

6.3 Die Eignung von Bewerbern diagnostizieren

6.3.1 Ausbildungseignung unter Berücksichtigung von berufsspezifischen Anforderungen feststellen

Über die schulischen Voraussetzungen von Ausbildungsanfängern wird häufig geklagt. Viele Schulabgänger weisen Defizite in Rechtschreibung, Grammatik und Interpunktion auf, ihr Sprachschatz ist oft relativ begrenzt. Die Mathematikkenntnisse sind bei vielen auf die vier Grundrechenarten beschränkt, und auch die werden nur sicher beherrscht, wenn ein Taschenrechner zur Hand ist. Dividieren fällt schwer, Bruchrechnen erst recht!

Man muss sich jedoch vor Pauschalurteilen hüten; nicht alle Schulabgänger fallen in den Deutsch- und Mathematikleistungen, in den Fremdsprachen-, Geographie- und Politikkenntnissen hinter die Leistungen ihrer Eltern – oder ihrer Ausbilder! – zurück. Aber in einer Welt, in der mehr und mehr Schüler in den ersten neun oder zehn Schuljahren mehr vor dem Fernseher und dem PC gesessen als die Schulbank gedrückt haben, verwundern Schwächen im Umgang mit Sprache und Zahlen nicht.

Trost spendet aber die Aussage des leitenden Psychologen der Bundesagentur für Arbeit, der jährlich die Ergebnisse von rund 200.000 Eignungstests aus allen Arbeitsagenturen vorliegen und daraus ermittelt hat, dass rückläufige Sprach-, Lese- und Rechenfertigkeiten von deutlichen Verbesserungen der Kommunikations- und Strategiefähigkeiten begleitet werden, sodass eine einseitige Negativeinschätzung der Fähigkeiten von Schulabsolventen den heutigen Jugendlichen keinesfalls gerecht wird.

In einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt, das die Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke zusammen mit der METRO AG durchführte, wurde eine Matrix zur Ausbildungsfähigkeit von Bewerbern um eine Ausbildung im Einzelhandel erarbeitet. Sie dürfte sich auch in anderen Branchen bewähren (vgl. Lehrbuch 1, Abschn. 1.2.3).

6.3.2 Handlungsorientierte Methoden und Testverfahren zur Auswahl einsetzen

Einen gewissen Aussagewert besitzen **Zeugnisse**, besonders dann, wenn man sich nicht nur die Abschluss- bzw. Abgangszeugnisse vorlegen lässt, sondern auch die drei bis vier vorangegangenen Versetzungs- und Zwischenzeugnisse. Die Schulnoten – selbst wenn man sie im Hinblick auf ihren Aussagewert nicht überbewerten darf – offenbaren zumindest Interessenschwerpunkte; denn die Vorliebe zu bestimmten Fächern drückt sich in der Regel in guten Zensuren aus. Auf jeden Fall kann aber eine eher sprachliche oder eine eher mathematisch-naturwissenschaftliche Begabung aus den Zeugnisnoten und deren Tendenzen abgelesen werden.

Amerikanische Studien zeigen nach inzwischen 100jähriger Forschungserfahrung mit eignungsdiagnostischen Instrumenten, dass für die Feststellung der Eignung von Bewerbern die **Intelligenz** den größten Vorhersagewert abgibt. Daneben sind strukturierte Vorstellungsgespräche, Berufskennnistests und Arbeitsproben von ausschlaggebender Bedeutung, wenn man die Eignung von Bewerbern möglichst zweifelsfrei bestimmen will.

6.3.2.1 Assessment-Center, Arbeitsproben, grafologische Gutachten

Assessment-Center und Probezeitvereinbarungen sind sehr viel kostspieliger als strukturierte Vorstellungsgespräche und weniger treffsicher: So lautet der Befund amerikanischer Psychologen auf der Grundlage gesicherter Erkenntnisse über die Qualität verschiedener Verfahren zur Bewerberauswahl.

Was ist nun aber unter einem »**Assessment-Center**« zu verstehen? So kompliziert wie der Name, so komplex ist auch das Verfahren. Eigentlich handelt es sich um eine Kombination verschiedener Befragungs-, Test- und Beobachtungsverfahren. Dabei verbringen die Teilnehmer einen oder mehrere Tage an einem bestimmten Ort, wo ihre Beteiligung an Übungen (wie z. B. führerlose Gruppendiskussionen und Wirtschaftsspiele) beobachtet wird. Üblicherweise werden diverse Fähigkeits- und Persönlichkeitstests durchgeführt. Auch detaillierte Interviews sind Teil der meisten Assessment-Center. Das übliche Verfahren umfasst ungefähr sieben Übungen oder Beurteilungsbausteine. Da sie sehr aufwändig und sehr teuer sind, werden sie in aller Regel nur für gehobene Berufspositionen, nicht aber bei der Auswahl von Auszubildenden eingesetzt.

Bewerbungsunterlagen und Testergebnisse gestatten es aber dem Auszubildenden, in das Einstellungsgespräch mit einem Vorverständnis über die Voraussetzungen des Bewerbers zu gehen und diesen Eindruck durch gezielte Nachfragen zu untermauern – oder aber zu korrigieren.

Arbeitsproben sind von besonderem Aussagewert; darin übersteigen sie nach amerikanischen Untersuchungen noch die Intelligenztests. Aber sie sind auch entsprechend aufwändiger; und sie dürfen eigentlich auch nur bei Bewerbern eingesetzt werden, die bereits über Berufskennnisse verfügen.

In Israel und Frankreich kommt dem **grafologischen Gutachten** für die Bewerberauswahl eine hohe Bedeutung zu. Das ist angesichts der niederschmetternden Befunde einschlägiger wissenschaftlicher Untersuchungen vollkommen unverständlich. Solche Gutachten waren nur dann in Grenzen aussagekräftig, wenn die Testpersonen zu einem frei gewählten Thema frei formulieren durften. Und auch dann unterschieden sich die Urteile von Fachleuten hinsichtlich ihrer Güte nicht von denen, die Laien abgeben hatten. Lässt man einen Text abschreiben, kommt überhaupt kein brauchbares Resultat für die Bewerbereignung heraus. Interessant ist die Erklärung, die von den amerikanischen Testpsychologen SCHMIDT und HUNTER dazu abgegeben wird: »Tatsächlich aber stammen die Variationen zwischen Handschriften von den Unterschieden in der Feinmotorik der Finger- und Handmuskulatur der einzelnen Menschen. Und diese Unterschiede in den Finger- und Handmuskeln und ihrer Koordination entstehen meist aufgrund zufälliger genetischer Variationen« (SCHMIDT/HUNTER 1998, S. 36).

6.3.2.2 Tests

Vorab: Viele Betriebe stützen ihre Auswahlentscheidung, zumindest die Vorauswahl für die Einladung zum persönlichen Gespräch, auf den Einsatz von Tests. Nicht dazu sollten Testverfahren gehören, die spezielle Persönlichkeitsmerkmale abprüfen. Sie dürfen auch gar nicht vom Ausbilder selbst eingesetzt werden, sondern **nur** von Testpsychologen, und ihre Aussagefähigkeit ist im Verhältnis zur Zumutbarkeit oft in Zweifel gezogen worden. Schließlich soll hier nur die Berufseignung ermittelt und kein Persönlichkeitsprofil gezeichnet werden!

Tests sind **normierte, standardisierte Hilfsmittel**. Der Ausbilder misst mit fremden Maßstäben. Er »zerlegt« den Bewerber in »Anforderungsprofile«. Vielfältig sind die Tests, die die Betriebe für die Auslese ihrer Bewerber entwickelt haben.

Für den Bereich der Industrie beziehen sich diese nicht nur auf Deutschkenntnisse und Rechenfertigkeiten, sondern unter anderem auch auf

- Seh- und Farbtüchtigkeit,
- technisches Verständnis,
- Raumvorstellungsvermögen,
- Hand- und Fingergeschicklichkeit,
- technisch-konstruktives Denken,
- Konzentration und Aufmerksamkeit,
- Körpergeschicklichkeit.

Die Entwicklung eigener Tests ist eine aufwändige Sache. Manch Auszubildender hat sich viel davon versprochen, gängige Tests auf die eigenen Bedürfnisse »umzustricken«. Doch dabei ist Vorsicht geboten! Die von Psychologen professionell entwickelten Tests sind in ihrem Gesamtzusammenhang an einer Testgruppe »geeicht«; werden sie von Laien auseinander genommen und für eigene Zwecke ohne entsprechende wissenschaftlich fundierte Erprobung zusammengestellt, können sie ihre Gültigkeit einbüßen.

Von daher ist zu empfehlen, auf einfache, praxistaugliche und -erprobte Tests aus Spezialverlagen zurückzugreifen. Ein Beispiel für eine solide Entscheidungshilfe bietet der FELDDHAUS VERLAG mit dem Grundwissen-Test für Rechtschreibung und Rechnen in mehreren Ausgaben und mit unterschiedlichen Anforderungen sowie einem Allgemeinwistentest. Die ausführlichen Anleitungen erleichtern dem Auszubildenden die Anwendung. Die separaten Lösungsschablonen ermöglichen eine schnelle und sichere Auswertung für den Auszubildenden.

Ein Hinweis zur **Sehtüchtigkeit**: Ist der Bewerber nicht in der Lage, den von einem Normalsichtigen noch zu erfassenden Text zu entziffern, wird der Augenarzt darüber Auskunft geben, wie der Sehfehler zu korrigieren ist und ob es vertretbar erscheint, den gewählten Beruf zu erlernen.

Eine wichtige Aufgabe der Arbeitsvorbereitung ist die Disposition der Werkstoffe

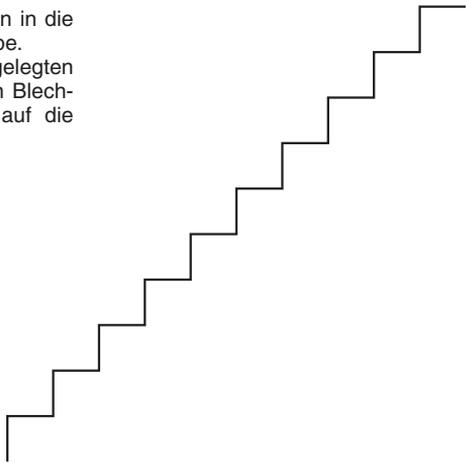
bzw. die Werkstoffplanung. Hier bedient sich der Arbeitsplaner der Stücklisten, Faßlisten oder was sie sonst für Namen in den verschiedensten Industriezweigen haben. Er gibt nach diesen Listen entweder Rohstoffe, Halbzeuge, wie Stangen, Bleche usw. auf, ggf. Chemikalien, Textilstoffe usw. Mitunter ist es notwendig für jede Mengenanforderung eine Auflösung in Teillieferungsmengen mit dazugehörigen Bereitstellungs-terminen in Gang zu bringen. Die Gesamtmenge wird ihrerseits aus preislichen Gründen und andererseits aus Gründen der Wirtschaftlichkeit dem Zuliefererbetrieb gegenüber aufgegeben. Letzterer kann so fertigungsmäßig besser disponieren und wird wiederum in der Lage sein, zu einem annehmbaren Preis und in den festgelegten Terminen zu liefern. Die Werkstoffplanung erfolgt in enger Bindung zum Einkauf, der sich durch Einholung von Angeboten über die Preis und Liefermöglichkeit ohnehin informieren muß. Mitunter werden die Bedarfsmittlungen vor der Arbeitsvorbereitung mit dem Lager abzustimmen sein, wenn es darum geht, noch vorhandene Bestände zu berücksichtigen, oder vielleicht die Aufarbeitung bzw. Verwendung früherer Fertigungen und ähnl.

Sehschärfe-Test

Für viele Berufe ist die **Farbtüchtigkeit** des Auszubildenden unabdingbar. Unabhängig von den mit Hilfe von Farbtafeln durchzuführenden Tests kann auch mit berufsbezogenen Mitteln eine Vorauslese erfolgen. Möchte beispielsweise ein Betrieb Kommunikationselektroniker ausbilden, so kann er u. a. anhand einer kleinen Auswahl von Widerständen oder Kondensatoren die Farbtüchtigkeit und zugleich auch die Aufnahmefähigkeit testen. Zu diesem Zweck erklärt der Ausbilder kurz die Kennzeichnung der Widerstände und Kondensatoren nach dem internationalen Farb-Code. Der Bewerber erhält dann den Auftrag, aus den ihm vorliegenden Widerständen einige mit einer bestimmten Farbringenkennzeichnung herauszusuchen. Bereitet diese Aufgabe dem Bewerber Schwierigkeiten, so sollte das Anlass sein, nach den Ursachen zu forschen und daraus die Konsequenzen zu ziehen.

Auf **Handgeschick** und trockene Hände lässt ein einfacher Blechbiegetest interessante Schlüsse zu. Hierfür wird ein Stahlblechstreifen von ca. 10 mm Breite, 0,5 mm Dicke und 300 mm Länge fettfrei und blank geschmirgelt. Der Bewerber soll diesen Blechstreifen mit Hilfe von Flachzangen nach einer Zeichnung im Maßstab 1 : 1 zu einer Treppe biegen. Der Blechstreifen darf dabei zum Maßnehmen auf die Zeichnung gelegt werden.

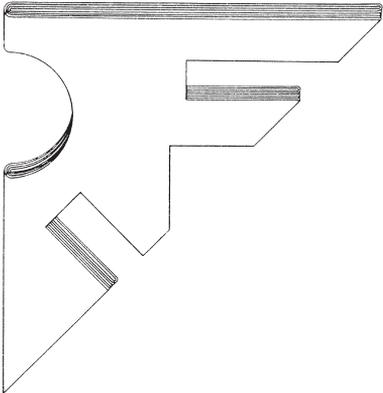
Biegen Sie den Blechstreifen in die Form der dargestellten Treppe. Sie können dabei die bereitgelegten Zangen verwenden und den Blechstreifen zum Maßnehmen auf die Zeichnung legen.



Handgeschick-Test

Der Ausbilder wird bei diesem Test das Handgeschick, die Sorgfalt und die Übungsfähigkeit beobachten können. Bei Bewerbern mit »Schweißhänden« verfärbt sich der Blechstreifen darüber hinaus nach kurzer Zeit auffällig durch Rostbildung. Hier wird eventuell der Betriebsarzt feststellen müssen, ob die verstärkte Schweißabsonderung nur entwicklungsbedingt ist oder abschließend sein kann für Berufe wie z. B. Industriemechaniker, Einsatzgebiet Instandhaltung.

Einblick in das **räumliche Vorstellungsvermögen** erlaubt ein einfacher »Falltest«. Dem Bewerber wird die Zeichnung eines dreifach gefalteten quadratischen Papiers vorgelegt, in das Aussparungen geschnitten sind.



Ein quadratisches Blatt Papier ist, wie nebenstehend gezeichnet, dreifach gefaltet. Mit einer Schere wurde das dargestellte Muster ausgeschnitten. Zeichnen Sie das entfaltete Papier mit den Aussparungen auf den beigefügten karierten Bogen!

Test für räumliches Vorstellungsvermögen

Hinweise auf das Verständnis für **technische Zusammenhänge** gibt ein Getriebetest. Falls im Betrieb keine hierfür geeigneten Objekte vorhanden sind, kann aus Stirn-, Schnecken- und Kegelrädern eines technischen Baukastens ein Getriebe zusammengestellt werden. Durch Fragen nach der Funktion der Zahnräder und deren Drehrichtungen bei vorgegebener Richtung des Antriebsrades erhält der Ausbilder einen ersten Eindruck vom technischen Verständnis des Bewerbers.

Verbreitet sind, zusammenfassend gesagt, **Fähigkeits- und Leistungstests**, die der Ausbilder nach der zugehörigen Testanleitung selbst einsetzen und auswerten kann. Diese Tests gelten immer nur für einen bestimmten Bereich. Sie erheben das Leistungsniveau des Bewerbers in Bereichen wie

- Rechnen oder Rechtschreibung,
- Intelligenzstruktur,
- Merkfähigkeit,
- Konzentration und Ausdauer,
- Raumvorstellung oder
- motorische Geschicklichkeit,

um nur einige zu nennen.

6.3.2.3 Einstellungsgespräch

Gemessene Daten und eingereichte Schriftstücke sind das eine, der persönliche Eindruck ist das andere. Der Ausbilder wird sich deshalb immer auch ein Bild von der »Gesamtpersönlichkeit« des Bewerbers machen müssen. Dazu dient das Einstellungsgespräch. Hier zeigt sich der Bewerber als Person, hier kann er seine Neigungen und Interessen ins Spiel bringen, seine Erwartungen ausbreiten und präzisieren. Hier kann der Ausbilder aber auch seine Einschätzung vertiefen und abrunden, inwieweit der Bewerber den Anforderungen der Ausbildung wohl gewachsen sein wird. Entsprechende Fragen wird er sich zurechtlegen, um am Ende die bestgeeigneten Kandidatinnen und Kandidaten zum Zuge kommen zu lassen.

In der Regel gibt das Einstellungsgespräch **den Ausschlag** für die Bewerberauswahl. In amerikanischen Untersuchungen hat sich gezeigt, dass mit der Kombination »Intelligenztest + strukturiertes Einstellungsgespräch« 65 % maximal möglicher Sicherheit erzielt werden kann, den richtigen Bewerber auszuwählen.

Strukturierte Einstellungsgespräche zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Sie besitzen eine festgelegte Form.
- Es ist vorab ein Fragenkatalog bestimmt worden.
- Verschiedenen Bewerbern werden gleiche Fragen gestellt.
- Die Antworten werden dezidiert bewertet, bevor ein allgemeines Urteil gefällt wird.

Wichtig ist vor diesem Hintergrund eine Gesprächsführung, die allen in der »Endrunde« verbliebenen Bewerbern gleiche Chancen einräumt. Das scheint nach amerikanischen Untersuchungen nur in Grenzen der Fall zu sein. So wird denn auch vor dem »üblichen unstrukturierten Vorstellungsgespräch« geradezu gewarnt: Nur in etwas mehr als der Hälfte der Gespräche gleicht das Ergebnis eines ersten einem kurz darauf mit demselben Bewerber erneut geführten Gespräch!

Derartige **Messfehler** sind in erster Linie eine Folge der nicht kontrollierten Rahmenbedingungen; das Verhalten der Gesprächspartner ist ebenso mehr oder weniger zufällig wie die Struktur des Gesprächsverlaufs. Dagegen schützt nur eines: die vorherige

Verständigung auf Fragekomplexe, mit denen die Eignung des Bewerbers gezielt und strukturiert geprüft wird.

Die Atmosphäre bei Einstellungsgesprächen ist meistens zu Beginn recht unnatürlich. Das Bemühen des Bewerbers, einen vorteilhaften Eindruck zu hinterlassen, führt gerade in einer ungewohnten Umgebung oft zu einem Verhalten, das die wahren Persönlichkeitszüge verdeckt. Insofern ist eine »zugewandte Einleitung« des Auszubildenden, bei dem er die Zielsetzung, die einzelnen Schritte des Gesprächs, die Teilnehmer an der Gesprächsrunde und die zeitlichen Bedingungen vorstellt, hilfreich, um »das Eis zu brechen«.

Im Einstellungsgespräch lassen sich die Berufsvorstellungen des Bewerbers deutlich erfragen und der Auszubildende erfährt, wie der Berufswunsch zustande gekommen ist. Selbst wenn man die Gefahr einer Urteilsverfälschung durch Sympathie oder Antipathie berücksichtigt, erhält man in einem solchen Gespräch doch eine konkrete Vorstellung von der persönlichen Eigenart, den Neigungen und beruflichen Interessen eines Jugendlichen und gewinnt einen Eindruck von seiner Vitalität, seinem Temperament und seiner Kontaktfähigkeit. Bewährt hat es sich, Aufgabenstellungen aus dem künftigen Ausbildungsbereich anzusprechen, sodass sich **sowohl** der Bewerber ein konkreteres Bild von seinen künftigen Aufgaben machen kann, als auch der Auszubildende einzuschätzen vermag, wie wohl der Bewerber mit bestimmten Anforderungen zurechtkommen dürfte und wie intensiv er sich mit dem Unternehmen auseinander gesetzt hat.

Das **Elterngespräch** – sinnvoll bei sehr jungen Bewerbern – vermittelt auch Informationen über den Kontakt des Jugendlichen zu seinen Eltern, über Konfliktansätze und den Verlauf von Auseinandersetzungen. Das Kennenlernen der Eltern ist ferner im Hinblick auf eventuell später auftretende Schwierigkeiten mit dem Auszubildenden im Betrieb wichtig, wenn eine Zusammenarbeit bei der Behebung von Fehlentwicklungen in der Persönlichkeit des Jugendlichen erforderlich werden sollte.

Die Anwesenheit der Eltern beim Auswahlgespräch ist aber nicht immer hilfreich. Sie hat zwar manche Vorteile, kann sich aber auch erschwerend auswirken. In dem Bemühen, ihr Kind »ins rechte Licht zu setzen«, mischen sich Eltern häufig ein, wenn man authentische Stellungnahmen des Jugendlichen hören möchte. So kommt es durchaus nicht selten vor, dass Eltern ihre eigenen Vorstellungen – auch in Bezug auf den Beruf – in ihre Kinder hineinlegen, sodass die Jugendlichen nun mit »aufgesetzten« Meinungen das Gespräch bestreiten.

Andererseits hat die Anwesenheit der Eltern – eben gerade bei sehr jungen Bewerbern – auch eine Reihe von Vorteilen. Sie können ergänzende Auskünfte zu Fragen erteilen, die sich aus den schriftlichen Unterlagen ergeben haben – vor allem, wenn diese die frühe Kindheit des Bewerbers betreffen. So kann ein Gespräch mit den Eltern dazu beitragen, detaillierte Informationen über die Umwelt – »das sozio-kulturelle Milieu« – zu erhalten, in der der Jugendliche aufgewachsen ist, gegebenenfalls auch über häusliche Schwierigkeiten, über seinen Werdegang und besonders erwähnenswerte Lebensumstände. Man wird etwas erfahren über die persönlichen Eigenarten des Bewerbers, über Begabungen und Fähigkeiten, die sich in der Kindheit gezeigt haben, über die körperliche Belastbarkeit, seine Konzentration und Ausdauer.

6.3.2.4 Entscheidungen im Vorwege des Auswahlverfahrens

Zu klären oder zu veranlassen ist regelmäßig Folgendes:

- Wer ist außer dem Verantwortlichen noch an der Bewerberauswahl und wer davon an der Vorauswahl zu beteiligen?
- Gehen Sie die Vorauswahl an, indem Sie drei Gruppen aufmachen: A-Bewerber für die engere Wahl, C-Bewerber, die auf keinen Fall in Frage kommen, B-Bewerber, die eventuell noch in Frage kommen.

- Eine untereinander abgestimmte Liste mit den entscheidenden Auswahlkriterien ist hilfreich, um den Auswahlvorgang mit den verschiedenen Beteiligten auf eine solide Grundlage zu stellen. Diese Liste ist Ausgangspunkt für eine Tabelle, in die die Bewerber mit ihren Voraussetzungen eingetragen werden, um auf einen Blick eine Übersicht über den – oft sehr großen, manchmal sogar drei- und vierstelligen Interessentenkreis zu gewinnen.
- Sie sollten sich im Vorwege mit den am Auswahlverfahren Beteiligten über die Kriterien verständigen, die bei der Auswahlentscheidung unverzichtbar sind. Das können sein:
 - a. Schulbildung,
 - b. Lebensalter
 - c. Form und Aufmachung des Anschreibens,
 - d. außerschulische Interessen.

Eine Fülle von Fragen, die sich nicht einfach mit »ja« und »nein« beantworten lassen! Aber sie müssen beantwortet werden, wenn nicht einfach »aus dem Bauch« heraus entschieden werden soll. Die folgenden Ausführungen mögen eine Hilfe sein.

Viele Unternehmen haben lange Zeit auf eine möglichst hochwertige Eingangsqualifikation ihrer Auszubildenden Wert gelegt. Manche von ihnen haben inzwischen festgestellt, dass sich der Erwartungshorizont hinsichtlich der Vorkenntnisse und Leistungsfähigkeit nicht unbedingt an den Abschlusszeugnissen festmachen lässt. Und solange das Abitur Eingangsqualifikation für ein Hochschulstudium darstellt, neigen viele Abiturienten dazu, die duale Ausbildung als Grundlage und Durchgangsstadium einer beruflichen Gesamtqualifikation auf Hochschulniveau anzusehen.

Dem haben mittlerweile viele Ausbildungsbetriebe Rechnung getragen, indem sie

- Quoten für Bewerber mit Abitur, Real- oder Hauptschulabschluss aufgestellt haben,
- immer weniger geneigt sind, ihre Ausbildungsplätze mit Abiturienten zu besetzen,
- Abiturienten eher in weiterführende Bildungsgänge aufnehmen (Berufsakademie, Wirtschaftsakademie, Kombination von Lehre mit Fachhochschulstudium usw.), um sie möglichst langfristig an den Betrieb zu binden.

Andererseits stellen sich auch viele Auszubildende der gesellschaftlichen Verantwortung für die vom Schulabschluss her (oft vermeintlich) schwächeren Schüler, indem sie gezielt Absolventen von Förderschulen, Jugendliche ohne Hauptschulabschluss oder ausländische Jugendliche in Ausbildungsverhältnisse aufnehmen – oft mit sehr guten Erfahrungen. Denn viele von denen, die auf diese Weise die Chance erhalten, über eine berufliche Qualifikation ihren künftigen Lebensunterhalt zu sichern, spornt der Wettstreit mit den vermeintlich besseren besonders an; sie bedanken sich für das Vertrauen des Auszubildenden mit außergewöhnlichen Anstrengungen und besonderem Ehrgeiz.

Das Auswahlverfahren beginnt nicht mit der Durchsicht und Auswertung der eingegangenen Bewerbungen. Es lässt sich vielmehr in **drei Stufen** einteilen:

1. Festlegung der **Auswahlkriterien** des Auswahlverfahrens,
2. Treffen einer **Vorauswahl** des einzuladenden Bewerberkreises auf der Grundlage einer Durchsicht der eingereichten schriftlichen Unterlagen,
3. **Entscheidung** über die Stellenbesetzung, z. B. in Form einer Reihung, sodass im Falle einer Absage auf weitere geeignete Kandidaten zurückgegriffen werden kann.

In den meisten Unternehmen ist die Auswahl von Auszubildenden eine Gruppenentscheidung. In Kleinbetrieben treffen oft alle Mitarbeiter gemeinsam die Entscheidung, in mittleren Betrieben sind es Auszubildende und Personalleiter (sofern nicht Personalunion besteht), meist im Einvernehmen mit dem Betriebsratsvorsitzenden, in größeren Unternehmen sind Ausbildungsleiter, Personalleiter und die jeweiligen Abteilungsleiter, in deren Funktionsbereich die Stellen angesiedelt sind, die ausschlaggebenden Personen meist im Einvernehmen mit dem Betriebsrat.

In **kleinen** Betrieben werden vor dem Auswahlgespräch von allen Beteiligten die eingereichten Unterlagen gelesen. In einem Vorgespräch wird dann die Auswahl der zum Gespräch einzuladenden Kandidaten getroffen. In **mittleren** Betrieben werden oft kleinere Tests zwischen Studium der Bewerberunterlagen und Auswahlgespräch eingeschoben, um sich durch eine gezielte Erhebung und Auswertung ein klares Bild von der Leistungsfähigkeit des Bewerbers zu machen. In **größeren** Unternehmen sind oft Massen an Bewerbungen zu bearbeiten. Zur Vorauswahl werden meist Testbatterien eingesetzt, an denen nahezu jeder Bewerber (herausgefiltert nur diejenigen, die aufgrund der Unterlagen von vornherein nicht geeignet erscheinen) teilnimmt.

6.3.2.5 Schwerbehinderte Menschen im Auswahlverfahren

Wird im Betrieb eine Stelle frei, so ist der Arbeitgeber gemäß § 81 Abs. 1 SGB IX verpflichtet zu prüfen, ob diese mit einem schwerbehinderten Menschen besetzt werden kann. Geschieht das nicht, kann der Betriebsrat den Einstellungsvorschlag zurückweisen.

Man findet den Zusatz regelmäßig in Stellenanzeigen nicht nur öffentlicher Arbeitgeber: »Schwerbehinderte Interessenten werden besonders aufgefordert, sich zu bewerben«. Tun sie das, sind sie in jedem Falle besonders zu behandeln und zu einem Auswahlgespräch einzuladen, es sei denn die mitgebrachte Qualifikation stimmt mit der in der Stellenanzeige beschriebenen in wichtigen Punkten nicht überein. Mit dieser Vorgabe sollen geeignete Bewerber, die mit dem Makel der Schwerbehinderung leben müssen, besonders angesprochen werden. Sie sollen insofern nichtbehinderten Bewerbern gleichgestellt werden, als ihr Handicap durch einen bevorzugten Einbezug in das Bewerberfeld ausgeglichen wird.

6.3.2.6 Einstellungsprozess

Ausgelöst wird die Bewerbungssituation zumeist durch die Suche nach geeigneten Ausbildungsplatzangeboten in den einschlägigen Tageszeitungen oder durch einen Besuch bei der Agentur für Arbeit. Der Jugendliche schreibt seinen Bewerbungsbrief und fügt die erforderlichen Unterlagen bei. Nun erhält er entweder eine Absage oder eine Einladung zu einem Test oder Auswahlgespräch. In diesem Zusammenhang erfährt er unmittelbar, dass bei der Bewerberauswahl andere Bedingungen als in der Schule gelten: Eine möglichst große Zahl verschiedenartiger Aufgaben ist in knappster Zeit zu lösen; Rechen-, Rechtschreibungs-, Wortschatz-, Analogiebildungs- und andere Fähigkeiten werden in unmittelbarer Folge abgeprüft. Schließlich gelingt das Eindringen in die nächste Runde: das Bewerbungsgespräch. Hier sind wieder andere – schulfremde – Fähigkeiten gefragt: Konzentrationsfähigkeit, rhetorisches und ggf. motorisches Geschick, auch Durchsetzungsvermögen in Gesprächssituationen.

Der Einstellungsprozess lässt sich in **sechs Schritte** aufteilen:

1. Soweit vorhanden, wird aus einer Stellenbeschreibung ein Anzeigentext entwickelt. Dabei werden die wesentlichen Aufgaben des künftigen Stelleninhabers in Stichworte gefasst. Als zweites werden die vom Bewerber erwarteten Voraussetzungen (= Qualifikationen) beschrieben. Eintrittsdatum und Adressat der Bewerbung müssen zudem genannt werden, nicht zuletzt auch die Bewerbungsfrist. In manchen Stellenanzeigen finden sich auch Angaben zur Arbeitszeit, zur tariflichen Eingruppierung, zum Einstellungstermin und zu einem Ansprechpartner.

2. Die eingehenden Bewerbungen müssen ordnungsgemäß registriert werden. Dazu werden sie in der Regel durchnummeriert und in eine Liste eingetragen. Es bietet sich an, hier bereits die wesentlichen Personmerkmale in Stichworten festzuhalten!
3. Die Bewerbungen werden einer ersten Sichtung unterzogen. Dabei werden die in der Stellenanzeige genannten Kriterien zugrunde gelegt.
4. Grundsätzlich geeignete Bewerber werden entweder zu einem Test oder gleich zum Vorstellungsgespräch eingeladen (entscheidend sind Betriebsgröße und Bewerberzahl).
5. Anschließend fällt der Auszubildende eine Entscheidung und legt dem Betriebsrat, ggf. auch der Vertrauensperson für schwerbehinderte Mitarbeiter, seine Entscheidung mit der Bitte um Zustimmung vor.
6. Ist die Zustimmung erteilt worden, benachrichtigt der Auszubildende den Bewerber von seiner Entscheidung.

Es hat sich bewährt, nicht allein **einen** Kandidaten zu küren, sondern eine Liste – meist bestehend aus drei Personen – aufzustellen, sodass im Falle einer Absage des Erstplatzierten auf weitere Bewerber zurückgegriffen werden kann – ohne die Stelle erneut ausschreiben zu müssen.

6.3.2.7 Auswahlkriterien

Üblicherweise bewirbt man sich auf eine Stellenausschreibung mit einer schriftlichen Bewerbung. Zwar gibt es nach wie vor auch mündliche Formen der Bewerbung, aber sie werden immer seltener und sind wohl auf Aushilfsjobs u. ä. beschränkt.

Zu den Bewerbungsunterlagen gehören standardmäßig

- ein auf die Stellenanforderungen gezielt abhebendes **Anschreiben**, in dem der Bewerber zugleich sein besonderes Interesse an eben dieser ausgeschriebenen Ausbildungsstelle bekundet, besser: begründet,
- ein **Lichtbild**, das nicht gerade dem Fotoautomaten im nächstgelegenen Bahnhof entstammt, sondern von einem Fotografen angefertigt worden ist,
- ein **Lebenslauf**, der heute nur noch selten handschriftlich verfasst, vielmehr in tabellarischer Form »maschinenschriftlich«, d. h. über ein Textsystem angefertigt wird,
- **Zeugnisse** und Bescheinigungen, soweit sie für die ausgeschriebene Stelle von Bedeutung sind.

Viele meinen, ein Hauptschulabschluss sei die Eintrittsberechtigung für eine Ausbildung in einen staatlich anerkannten Ausbildungsberuf. Das ist zwar faktisch häufig richtig, juristisch jedoch keineswegs. Nirgendwo steht geschrieben, dass ein bestimmter Schulabschluss Voraussetzung für den Abschluss eines Ausbildungsvertrages ist, sieht man beispielsweise von der Ausbildung in der Krankenpflege (mittlerer Bildungsabschluss, ersatzweise Hauptschulabschluss und abgeschlossene Berufsausbildung von mindestens zwei Jahren oder Abschluss als Krankenpflegehelfer/in, vorgeschrieben im Krankenpflegegesetz 2004) einmal ab. Wer ohne Hauptschulabschluss eine Ausbildung erfolgreich abschließt, hat damit im Regelfall auch den Hauptschulabschluss erworben! Noch einmal: Prinzipiell bedarf ein Jugendlicher zum Abschluss eines Ausbildungsvertrages nicht eines allgemein bildenden Schulabschlusses!

Tatsächlich knüpfen allerdings die meisten Auszubildenden den Abschluss eines Ausbildungsvertrages an die Bedingung »Erwerb eines Schulabschlusses«, häufig eines weiterführenden. So ist es bei vielen Dienstleistungs-Großbetrieben nicht mehr möglich, ohne überdurchschnittlichen Realschulabschluss oder Abitur zu einem Ausbildungsplatz zu gelangen.

Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive ist es wünschenswert, vor allem auch denjenigen eine Chance auf einen Ausbildungsplatz zu geben, die sonst ins soziale Abseits gedrängt werden. Viele Schulversager haben sich zu durchaus passablen, manche sogar zu ausgezeichneten Auszubildenden »gemausert«. Aber sie brauchten eben auch einen verständigen Auszubildenden, der ihnen die Chance einräumte, die Scharte schwacher Schulleistungen auszuwetzen.

Die drei wichtigsten Einstellungsvoraussetzungen bei den Personalverantwortlichen sind – fachliche Kompetenz ist selbstverständlich – **Verlässlichkeit**, **Verträglichkeit** (»...passt in die Belegschaft?«) und **Selbstständigkeit**. »VVS« gilt für Beschäftigungsverhältnisse, ist aber auch bei der Auswahl Auszubildender durchaus zu beachten!

Manche sind aus Schaden klug geworden, andere haben es von vornherein nicht anders kennengelernt: Hilfreich ist eine Kriterienliste mit den entscheidenden Auswahlgesichtspunkten, die unter denjenigen abgestimmt ist, die am Einstellungsverfahren beteiligt sind. Die Verständigung vor der ersten Durchsicht der Unterlagen schafft nicht nur Klarheit, sondern vermeidet auch spätere Problemnachbearbeitung, die daraus erwächst, dass man sich vorab nicht hinreichend ausgetauscht und verständigt hat.

Wie sehr schulische Leistungen und spätere berufliche Erfolge voneinander abweichen können, wird gern am Beispiel von Prominenten unterstrichen, die in der Schule versagten. So musste beispielsweise Winston CHURCHILL ein Schuljahr wegen ungenügender Zensuren wiederholen, Albert EINSTEIN soll es nicht besser ergangen sein.

Wie hoch oder wie niedrig die prognostische Validität von Lehrerurteilen ist, zeigen empirische Studien. Beispielsweise wurde das Eignungsurteil von Grundschullehrern über den Schulerfolg künftiger Gymnasiasten mit deren tatsächlichem Schulerfolg nach fünf Jahren Zugehörigkeit zum Gymnasium verglichen. Dabei handelte es sich um eine für die Bundesrepublik Deutschland repräsentative Stichprobe:

Von den für uneingeschränkt geeignet befundenen Schülern erreichten 52 % die Versetzung in die 10. Klasse des Gymnasiums. Von den als nicht geeignet eingeschätzten schafften immerhin noch 16,7 % die Versetzung in die 10. Klasse. Hätte nun das Urteil der Grundschullehrer die Entscheidung über den Weg zum Gymnasium bedeutet, so wäre immerhin einem Sechstel der Schüler ungerechtfertigterweise der Weg zum Abitur verstellt worden.

Schulnoten sind mit den verschiedenen Funktionen, die sie gleichzeitig erfüllen sollen – Kontrolle, Motivierung, Dokumentation, Prognose – überfrachtet; Lehrer sind in der Regel keine geschulten Diagnostiker. Ihre Instrumente sind sozialwissenschaftlich höchst fragwürdig. Insofern bieten Schulnoten bestenfalls Anhaltspunkte für die Einschätzung der damit ausgestatteten Persönlichkeiten. Sie entbinden aber den Ausbilder nicht davon, sich ein eigenes Urteil aufgrund persönlicher Eindrücke zu bilden.

Aufschlussreiches Fazit amerikanischer Erfahrungen in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Eignungsdiagnostik:

»Der ökonomische Wert des Gewinns durch verbesserte Einstellungsmethoden ist 1. normalerweise recht groß, und 2. ist dieser Gewinn zur Größe des Validitätszuwachses direkt proportional, wenn man von den alten zu neuen Auswahlverfahren übergeht.« (SCHMIDT/HUNTER 1998, S. 21)

6.3.3 Ergebnisse auswerten

Es gibt keine Eignung an sich, sondern nur eine »Eignung für etwas«. Die Eignung eines Menschen für einen bestimmten Beruf kann mithin nur festgestellt werden, indem man Ausbildungsberuf und Jugendlichen zueinander in Beziehung setzt.

Neudeutsch nennt man das »Matching«: Anforderungsprofil und Fähigkeitsprofil werden übereinandergelegt. Aus dieser »Deckungsanalyse« schälen sich dann geeignete Bewerber heraus. Welche besonderen Anforderungen verlangt das Berufsbild in Bezug auf Intelligenz, Persönlichkeitsstruktur und körperliche Leistungsfähigkeit eines Bewerbers? Diese Frage kann man nicht generell beantworten, weil die Anforderungen in den einzelnen Berufen und Betrieben sehr unterschiedlich sind und sich die Berufsinhalte ständig verändern.

Die Instrumente der Bewerberauswahl sind in den vergangenen Jahren stark verfeinert worden. Neben die Durchsicht der Zeugnisse und weiteren Bewerbungsunterlagen und das persönliche Gespräch sind – vor allem in Großunternehmen, in denen eine große Zahl an Bewerbern begutachtet werden muss – Einstellungstests und Assessments getreten. Das Auswahlverfahren verursacht, wie schon gesagt, oft einen erheblichen Zeit- und Kostenaufwand.

Besonders größere Unternehmen bauen, wie ebenfalls schon gesagt, aber oft auf Assessment Center. Grund: Sie stellen eine Mischung aus Test- und Beobachtungsverfahren dar. Beobachtet wird das Verhalten von Bewerbern in Gruppensituationen, und zwar durch mehrere unabhängig voneinander agierende Beobachter. Diesem Verfahren wird eine höhere Zuverlässigkeit zugesprochen als herkömmlichen Einstellungsgesprächen.

Der Lebenslauf ist bei Jugendlichen meist von relativ geringem Aussagewert. Das Lebensschicksal, sofern es nicht ganz außergewöhnlich verlaufen ist, ist einfach zu kurz, um wesentliche Prägemomente zu enthalten. Auch die graphologische Untersuchung der Handschrift in Bewerbungsschreiben und Lebenslauf dürfte keine brauchbaren Informationen bringen. Weder die Persönlichkeit des Jugendlichen noch seine Handschrift besitzen in der nachpubertären Phase jenen Reifegrad, der sinnvolle Rückschlüsse zuließe und damit eine gültige Aussage ermöglichte. Zudem hat sich das graphologische Urteil in einschlägigen Untersuchungen für die Bewerberauslese als vollkommen wertlos herausgestellt.

Man kann darüber streiten, wie intensiv Ausbilder über Ziele, Inhalte und Aufbau des Bildungswesens in der Bundesrepublik Deutschland informiert sein müssen. Dass sie ein solides Grundwissen besitzen sollten, um die schulische Herkunft und Leistungsfähigkeit ihrer Bewerber (vor allem in der Berufsschule, die erfahrungsgemäß für viele Auszubildende die Hürde darstellt) valide beurteilen zu können, steht außer Frage. Dieses Wissen hilft ihnen, den Kenntnisstand und das Leistungsvermögen der Auszubildenden einzuschätzen, die ja immer schon eine bestimmte Schullaufbahn hinter sich haben. Außerdem können sie Jugendliche mit bestimmten Begabungsschwerpunkten im Hinblick auf deren Weiterbildung sachverständig beraten.

Wichtig für eine gerechte Auswahl geeigneter Bewerber ist die Systematik beim Auswahlverfahren. Die Verständigung auf Einstellungskriterien stellt einen ersten Schritt dar, die unabhängige Bewertung der Bewerbervoraussetzungen den zweiten.