein gutes Ergebnis gab?“ Auch die Verknüpfung von Verhaltensdreiecken mit Informationen aus dem Lebenslauf ist möglich: „Sie sind ja im Fußballverein, welche Situation gab es dort, in der Ihre Eigeninitiative besonders wichtig war?“

Die Bildung von Verhaltensdreiecken ist nicht ganz einfach, aber wesentlich ergiebiger und zielführender als eine ausführliche Konversation über Hobbies und Interessen. Auch die Dokumentation ist anspruchsvoll, denn der Interviewer sollte sich genaue Notizen zu allen drei Aspekten (Situation, Verhalten, Ergebnis) machen, um eine angemessene Bewertung vorzunehmen. Das Entwickeln und Stellen solcher Fragen setzt geschulte und erfahrene Interviewer voraus.

Schließlich geht es auch im Sinne der Fairness und Chancengleichheit gegenüber allen Bewerbern darum, den Schwierigkeitsgrad der Fragen über die verschiedenen Bewerber hinweg vergleichbar zu halten.

### Situative Fragen

Eine gute Alternative oder auch Ergänzung zur Bildung von Verhaltensdreiecken sind sogenannte situative Fragen (auch: Critical Incidents/Szenarien genannt). Gegenüber der Bildung von Verhaltensdreiecken haben diese den Vorteil, dass

- *alle Bewerber in dieser Gesprächsphase gleiche Fragen gestellt bzw. Szenarien geschildert bekommen;*
- *sie zeitsparender sind (ca. 1-1,3 Minuten pro Frage inkl. Antwort im Vergleich zu ca. 2-3 Minuten pro Verhaltensdreieck) und*
- *die Dokumentation schneller und genauer ist, da nur die Antworten notiert werden müssen;*
- *sofern zudem Beurteilungshilfen vorliegen, auch die Bewertung für die Interviewer deutlich einfacher ist.*

Der Nachteil ist der einmalige hohe Aufwand, sofern man selbst gute situative Fragen pro Kompetenzbereich mit entsprechenden Verhaltensanker/Bewertungsmaßstäben entwickeln möchte. Pro Kompetenzbereich sollten ca. drei situative Fragen gestellt werden, d. h. bei fünf Schlüsselkompetenzen ca. 15 Fragen (Dauer dieses Gesprächsteils: ca. 20 Minuten). Ein Beispiel für eine situative Frage finden Sie nachstehend.



KÖNNEN SIE SICH VORSTELLEN, DASS SIE ...

Foto: fotolia | Photographee.eu

**z.B. Beispiel:**

Soll ein Azubi später im Verkauf eingesetzt werden, bietet sich die folgende Frage zu Kunden- und Vertriebsorientierung an:

*„Stellen Sie sich bitte Folgendes vor: Sie möchten mich als neues Mitglied für Ihren Tauchverein werben. Ich habe durchaus Interesse daran, kann mich aber nicht zu einem Eintritt entschließen, weil ich durch berufliche Verpflichtungen nur sehr unregelmäßig an den Trainingsabenden teilnehmen kann. Wie würden Sie dennoch versuchen, mich von einem Vereinseintritt zu überzeugen?“*

**Verhaltensanker und Beispielantworten als Orientierungshilfe für Interviewer bei der Bewertung:**

- 0 Punkte: Die Argumente des Bewerbers haben nichts mit dem Einwand des Interessenten zu tun.  
*Antwortbeispiel: „Ich würde sagen, dass Tauchen sehr viel Spaß macht.“*
- 1 Punkt: Der Bewerber versucht, die Bedenken des Interessenten auszuräumen.  
*Antwortbeispiel: „Ich würde sagen, dass ein Vereinseintritt auch dann noch lohnt, wenn man nur jedes zweite Mal kommen kann. Es gäbe andere Vereinsmitglieder, bei denen dies auch so wäre und die trotzdem vom Tauchen im Verein profitieren würden.“*
- 2 Punkte: Der Bewerber geht gezielt auf die Bedenken ein und versucht darauf aufbauend Chancen einer Vereinsmitgliedschaft aufzuzeigen.  
*Antwortbeispiel: „Ich würde Sie informieren, dass wir im Verein für Leute, die schwierig regelmäßig kommen können wie Sie, auch Kompaktrainingskurse anbieten, z. B. von Freitag bis Sonntag. Außerdem bietet ein Vereinseintritt neben den wöchentlichen Trainingsstunden ja auch weitere Vorteile wie Ferienkurse vor Sizilien oder in der Ägäis und die Möglichkeit, Tauchausrüstungen bei Messen günstiger zu erwerben.“*

Quelle: INFO GmbH; Pool von über 80 situativen Fragen für Azubis/Berufseinsteiger

**Ergänzende Aufgaben und Microsimulationen**

In der Praxis bauen Interviewer oft einen Block zu fachlichen bzw. Wissensfragen in das Gespräch ein. Solange es bei drei bis vier kurzen Fragen bleibt, ist dies zeitlich machbar – allerdings ist die Aussagekraft bei so einer geringen Anzahl begrenzt. Oft ist es sowohl aussagekräftiger als auch zeitsparender, solche Aspekte in einem kleinen Wissenstest/Quiz separat im Vorfeld des Interviews zu erfassen.

Unabhängig vom Interview führen viele Unternehmen im Rahmen eines Bewerbertags oder Assessment Center weitere Übungen durch, z. B. kleine Fallstudien, Postkorbübungen und Rollenspiele. In Bezug auf das Interview sind sogenannte Microsimulationen eine interessante Alternative zu klassischen Rollenspielen.

Eine Microsimulation dient dazu, bestimmte Kompetenzen über freie Fragen, Verhaltensdreiecke und situative Fragen hinausgehend nochmals zu überprüfen. Sie ist ein Mini-Rollenspiel, das etwa ein bis zwei Minuten dauert und sich unmittelbar an die Beantwortung einer situativen Frage anschließt.

**z.B. Beispiel:**

Nehmen wir die oben genannte Beispielfrage mit dem Tauchverein. Nachdem der Bewerber dargelegt hat, wie er argumentieren würde, kann eine Microsimulation wie folgt eingeleitet werden: *„Stellen Sie sich nun bitte vor, ich bin der Interessent, der durch berufliche Verpflichtungen nur sehr unregelmäßig an den Trainingsabenden teilnehmen könnte. Sie kommen auf mich zu und möchten mich zu einem Vereinsbeitritt bewegen.“*

Während mit der situativen Frage schwerpunktmäßig die Vorgehensweise des Bewerbers offengelegt wird („Was würde der Bewerber sagen oder tun?“), wird mit der Microsimulation auch das nonverbale Verhalten wie Stimme, Gestik, Tonlage, Blickkontakt und damit auch die Wirkung des Verhaltens erfasst („Wie bringt der Bewerber das rüber?“).



## CHECKLISTE:

### 1. Definition bzw. Überprüfung der Anforderungen für das jeweilige Berufsbild:

Welche Informationen zu welchen Kompetenzen müssen am Ende des Gesprächs vorliegen?

Welche Kompetenzen erfassen wir besser anders, z. B. über Tests, Probearbeiten etc.?

Erstellen Sie eine Liste und eine Gewichtung der relevanten Kompetenzen.

### 2. Messung relevanter Kompetenzbereiche:

Was kann systematisch beobachtet werden (z. B. Auftreten und Kommunikationsverhalten)?

Wofür brauchen Sie konkrete Fragen (z. B. Konfliktverhalten, Eigeninitiative)?

Was möchten Sie durch freie, z. B. biografische Fragen herausfinden?

Was kann durch den Einsatz von Verhaltensdreiecken und situativen Fragen/Szenarien erfahren werden?

Wie viele Fragen möchten/müssen Sie pro relevantem Kompetenzbereich stellen, um eine zuverlässige Einschätzung zu erhalten?

Definieren Sie, wie Sie die einzelnen relevanten Kompetenzbereiche im Gespräch messen.

### 3. Erarbeitung des Interviewleitfadens:

Achten Sie auf eine einheitliche Bewertungsskala und Praktikabilität im Aufbau. Prüfen Sie, inwieweit die Rahmenparameter (z. B. maximale Dauer des Gesprächs) zu Ihren Anforderungen an das Gespräch passen. Ist z. B. die Dauer zu lang, so kann es sinnvoll sein, bestimmte Aspekte durch ein kurzes Telefoninterview vorab zu klären. Modern wäre beispielsweise auch ein Chat mit dem Bewerber, der in der Regel ein „Digital Native“ ist.

Erarbeiten Sie auf Basis der Ergebnisse zu 1. und 2. Verhaltensdreiecke und situative Fragen mit Bewertungshilfen pro Kompetenzbereich. Erstellen Sie Ihren Interviewleitfaden und simulieren Sie diesen mehrfach.

### 4. Integration von Microsimulationen:

Je nach Anforderungsprofil kann es sinnvoll sein, kurze Aufgaben und/oder Microsimulationen in das Gespräch zu integrieren.

Erstellen Sie geeignete kurze Aufgaben und/oder Microsimulationen.

### 5. Beteiligte am Interview:

Sowohl der Personalbereich als auch die Führungskraft aus dem Bereich, in dem der Azubi potenziell nach der Ausbildung dauerhaft eingesetzt werden soll und/oder der künftige Ausbilder sollten am Gespräch beteiligt sein. Aus Gründen der Prozessgeschwindigkeit ist das Gespräch gemeinsam zu führen, wobei jeder Interviewer zunächst unabhängig voneinander bewertet. Abweichungen werden anschließend anhand der konkreten Beobachtungs- und Gesprächsnotizen besprochen.

Tragen Sie die Einzelbewertungen in ein Auswertungsblatt ein und fokussieren Sie die Diskussion auf Abweichungen zwischen den Interviewern.

### 6. Kriterien-orientierte und zügige Entscheidung:

Das Bauchgefühl/die Intuition ist ebenfalls ein wichtiges Kriterium, insbesondere in Bezug auf die Passung zum Unternehmen. Sollten wichtige Anforderungen nicht hinreichend erfüllt sein und/oder mehrere Interviewer meinen, dass der Bewerber trotz guter „Leistungen“ im Interview nicht zum Unternehmen passt, gibt es entweder die Möglichkeit über Praktika o. Ä. weitere Infos zu sammeln oder es gilt der Grundsatz „im Zweifel gegen den Bewerber“.

Vermeiden Sie „faule Kompromisse“, denn sie führen in den meisten Fällen zu einer dauerhaften und teuren Belastung im Unternehmen. Abwarten ist nicht notwendig, wenn Sie klar definierte Kriterien auf jeder Auswahlstufe und auch für das Interview definiert haben. Entscheidend ist nicht, dass Sie die besten Bewerber auswählen, sondern diejenigen, die Ihre Anforderungen erfüllen und diese Bewerber zügig an Ihr Unternehmen binden.

Entscheiden Sie zügig: Die guten und auch mittelguten Bewerber sind sonst längst bei anderen Unternehmen unter Vertrag.

Dokumentieren Sie die Interviewergebnisse nachvollziehbar. Hilfreich ist dabei auch eine grafische Gegenüberstellung der Anforderungs- und der Ergebniswerte.

### 7. Integration von Bindungselementen in Ihren Auswahlprozess:

Zum Bewerbergespräch werden in der Regel diejenigen eingeladen, die bereits eine Vorauswahl aufgrund der Unterlagen, ggf. einen (Online-)Test oder ein Telefoninterview absolviert haben. Wenn Sie diesen Bewerbern einen Vertrag anbieten, möchten Sie, dass diese sich für Ihr Unternehmen entscheiden und auch nicht wieder abspringen. Im Rahmen des Interviews sollte z. B. gegen Ende des Gesprächs dem Bewerber die Möglichkeit gegeben werden, Fragen zu stellen. Zusätzlich können hier relevante Infos über die Ausbildung und die weiteren Perspektiven genannt werden.

Nutzen Sie je nach Situation weitere Elemente, z. B. „Azubi meets Azubi“, Kennenlernen der Ausbildungs- bzw. potenziellen Arbeitsbereiche, die Sie dem Bewerber am Tag des Interviews anbieten.

### 8. Integration von Bindungselementen nach Vertragsabschluss:

Hat sich der Bewerber für Sie entschieden, gehört zur Stärkung der Bindung auch eine intensive Kontaktpflege und Einbindung des angehenden Auszubildenden nach Vertragsabschluss bis zum Berufseinstieg und darüber hinaus.

Erstellen Sie eine Liste möglicher Anlässe, Ideen und konkreter To-dos. Binden Sie hierbei die derzeitigen Azubis aus Ihrem Unternehmen ein.



**Download:** Diese Checkliste erhalten Sie unter [go.kiehl.de/downloads-wa](https://go.kiehl.de/downloads-wa)



WOLFGANG KRINGS (DIPL.-PSYCH.)

ist Geschäftsführer der INFO GmbH – Institut für Organisationen und beschäftigt sich seit nunmehr 20 Jahren mit der Rekrutierung von Auszubildenden und Berufseinsteigern bis zum Onboarding.

> [www.info-home.org](http://www.info-home.org), [www.testsonline.de](http://www.testsonline.de)