

Simply the best?



Lernendenauswahl für die praktische Ausbildung „Fachfrau / Fachmann Gesundheit“

Michaela Key und Franziska Tschirky Feratovic

Welche Kandidat_innen passen am besten zu uns? Wer hat das Potenzial, die Ausbildung erfolgreich abzuschließen? Fragen wie diese sind entscheidend für Lehrbetriebe – besonders bei hohen Bewerberzahlen. Um neue Wege bei der Lernendenauswahl zu gehen, haben wir im Universitätsspital Zürich (USZ) das Verfahren genau auf die Versorgungserfordernisse des USZ abgestimmt.

In der Beliebtheit der Lehrberufe steht „Fachfrau/Fachmann Gesundheit“ (FaGe) in der Schweiz an dritter Stelle.¹ Über 4800 Lehrverträge für die berufliche Grundbildung „Fachfrau/Fachmann Gesundheit mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis EFZ“ (FaGe) wurden 2018 abgeschlossen (BfS, 2019). Das jüngste Eintrittsalter für die Berufsschule ist das 15. Lebensjahr. Somit hat sich das Alter der Auszubildenden im Bereich Pflege deutlich nach unten entwickelt. Die FaGe-Ausbildung erfolgt im dualen System – an einem überbetrieblichen Ausbildungszentrum, im Lehrbetrieb und in der Berufsschule. FaGe-Lernende besuchen im Ausbildungszentrum mehrwöchige Einführungskurse, um

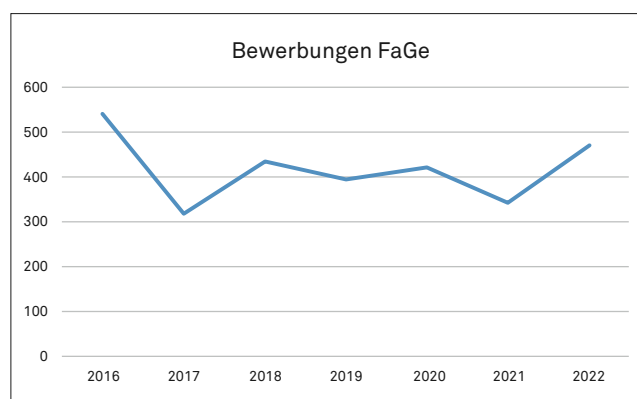


Abbildung 1. Eingang von Bewerbungen für einen FaGe-Ausbildungsplatz im Universitätsspital Zürich (Quelle: USZ, 2017)

praktische Fachkompetenzen aufzubauen. Im Lehrbetrieb sind die Lernenden angestellt und leisten Praxiseinsätze.

Das Universitätsspital Zürich (USZ) ist in der erfreulichen Situation, dass im Verhältnis zum Lehrstellenangebot deutlich mehr Bewerbungen für FaGe-Lehrstellen eingehen. Dies ist jedoch auch mit Herausforderungen verbunden. 2022 gab es im USZ für 46 Ausbildungsplätze innerhalb von drei Wochen einschließlich Nachrekrutierung² 456 Bewerbungen (s. Abbildung 1). So stellte sich die Frage: Wie finden wir die am besten geeigneten FaGe-Lernenden?

Für das USZ als universitäres Spital ist es kennzeichnend, dass 80 % der Patient_innen eine hochkomplexe Krankheitssituation aufweisen. Sie benötigen eine sehr spezialisierte Versorgung bei kurzer Verweildauer.

Eine unpassende Auswahl der Lernenden kann belastend und herausfordernd sein – nicht nur für die ausgewählten Personen, auch für die Verantwortlichen und Mitarbeitenden. Das USZ hat mit 4 % Lehrvertragsauflösungen bei FaGe-Lernenden im kantonalen Vergleich (14,1 % im Kanton Zürich, 2021) eine recht positive Bilanz. Doch jeder Lehrabbruch ist „einer zu viel“.

Bereits 2017 haben wir das bestehende Auswahlverfahren verändert. Wir wollten jeder Bewerberin und jedem Bewerber die berufsspezifischen Anforderungen im USZ zu verdeutlichen. Es sollte eine Möglichkeit bestehen, die Eignung für das USZ als Lehrbetrieb zu überprüfen (Reuschenbach, 2008).

Das bisherige trimodale Verfahren der Lernendenauswahl (Schuler, 2014) integrierte den biografischen Ansatz, den Eigenschafts-Konstruktansatz sowie den Simultanansatz (s. Abbildung 2).

Bezogen auf den Prozess bestand das Verfahren aus vier Schritten. Diese umfassten die formale und inhaltliche Dossierprüfung, ein Bewerbungsgespräch und als letzten Schritt das Bewerbungspraktikum im USZ. Neben formalen Kriterien spielte die persönliche und soziale Eignung der Bewerbenden eine besondere Rolle. Diese Kriterien waren bereits in der Ausschreibung der Lehrstellen aufgeführt (USZ, 2017):

¹ Die berufliche Grundbildung zur „Fachfrau Gesundheit“/ zum „Fachmann Gesundheit“ mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis EFZ wurde 2002 im Zuge der Revision des Berufsbildungsgesetzes in der Schweiz neu eingeführt.

² Eine Nachrekrutierung war erforderlich, weil nach Bestehen der Aufnahmeprüfungen ins Gymnasium oder in eine Fachmittelschule mehrere Rückzüge von abgeschlossenen Lehrverträgen erfolgten.

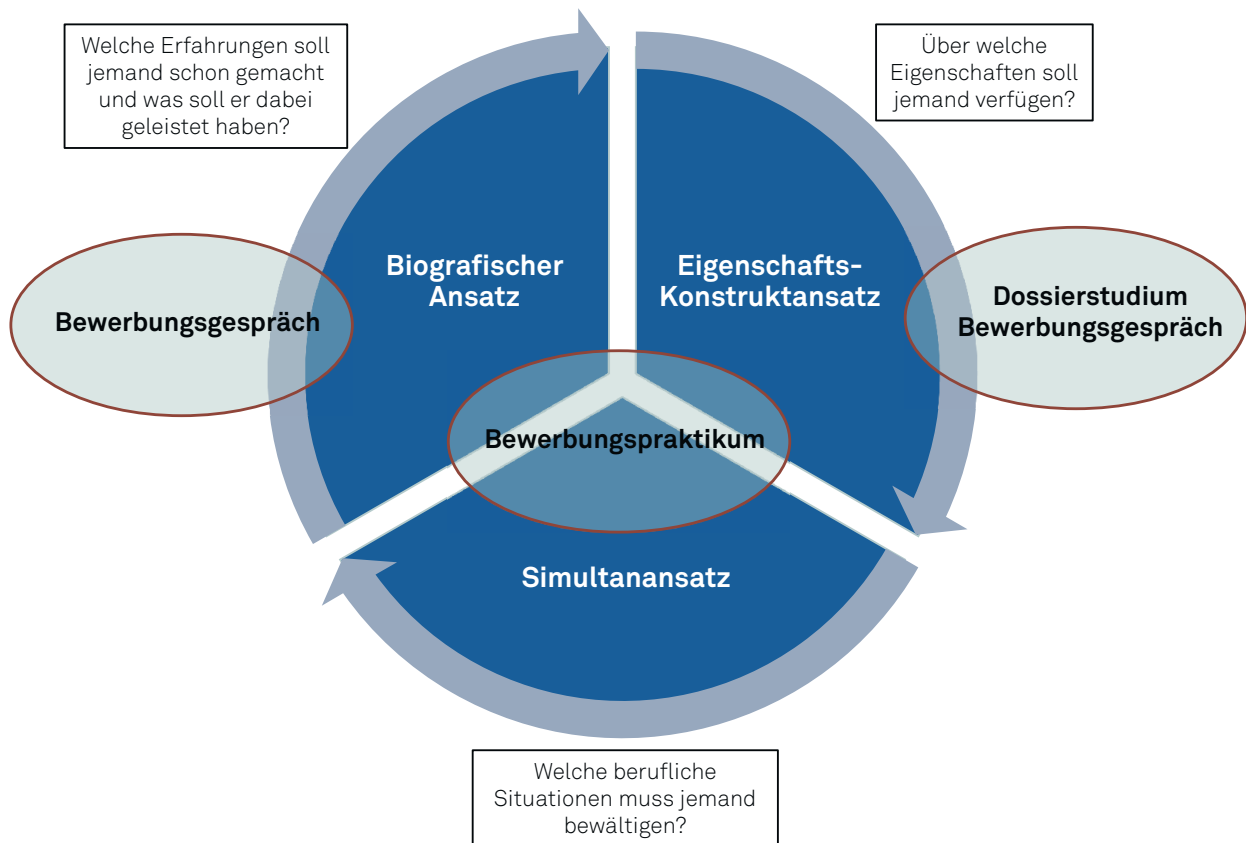


Abbildung 2. Trimodaler Prozess der Bewerberauswahl (Quelle: Schuler, 2014)

- Du kannst auf Menschen zugehen, auch in belastbaren Situationen
- Du hast Freude an praktischen pflegerischen Tätigkeiten und an Medizinaltechnik
- Du arbeitest gerne im Team und bist tolerant gegenüber Andersdenkenden
- Du bist zuverlässig und verantwortungsbewusst

ternen Anbieters (z. B. Multicheck). Beibehalten haben wir jedoch die Sichtung der Schulzeugnisse und des Stellwerk-8-Tests. Die Validität der Schulzeugnisse ist gegeben und der Stellwerk-8-Test beruht auf dem Volksschullehrplan. Das Verfahren und der Aufbau des Tests sind transparent. Die Ergebnisse sind valide und werden daher weiterhin berücksichtigt.

Was uns die Schulzeugnisse (nicht) verraten

Die Validität eines freien Bewerbergesprächs ist als gering einzustufen (Hough & Oswald, 2000). Eine Vorhersage des Ausbildungserfolges ist auf dieser Basis kaum möglich. Zudem zeigt die Erfahrung, dass Bewerbungsgespräche im Vorfeld sehr gut eingeübt werden. Die tatsächliche Eignung der Bewerbenden lässt sich jedoch nur schwer einschätzen. Aus diesen Gründen hat sich das USZ entschieden, keine klassischen Vorstellungsgespräche mehr durchzuführen.

Das sorgfältig erstellte Motivationsschreiben entsteht teilweise mit Unterstützung der Eltern oder Lehrpersonen. Es erlaubt kaum die valide Einschätzung der individuellen Motivation. Deshalb wird es nicht mehr verlangt. Dies gilt auch für den schriftlichen Eignungstest eines ex-

Was wir zusätzlich herausfinden möchten

Ziel unseres neuen Assessments ist die gezielte Beurteilung von speziellen, überfachlichen Kompetenzen, abgeleitet von den Versorgungserfordernissen des USZ. Diese Kompetenzen lassen sich in individuelle (iK) und soziale Kompetenzen (sK) unterteilen:

- Kommunikationskompetenz [Dialogfähigkeit (sK), Ausdrucksfähigkeit (iK), Schreibkompetenz (iK)]
- Teamfähigkeit (sK) (Allgemeine Gemeinschaftsfähigkeit, Regeln des Zusammenlebens im sozialen Nahraum erkennen)
- Problemlösungskompetenz (iK + sK) (Lern- und Arbeitsstrategien, Selbständigkeit im Handeln)
- Merkfähigkeit (iK) (Lernkompetenz, Informationsverarbeitungsfähigkeit)

- Emotionale Kompetenz (iK) (Selbstreflexion, Selbsteinschätzung, Reflexion eigener Gefühle, Fähigkeiten und Einstellungen).

Um für die Bewerberauswahl eine fundierte Ausgangsbasis zu haben, prüften wir den Young Adult Survey-Fragebogen (YAS) (Grob et al., 2003). Der YAS definiert eine Palette von überfachlichen Kompetenzen. Diese stimmten wir die auf die zu entwickelnden Kompetenzen im Rahmen der FaGe-Ausbildung ab (Kompetenzmodell USZ, 2018).

Alle genannten Kompetenzen sind wichtige Voraussetzungen, um den Anforderungen des beruflichen Alltags zu entsprechen und effektives Handeln zu gewährleisten. Zugleich stellen diese Kompetenzen eine Brücke dar zwischen dem Potenzial einer Person und der Realisierung beruflicher Aufgaben (Eilles-Mathiessen, 2007).

Aus dem USZ-Kompetenzmodell fügten wir zu den YAS-Kompetenzbereichen „Methodenkompetenz“, „Sozialkompetenz“ und „Selbstkompetenz“ weitere Kompetenzanforderungen hinzu, unter anderem „Umgang mit Komplexität“, „Dienstleistungsbewusstsein“, „Selbstmanagement“ und „Veränderungsfähigkeit“.

Multimodal – aus verschiedenen Perspektiven

Die Auswahl der Bewerbenden für die FaGe-Ausbildungsplätze erfolgt nun in einem vierstufigen Prozess – erweitert durch einen Assessmenthalbtage. Das Assessment dient

insbesondere dazu, die Sozial- und Selbstkompetenzen der Bewerbenden zu erfassen (s. Abbildung 3).

Konzeptuell entwickelten wir ein multimodales Verfahren, in dem mehrere Instrumente zum Einsatz kommen. Verschiedene Personen beobachten die Bewerberin bzw. den Bewerber. Die multiperspektivische Methode ermöglicht, die Kandidat_innen unter verschiedenen Aspekten und in unterschiedlichen Settings zu erleben. Dies gewährleistet eine ausreichende Informationssammlung, um herauszufinden, ob die Kandidatin/der Kandidat für die Ausbildung am USZ geeignet ist.

Der Assessmenthalbtage: Beobachtungen in einem definierten Setting

Kompetenzen verlangen nach Settings, in denen sie bei der Bewältigung entsprechender Aufgaben sichtbar werden können (Performanz):

- Engagement, Initiative und Motivation sollen beobachtbar sein durch Aufgaben, die eine aktive Teilnahme der Proband_innen fordern.
- Selbständigkeit lässt sich durch Aufgaben abrufen, in denen Teilnehmende allein komplexere Anforderungen bewältigen.
- Kooperationsfähigkeit wird beobachtbar, wenn Proband_innen kooperativ (in Gruppen) tätig werden.
- Kommunikationsfähigkeit zeigt sich in der schriftlichen und verbalen Ausdrucksfähigkeit der Teilnehmenden.

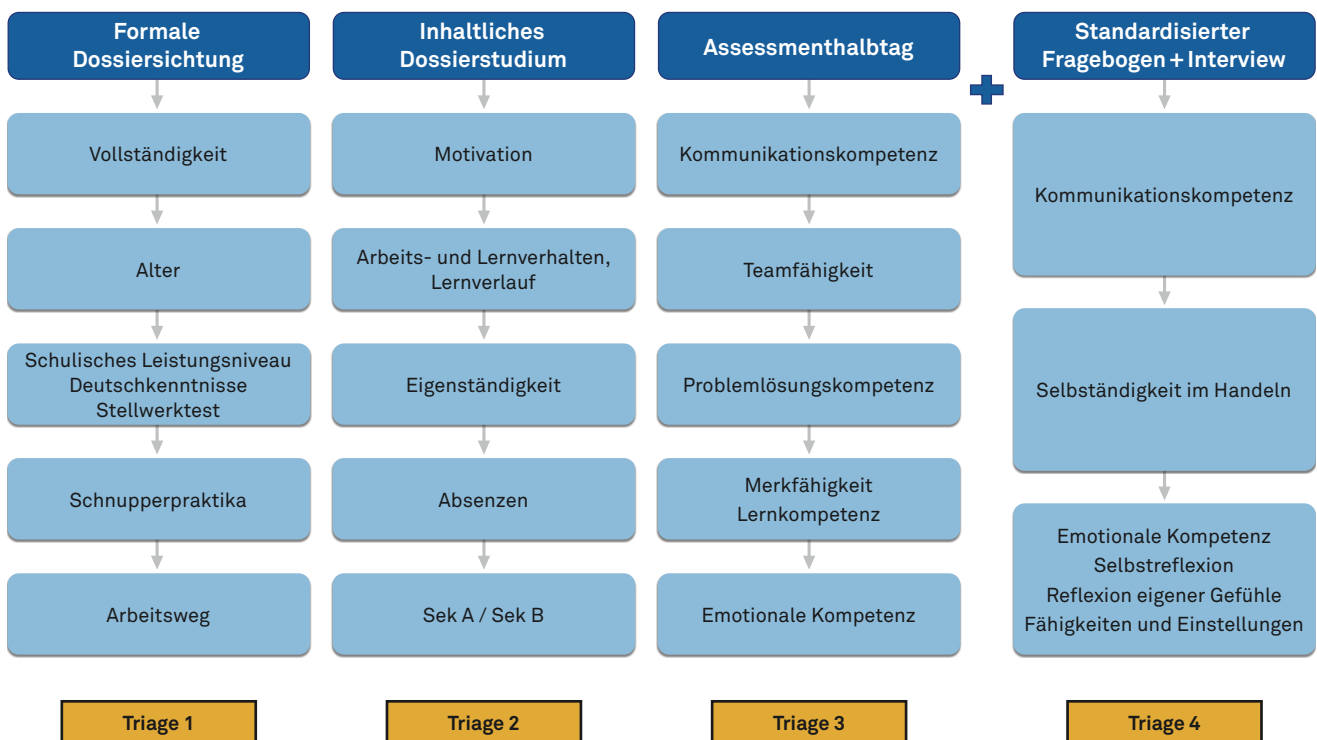


Abbildung 3. Prozess der Bewerberauswahl (Quelle: USZ, 2017)

https://econtent.hogrefe.com/doi/pdf/10.1024/1861-6186/a000755 - Monday, August 05, 2024 10:47:12 PM - UZH Hauptbibliothek / Zentralbibliothek Zürich IP Address: 144.200.17.42

Die Performanz einer Kompetenz ist nur dann gegeben, wenn die Situation gut gewählt ist. Deshalb besteht eine erste Herausforderung des Assessments darin, die besten Situationen zu gestalten (Grob et al., 2003). Die Urteilen können so einen Bezug zwischen Situation und Kompetenzen herstellen (Schuler, 2014).

Sechs unterschiedliche Aufgaben zeigen klar definierte Anforderungen und beobachtbare Kriterien. Sie unterscheiden sich voneinander, sind alltagsnah und entsprechen der Zielgruppe:

1. „Kennenlernen“ ist eine Partnerübung. Sie ermöglicht, Dialogfähigkeit und Ausdrucksfähigkeit zu beobachten. Kooperation im Team und die Fähigkeit zur Reflexion eigener Gefühle sind in dieser Situation ebenfalls sichtbar (iK + sK).
2. „Diskussion“ erfolgt in Einzel- und Gruppenarbeit. Die Auseinandersetzung mit der angestrebten Berufswahl steht im Fokus. Das Ziel besteht darin, folgende Kompetenzen zu erfassen: Selbständigkeit in der Gruppe (Teamfähigkeit), Kommunikationskompetenz, emotionale Kompetenz sowie Selbstreflexion, Selbsteinschätzung, Reflexion eigener Gefühle/Fähigkeiten/Einstellungen (iK + sK).
3. „Perspektivenwechsel“ findet im Rahmen einer Gruppenarbeit statt. Im Zentrum der Beobachtung stehen Teamfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Merkfähigkeit und emotionale Kompetenz (iK).
4. „Flussüberquerung“ ist eine handlungsorientierte Gruppenaufgabe. Im Mittelpunkt steht ein Ergebnis, das die Kandidat_innen gemeinsam erarbeiten. Sie planen zusammen und führen das Ergebnis teilweise selbständig aus. Das Resultat sagt etwas aus über Selbständigkeit, interpersonale Verantwortung, Kommunikation, Engagement, Initiative und Wille (sK). Auch der Umgang mit Erfolg und Misserfolg wird sichtbar (iK).
5. Beim Ausfüllen des „Fragebogens“ werden in der Einzelarbeit folgende Kompetenzen erkennbar: schriftliche Ausdrucksfähigkeit, Problemlösungskompetenz (Lern- und Arbeitsstrategien, Selbständigkeit im Handeln) sowie emotionale Kompetenz. Die Bewerbenden lösen diese Aufgabe in Einzelarbeit. Deshalb zeigen sich unter anderem Kompetenzen wie Selbstreflexion, Selbsteinschätzung, Reflexion eigener Gefühle, Fähigkeiten und Einstellungen (iK).
6. Das abschließende Feedbackgespräch dient dazu, die im Fragebogen adressierten Kompetenzen zu vertiefen und mit kommunikativen Kompetenzen wie Dialogfähigkeit, Ausdrucksfähigkeit und Reflexionsfähigkeit zu verbinden (iK + sK).

Für die Beobachtung der einzelnen Sequenzen sind Verhaltensanker (positiv/negativ) operationalisiert. Diese dienen als Indikatoren für die Ausprägung der nicht direkt messbaren Anforderungskriterien. Verhaltensanker sind auf Beobachtungsbögen zusammengestellt, um direkt beobachtbares Verhalten zu dokumentieren und auf ein Anforderungskriterium zu beziehen. Zeigt eine Kandidatin bzw. ein Kandidat das definierte Verhalten, ist dies als hohe

Ausprägung des Anforderungskriteriums zu interpretieren. Nach Abschluss aller Beobachtungssequenzen entscheiden wir anhand der Auswertung, welche Kandidat_innen wir für ein Bewerbungspraktikum im USZ einladen.

Das Bewerbungspraktikum: Konfrontation mit der realen Situation

Im Anschluss an den Assessmenthalbtage absolvieren einzelne Kandidat_innen ein Bewerbungspraktikum auf Abteilungen des USZ. Ziel dieses Praktikums ist nicht mehr die Berufswahl – es geht darum, zu beurteilen, ob die Kandidatin/der Kandidat für die Ausbildung im USZ geeignet erscheint.

Auch dieses Praktikum beurteilen wir anhand definierter Kriterien. Im Fokus stehen Erwartungen an die Lernenden von Seiten der Lehrpersonen in der beruflichen Grundbildung. Diese Erwartungen gelten spitalweit als wichtig für die Bewerberauswahl (Berweger et al., 2013).

Die Kriterien lassen sich in den YAS-Skalen wie folgt subsumieren:

- Handlungsfähigkeit/Selbständigkeit
- Gemeinschaftsfähigkeit/Kooperationsfähigkeit
- Verantwortungsfähigkeit
- Selbstreflexion
- Klassische Arbeitstugenden
- Bewältigungsstrategien im Umgang mit belastenden Situationen (Copingstrategien).

Dies sind wichtige Faktoren, um das Selektionsziel beim Finden des passenden Ausbildungsplatzes sicherzustellen. Auch für die Kandidat_innen selbst sind diese Faktoren wichtig.

Kompetenz lässt sich nur im realen Berufsalltag abrufen. Das Bewerbungspraktikum bietet hierfür die beste Möglichkeit.

Was gibt den Ausschlag?

In der abschließenden Beurteilung fließen die Beurteilungen von Triage 1 bis 4 zusammen. Stamm (2015) nennt die Gewichtung von Schnupperlehren als wichtigstes Selektionskriterium.

Tabelle 1. Gewichtung einzelner Triage-Elemente (Quelle: USZ)

Triage 1: Formale und inhaltliche Sichtung des Dossiers	10 %
Triage 2: Inhaltliche Sichtung des Dossiers (Schwerpunkt: Schnupperberichte)	20 %
Triage 3: Assessmenthalbtage	30 %
Triage 4: Bewerbungspraktikum	40 %

tionselement. Als nächstes sollen Persönlichkeitsmerkmale und Interessen Aufmerksamkeit erhalten. Die Gewichtung von schriftlichen Bewerbungsunterlagen rangiert auf dem zweitletzten Rang. Im Selektionsverfahren gewichten wir die Triage-Elemente 1–4 deswegen folgendermaßen (s. Tabelle 1).

Einen Kompetenzkatalog entwickeln

Welche Kompetenzen sollen FaGe-Lernende mitbringen oder während ihrer Ausbildung erlangen? Diese Frage stellten sich die Verantwortlichen immer wieder in Bezug auf die Optimierung des Auswahlverfahrens. Es ist wichtig, dass ein klarer Kompetenzkatalog besteht. Dieser bildet die Basis, um eine Skala des beobachtbaren Verhaltens zu entwickeln („genügend“, „gut“ oder „sehr gut“). Dieses Kompetenzprofil sollte einerseits auf das zu erreichende Kompetenzprofil der FaGe-Ausbildung hinführen. Andererseits darf es sich auch davon unterscheiden. Zudem sollten Aspekte des Bildungsberichtes einfließen, beispielsweise Methoden-, Sozial- und Medienkompetenz.

Fazit

Der vierstufige Auswahlprozess zur Besetzung der FaGe-Lehrstellen ist ressourcenaufwändig. Das multimodale Verfahren ermöglicht jedoch, Kandidat_innen zu überprüfen, zu bewerten und die Eignung für die Ausbildung am USZ intensiv zu prüfen. Unser Ziel besteht darin,

- die Wahrscheinlichkeit eines positiven Lernverlaufes zu erhöhen,
- die Lehrabbruchquote zu verringern und
- einen erfolgreichen Abschluss der Ausbildung zu fördern.

Für die Bewerbenden soll ein faires Verfahren zur Verfügung stehen: Sie haben in mehreren Situationen die Möglichkeit, zu präsentieren, was in ihnen steckt.

Literatur

- Berweger, S., Krattenmacher, S. & Salzmann, P. (2013). *LISA: Lernende im Spannungsfeld von Ausbildungserwartungen, Ausbildungsrealität und erfolgreicher Erstausbildung*. Projektbericht St. Gallen: Pädagogische Hochschule St. Gallen.
- BFS Bundesamt für Statistik (2019): *Statistik der beruflichen Grundbildung 2018*. Verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung/sekundarstufe-II/berufliche-grundbildung-lehrverhaeltnisse.assetdetail.14839746.html>
- Eilles-Matthiessen, C., Janssen, S., Osterholz-Sauerländer, A. & El Hage, N. (2007). *Schlüsselqualifikationen kompakt: ein Arbeitsbuch für Personalauswahl und Personalentwicklung*. Hogrefe.
- Grob, U., Maag Merki, K. & Büeler, X. (2003). Young adult survey. Theoretische Begründung und empirische Befunde zur Validierung eines Indikatorensystems zu überfachlichen Kompetenzen. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 25 (2), 309–330.
- Hough, L. M. & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future – remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631–664.
- Reuschenbach, B. (2008). Die Besten finden! Bewerberauswahl an Schulen – Was ist „in“? Was bringen neue Auswahlmethoden? *PADUA*, 8 (5), 6–11.
- USZ Universitätsspital Zürich. (2017). *Kompetenzmodell*. [Internes Dokument]
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung* (4. Aufl.). Hogrefe.
- Stamm, M. (2015). *Talentförderung in der beruflichen Grundbildung: Was es braucht, damit eine Karriere möglich wird. Beitrag präsentiert am „Forum Sarnen“*. Sarnen, Schweiz.



Franziska Tschirky Feratovic

MSc in Berufsbildung, Prozessverantwortliche Sekundarstufe II, Universitätsspital Zürich, Direktion Pflege und MTTB

franziska.tschirkyferatovic@usz.ch



Michaela Key

MSc, Leiterin Bildung, Universitätsspital Zürich, Direktion Pflege und MTTB

michaela.key@usz.ch