

Mit dem Blick auf die „Zweitbesten“: Entwicklungsfähige Auszubildende mit versteckten Talenten finden

Auf dem Ausbildungsmarkt passen das Angebot an möglichen Auszubildenden und das Auswahlverhalten der Betriebe nicht mehr richtig zusammen. Bereits seit 2013 machen sich die DGFP und die HR Alliance gemeinsam dafür stark, Azubis stärker als bislang „stärken- und potenzialorientiert“ auszuwählen. Unsere Autoren erklären, wie ein Umdenken in der Rekrutierung von Auszubildenden in der Praxis der Unternehmen aussehen könnte, und fordern neue Ansätze in den Auswahlprozessen wie in den Auswahlkriterien.

40 Prozent der Betriebe konnten im vergangenen Jahr ihre angebotenen Ausbildungsstellen nicht besetzen, immer mehr Unternehmen ziehen sich sogar aus der dualen Ausbildung zurück. Die Zahl der unversorgten ausbildungswilligen Jugendlichen ist um 3,7 Prozent gestiegen. Laut dem aktuellen Berufsbildungsbericht wird es „offenbar grundsätzlich schwieriger, das betriebliche Angebot und die Nachfrage der Jugendlichen zusammenzuführen“.

LÄNGST ÜBERHOLTE AUSWAHLVERFAHREN

Ein Teil des Problems ist sicherlich, dass Ausbildungsbetriebe bei der Auswahl ihrer Auszubildenden Standards nutzen, die sich in den goldenen Jahrzehnten des Bewerberüberhangs herausgebildet haben. Unternehmen konnten Ausbildungsbewerber mit unzureichendem Wunschprofil (zu alt, zu schlechte Abschlussnoten, mangelndes Allgemeinwissen) aussortieren, weil genügend andere Idealkandidaten zur Verfügung standen. Doch die Zeiten haben sich geändert. Der Arbeitsmarkt ist zum Bewerbermarkt geworden, und die ausbildenden Organisationen müssen sich zunehmend um die Auszubildenden bemühen. Daher ist es notwendig, die eigenen Auswahlstrategien zu überprüfen und den neuen

Gegebenheiten auf dem Ausbildungsmarkt anzupassen, da Ausbildungsstellen nicht mehr allein mit Bewerbern mit den besten Noten besetzt werden können. Es ist betriebswirtschaftlich sinnvoll, stärker als bisher den Blick auf die versteckten Kompetenz- und Potenzialträger unter den jungen Bewerbern zu richten, beispielsweise auch auf Jugendliche ohne Bestnoten und mit einer schwierigen Schulvita, und diese Jugendlichen unternehmensintern auf Basis ihrer individuellen Stärken zu entwickeln.

KLASSISCHE BEWERBUNGS- UNTERLAGEN UNBRAUCHBAR

Wenn Personalverantwortliche die formal schlechteren, aber ausbildungsfähigen Bewerber von den wirklich ungeeigneten trennen müssen, ist die Auswahl anhand von klassischen Bewerbungsunterlagen unbrauchbar, da sie kaum Differenzierungs-



möglichkeiten bietet. Auch die Schulnoten helfen nicht weiter, denn sie sind in Bezug auf die Ausbildungseignung des einzelnen Jugendlichen nicht aussagekräftig genug. Weil sie aber in einer Situation des Bewerberüberhangs ein funktionierendes Auswahlkriterium waren, fällt es vielen Personalverantwortlichen jetzt schwer, ihnen die Hauptrolle in Auswahlverfahren wieder zu nehmen.

Einige Überlegungen sprechen jedoch für ein fundamentales Umdenken in der Rekrutierung von Auszubildenden: Schulnoten treffen nur bedingt eine verlässliche Aussage über Ausbildungseignung. Der Notendurchschnitt korreliert auf der einen Seite recht passabel mit dem Ausbildungserfolg, wenn dieser an der in der IHK-Prüfung erzielten Abschlussnote gemessen wird (Baron-Boldt et al.1988). Doch ist der Umkehrschluss auf der anderen Seite falsch, dass Schüler mit schlechteren Noten grundsätzlich für eine Ausbildung nicht geeignet seien. Das heißt, für die Betriebe lohnt der mühsamere Blick auf die „Zweitbesten“, die in der gängigen Auswahllogik anhand von Noten bislang aussortiert wurden. Auswahlprozesse müssen sich dabei in den Auswahlkriterien wie im Verfahren gleichermaßen ändern. Als Auswahlkriterien kommen dabei drei verschiedene Typen infrage:

- ▶ **Persönlichkeitsmerkmale**
(Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit, Ernsthaftigkeit, Motivation)
- ▶ **Allgemeine kognitive Kompetenzen**
(Intelligenz, Lernfähigkeit)
- ▶ **Spezifische kognitive Kompetenzen**
für die einzelnen Berufsprofile

Die wahren Stärken von jungen Leuten lassen sich nicht immer an den Schulnoten ablesen. Unternehmen sollten daher genau hinschauen.

Im Hinblick auf die Persönlichkeitsmerkmale lohnt es sich zunächst einmal, den Begriff „Ausbildungserfolg“ kritisch zu überprüfen. Dieser wird in den meisten Betrieben derzeit an der IHK-Note gemessen. Das Auszubildendenwunschbild kommt daher in vielen Fällen dem Bild des High Potential mit perfekter Schullaufbahn nahe: sehr gute Noten, gleichermaßen sprach- wie mathematisch begabt, hervorragende Umgangsformen und breite Allgemeinbildung. Doch bei den High Potentials wird es angesichts der zunehmenden Konkurrenz der dualen Ausbildung durch die Bachelorabschlüsse eng.

HIGH POTENTIALS NICHT IMMER EINE GUTE INVESTITION

Personalverantwortliche sollten sich klarmachen, dass jeder von ihnen für die duale Ausbildung rekrutierte High Potential, der das Unternehmen nach hervorragendem IHK-Abschluss wieder verlässt, für den Betrieb eine Fehlinvestition darstellt. Die mehrjährige duale Ausbildung ist aus Sicht der Betriebe eine Investition im höheren fünfstelligen Bereich. Diese Investition lohnt sich nur dann, wenn die Auszubildenden nach ihrer Ausbildung länger im Betrieb bleiben und dort das in sie investierte Geld wieder einspielen. Wenn ein Auszubildender mit sehr guten Noten nach dem Ende der Ausbildung den Betrieb verlässt, ist das betriebswirtschaftlich gesehen eine Fehlinvestition. Unter diesem Aspekt rücken plötzlich Qualitäten wie Motivation, Loyalität und Commitment in ein neues Licht. Schon im Auswahlprozess sollten diese Facetten daher nach Möglichkeit genauer betrachtet werden.

Auszubildende und Ausbildungsbewerber befinden sich in einem Lebensabschnitt, der ihren Kopf zur Baustelle macht: Sie haben viel mit Rollenwechsel, Identitätsfindung und dem Übergang ins Erwachsenenalter zu tun. Dennoch bleiben Persönlichkeitsmerkmale und Intelligenz über diese Umbruchphase hinaus recht stabil. Von den Persönlichkeitsmerkmalen erlaubt besonders die Gewissenhaftigkeit eine Vorhersage für beruflichen Erfolg (Barrick / Mount 1991; Benit in Vorbereitung; Salgado 1997). Sie eignet sich vor allem als Hygienekriterium: Bei schwacher Ausprägung werden Personen als fahrlässig, wenig verantwortungsbewusst und gering erfolgsinteressiert umschrieben (Hough 1992). Das von vielen Betrieben geforderte und viel beschworene Commitment lässt sich als Facette dieses Merkmals bewerten.

DIE AUTOREN



DR. NILS BENIT ► Personalpsychologe am Institut für Psychologie der Universität Hildesheim. Seine Forschungsschwerpunkte sind unter anderem Validität und Akzeptanz in der Eignungsdiagnostik. Zudem ist er Autor von mehreren Fachartikeln, Testentwickler und berät Unternehmen bei eignungsdiagnostischen Fragestellungen.



FELICIA ULLRICH ► Geschäftsführerin von u-form Testsysteme. Das Unternehmen bietet unter anderem Einstellungstests für Auszubildende an. Die Diplom-Kauffrau hat zahlreiche Fachbeiträge zum Auszubildenden-Marketing und -Recruiting verfasst und hält regelmäßig Vorträge zu diesen Themen.

INTELLIGENZ UND LERNFÄHIGKEIT

Für Deutschland liegen konkrete Belege vor, dass Intelligenz den Ausbildungserfolg – besser als jedes andere Kriterium – vorherzusagen vermag (Hülshager et al. 2006). Gerade bei schulschwachen Bewerbern lohnt ein genauere Blick auf dieses Auswahlkriterium, weil der Zusammenhang zwischen Intelligenz und Schulnoten bei Weitem nicht so eng ist wie landläufig vermutet. Intelligenz steht in direktem Zusammenhang mit einem weiteren Kriterium, das für die Ausbildungsfähigkeit immer wichtiger wird: Lernfähigkeit.

Da sich Techniken und Märkte und mit ihnen Arbeitsroutinen heute schnell ändern, stellt erfolgreiches berufliches Handeln langfristig eine ständige Anpassungsleistung dar. Lernfähige und -willige Auszubildende sind daher für eine Unternehmenswirklichkeit, in der lebenslanges Lernen eine Schlüsselrolle spielt, deutlich besser gewappnet. Studien weisen zudem darauf hin, dass sich erfolgreiche Mitarbeiter durch eine hohe berufliche Lernleistung auszeichnen (Hunter 1986). Intelligenten Personen gelingt es leichter, auf neue Herausforderungen zu reagieren, bei denen routinierte Abläufe und Erfahrungswissen nicht ausreichen (Gottfredson 2002).

KLARE ANFORDERUNGSPROFILE DEFINIEREN

Hand aufs Herz: Haben Sie in Ihrem Unternehmen konkrete und in sich stimmige Anforderungsprofile für die einzelnen Ausbildungsberufe definiert und in Auswahlprozesse übersetzt? Oder rekrutieren Sie wie derzeit noch zu viele Ausbildungsbetriebe auf der Grundlage von Wunschbildern und suchen verzweifelt nach Idealkandidaten, die Sie nicht finden werden? Ausbildungsverantwortliche legen hierbei zum Beispiel großen Wert auf Allgemeinwissen. Aus eignungsdiagnostischer Perspektive ist fraglich, ob die Erfassung dieser Kompetenz tatsächlich für jeden Ausbildungsgang notwendig ist und eine zuverlässige Vorhersage über den Ausbildungserfolg etwa von Fachlageristen, KFZ-Mechatronikern oder Kaufleuten treffen kann. Die meisten Ausbildungsbetriebe haben ihr Anforderungsprofil für einzelne Ausbildungsgänge berufsspezifisch nur wenig konkretisiert. Die konkreten Anforderungen des Ausbildungsberufs sollten aber die Richtschnur für die Anforderungen an angehende Auszubildende sein. Dazu gehören zum Beispiel spezifische kognitive Fähigkeiten wie etwa das räumliche Vorstellungsvermögen bei Bauzeichnern.

AUSWAHLVERFAHREN REFORMIEREN

Diese Überlegungen führen uns zu dem Gedanken, dass Betriebe auch die Verfahren in der Auszubildendenauswahl reformieren müssen. Hier geht es zunächst um den genaueren Blick auf die

INSERENTEN _____ **Seite**Akademie für Führungskräfte
der Wirtschaft GmbH _____ 7DDI Deutschland Assessment,
Training, Beratung GmbH _____ 67

DGFP e.V. _____ 57, 58/59, 79, 89, 3. U

DGFP mbH _____ 81

fidelis HR GmbH _____ 2. U

Fidelity Worldwide Investment _____ 4. U

HRpepper GmbH & Co. KGaA _____ 23

persofaktum _____ 49

Diese Ausgabe enthält folgende Beilagen:DATAKONTEXT GmbH (Teilaufgabe)
Kommunikations-Kolleg (Teilaufgabe)**BILDNACHWEISE**

Ambrophoto (Titel); Philipp von Recklinghausen / lux-fotografen.de (1, 10-11); drubigphoto - Fotolia (2 li., 18-19); BASF SE / Bernhard Kunz (2 re., 24-25, 27); Porsche AG (3 li., 30-31, 34 o. li., 34 u., 35 u.); akulamatiou - Fotolia (3 Mi., 36-37); Johan Røed (51); Kurhan - Fotolia (4-5); Otto-Pressbild / Otto GmbH & Co KG (6 o. li.); Otto Group (6 o. re.); SAP AG / Torsten Karpf (6 Mi.); SAP AG / Stephan Daub (6 u.); SRF / Robert Huber (7 o. li.); SRF / Oscar Ausserhofer (20 li.); Lorenz Timm - Fotolia (20-21); ap fotografie / andreas pohlmann (26); BASF SE / Detlef W. Schmalow (28); BASF SE (29); Stephanie Trenz (32 o.); Ulrike Habib (32 u.); Joerg Eberl / eberl-photo.de (34 o. re., 34 Mi., 35 o.); michaeljung - Fotolia (38 li u., 45 o.); Robert Kneschke - Fotolia (38 re.); Focus Photography / Harsha K R (39 li.); Svenska Cellulosa Aktiebolaget (39 re.); Mikhail Markovskiy - Fotolia (40); simmittorok - Fotolia (42-43); Rido - Fotolia (45 u.); Monkey Business - Fotolia (48); Chris Reiner / chrisreiner Photography (50); UN Photo / Albert Gonzales Farran (52-53); 2005 Karl Heubaum (56); nicole_huber - Fotolia (60); ArTo - Fotolia (63 o. li.); Picture-Factory - Fotolia (63 u. li.); milanmarkovic78 - Fotolia (63 re.); WavebreakMediaMicro - Fotolia (66 li.); Photo-gramme.eu - Fotolia (66 re.); Alexandr Vasilyev - Fotolia (68-69, 71-73); contrastwerkstatt - Fotolia (83); Photovision / Daniel Hermann (84 o.); bonninturina - Fotolia (87 o.); vege - Fotolia (89); mekar - Fotolia (92 o.); Andrey Popov - Fotolia (92 Mi.); Pixeltrap - Fotolia (92 u.)

einzelnen Bewerber, die nicht mehr automatisch anhand der Schulnoten aussortiert werden sollten. Heute müssen sich Ausbildungsbetriebe in Mangelberufen schon im ersten Schritt eine größere Zahl an Bewerbern genauer ansehen.

Es gibt kein einziges Verfahren, das sämtliche Ausbildungsprofile und Unternehmensbedarfe abdeckt. Die Richtung ist aber klar: Verschiedene Methoden jenseits der Notenauswahl und mehrstufige Verfahren werden zum Einsatz kommen, die von strukturierten Interviews bis hin zu Online- und Papiertests sowie Arbeitsproben reichen. Wichtig bei den Testverfahren, auch wenn sie abstrakte Dinge wie Intelligenz messen, ist der durchgängige Bezug zur Ausbildungswirklichkeit, da dieser die Akzeptanz von Auswahlverfahren deutlich erhöht (Benit 2013; Benit / Soellner 2012).

Die einzelnen Verfahren richten sich nach den Anforderungen des Berufsprofils, des Unternehmens und nach der Frage, ob genügend Kandidaten auf dem Ausbildungsmarkt vorhanden sind. Bei dem Ausbildungsgang Fachlagerist zum Beispiel stehen auf dem Markt fast nur noch schulschwache Kandidaten zur Verfügung. Hier sollte das Verfahren mit einem spezifischen Leistungstest beginnen, der einige wenige kognitive Leistungsmerkmale prüft (relevante Grundkenntnisse in Mathematik). Sinnvoll wäre es zudem, bei dieser Gruppe im zweiten Schritt auch auf Faktoren wie Motivation oder Gewissenhaftigkeit zu schauen – im Test oder im strukturierten Interview. Diesen Schritten sollte ein Kurzpraktikum folgen, um die praktischen Fähigkeiten unter die Lupe zu nehmen.

WISSENSLÜCKEN AUSGLEICHEN

Doch was ist zu tun, wenn im Auswahlverfahren konkrete Defizite im Schulwissen bei ansonsten geeigneten Kandidaten hervortreten (Beispiel: Grundrechenarten, Dreisatz)? Betriebe können in diesem Fall die meist lange Zeit zwischen Vertragsunterschrift und

Ausbildungsantritt nutzen, um Kandidaten nachzuschulen (zum Beispiel mithilfe von Selbstlernmaterialien). So befinden sich die Einsteiger im Idealfall schon vor dem Beginn der Berufsschule auf dem Stand der Dinge. Ein entsprechender Lernpakt könnte schon Gegenstand des Ausbildungsvertrags sein und gerade den „Zweitbesten“ den Start ins Ausbildungs- und Berufsleben erleichtern. ●

Literatur

- Baron-Boldt, J. / Schuler, H. / Funke, U. (1988): Prädiktive Validität von Schulabschlußnoten: Eine Metaanalyse, in: Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 2 (2), 79–90
- Barrick, M. R. / Mount, M. K. (1991): The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, in: Personnel Psychology, 44 (1), 1–26
- Benit, N. / Soellner, R. (2012): Misst gut, ist gut? Vergleich eines abstrakten und eines berufsbezogenen Matrizentests, in: Journal of Media and Business Psychology, 3 (1), 22–29
- Berufsbildungsbericht 2014: http://www.bmbf.de/pub/bbb_2014.pdf
- Gottfredson, L. S. (2002): Where and Why g Matters: Not a Mystery, in: Human Performance, 15 (1/2), 25–46
- Hough, L. (1992): The 'Big Five' Personality Variables – Construct Confusion: Description Versus Prediction, in: Human Performance, 5 (1/2), 139–155
- Hülshager, U. R. / Maier, G. W. / Stumpp, T. / Muck, P. M. (2006): Vergleich kriteriumsbezogener Validitäten verschiedener Intelligenztests zur Vorhersage von Ausbildungserfolg in Deutschland. Ergebnisse einer Metaanalyse, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), 145–162
- Hunter, J. E. (1986): Cognitive Ability, Cognitive Aptitude, Job Knowledge, and Job Performance, in: Journal of Vocational Behavior, 29 (3), 340–362
- Lehmer R. (2013): Test schön verpacken, in: Personalmagazin, 15 (5), 34–37
- Pressemitteilung DGFP / HR Alliance: <http://www.hr-alliance.eu/pdf/Pressemitteilungen/13-09-11Zukunft%20durchBerufsausbildung.pdf>
- Salgado, J. F. (1997): The Five-Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community, in: Journal of Applied Psychology, 82 (1), 30–43