

Hardy Adamczyk, Nina Muscati

Passende Auszubildende finden und auswählen

Handreichung für kleine und mittelständische Betriebe

Ergebnisse der Studie zur Auswahlpraxis hessischer
Metall- und Elektro-Ausbildungsbetriebe (SAHA)

Juli 2014

Reihe Berichte und Materialien, Band 20

Impressum

Die vorliegende Handreichung stützt sich auf Ergebnisse des Projekts „Studie zur Auswahlpraxis hessischer Ausbildungsbetriebe – SAHA“.

Das Projekt wurde gefördert von der Hessischen Landesregierung aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds.

„Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen“.

Die Untersuchungen und das Projekt wurden durchgeführt von:

Verein für Bildungsinnovation (VBI) e. V.
Ludwig-Erhard-Str. 8, 34131 Kassel

Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS) GmbH
Herrnstr. 53, 63065 Offenbach
Tel.: 069 2722 40
Fax: 069 2722 430
E-Mail: inbas@inbas.com
Internet: www.inbas.com

IG Metall Bezirk Mitte
Wilhelm-Leuschner-Straße 93, 60329 Frankfurt am Main
Fon: 069 6693 3300
Fax: 069 6693 3314
E-Mail: bezirk.mitte@igmetall.de
Internet: www.igmetall-mitte-frankfurt.de

Projektleitung: Hardy Adamczyk (INBAS), Prof. Dr. Michael Ehrke (VBI)

Autor/Autorin: Hardy Adamczyk (INBAS), Nina Muscati (INBAS)

Layout, Satz: Petra Baumgardt

Druck: Imprinta, Obertshausen

Der Autor/die Autorin tragen die Verantwortung für den Inhalt. Die von ihnen vertretenen Auffassungen machen sich die fördernden Institutionen nicht generell zu Eigen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

ISBN 978-3-932428-72-2

Herausgeber:

© 2014 Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH Offenbach am Main

Inhalt

Einleitung	5
1 ERHEBUNG ZUR AUSWAHLPRAXIS	7
1.1 Online-Befragung und qualitative Interviews	8
1.2 Ausgewählte Ergebnisse der Befragung	9
1.2.1 Stammdaten der Betriebe	9
1.2.2 Wer wählt die Auszubildenden aus?	10
1.2.3 Wie werden Ausbildungsplätze beworben?	11
1.2.4 Mithilfe welcher Verfahren werden die Auszubildenden ausgewählt?	13
1.2.5 Nach welchen Auswahlkriterien werden die Auszubildenden ausgewählt?	16
1.2.6 Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund	20
1.2.7 Bewerberinnen und Bewerber mit Hauptschulabschluss	21
2 MODELLE UND MÖGLICHKEITEN ZUR VERBESSERUNG	23
2.1 Bestandsaufnahme und Qualitätsanalyse kommerziell verfügbarer Tests und Auswahlverfahren	23
2.2 Testverfahren in der Auswahl von Auszubildenden	26
2.3 Kompetenzbeschreibungen in Ausschreibungen für Ausbildungsplätze in Metall- und Elektroberufen	28
2.4 Öffentlich geförderte Instrumente und Verfahren	30
2.5 Projekte zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen und zur Unterstützung des Übergangs Schule-Beruf	33
3 EMPFEHLUNGEN FÜR EINE ERWEITERTE AUSWAHLPRAXIS	36
3.1 Wie können KMU die Herausforderungen des Ausbildungsmarketings verbessern?	36
3.2 Wie können KMU ihr Auswahlverfahren verbessern?	39
3.3 Welche Unterstützung benötigen KMU bei der Ausbildungsakquise?	42
SCHLUSSBEMERKUNGEN UND AUSBLICK	45
Literatur	45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über Betriebsgrößenklassen der befragten Betriebe	9
Tabelle 2: Angaben zu den Auszubildenden	10
Tabelle 3: Akzeptierte Formen der Bewerbung	14
Tabelle 4: Die wichtigsten Kriterien, damit eine Bewerbung in die engere Wahl kommt	16
Tabelle 5: Die wichtigsten Kriterien zur letztendlichen Einstellung der Auszubildenden	17
Tabelle 6: Wie überprüfen Sie die sozialen Kompetenzen Ihrer Bewerberinnen und Bewerber?	19

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auf welchen Wegen informiert Ihr Unternehmen über die von Ihnen angebotenen Ausbildungsgänge?	11
Abbildung 2: Welche Verfahren kommen bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?	14
Abbildung 3: Auswahlkriterien nach ihrer Wichtigkeit	18
Abbildung 4: Aus welcher der folgenden Gruppen wären Sie bereit, mehr Auszubildende einzustellen, wenn Sie mehr Unterstützung hätten?	20
Abbildung 5: Kriterien zur Bewertung von Testverfahren	27

Einleitung

Die Handreichung richtet sich an Personalverantwortliche für Ausbildung in hessischen Betrieben, vor allem an kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Dieser Broschüre liegen Ergebnisse zugrunde, die in der *Studie zur Auswahlpraxis hessischer Ausbildungsbetriebe (SAHA)* in der hessischen Metall- und Elektrobranche gewonnen wurden. Die Metall- und Elektro-Wirtschaft ist mit ca. 190.000 Beschäftigten und einem Anteil von 53 % die größte Arbeitgeberbranche in Hessens Industrie. *SAHA* ermittelt erfolgreiche Strategien anhand einer Bestandsaufnahme der aktuellen Auswahl- und Einstellungspraxis, verweist auf Veränderungsbedarf und formuliert dazu Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge.

Leserinnen und Leser, die sich vor allem für die Tipps zur Verbesserung der Auswahlverfahren interessieren, finden im **dritten Kapitel** eine Reihe praxisnaher **Empfehlungen** zur Verbesserung des Ausbildungsmarketings, der Auswahlverfahren und -kriterien. **Die Hintergrundinformationen** zu den Empfehlungen und zur Studie liefern die Kapitel eins und zwei. Das **erste** Kapitel fasst die empirischen Ergebnisse der Online-Befragung und der Interviews für die Studie zur Auswahlpraxis zusammen und stellt sie – soweit möglich - nach Betriebsgröße dar. Das **zweite** Kapitel beschreibt Gutachten zu kommerziellen Auswahlverfahren und gibt einen Überblick über öffentlich geförderte Kompetenzfeststellungsverfahren und Projekte, die in Hessen durchgeführt werden und eine Alternative zu kommerziellen Verfahren darstellen.

Die Empfehlungen im **dritten** Kapitel sind Handlungsvorschläge für Personalverantwortliche in Betrieben, die für die Gewinnung von Nachwuchskräften zuständig sind. Die Handlungsvorschläge basieren auf der Diskussion und Validierung der Zwischenergebnisse aus den Vorstudien und Expertisen. Die IG Metall Bezirk Mitte und die Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main unterstützten die Gewinnung von Betrieben für die Befragung. Deren Vertreterinnen und zahlreiche Expertinnen und Experten aus Betrieben, der Agentur für Arbeit haben die Ergebnisse durch ihre Erfahrungen angereichert.

Auch wenn die Studie mit einer Stichprobe von 103 Unternehmen aus Hessen nicht groß genug ist, um wissenschaftliche Repräsentativität beanspruchen zu dürfen, so öffnet sie doch einen breiten Zugang zum Feld hessischer Ausbildungsbetriebe. Viele Betriebe und Institutionen waren bereit, Zeit und Personal für die Online-Befragung, Interviews und Workshops zur Verfügung zu stellen. Dafür sei ihnen an dieser Stelle herzlich gedankt.

Die Studie hat explorativen Charakter, indem sie eine Vielzahl von Faktoren für das Auswahlverhalten benennen kann, die wir in diesem Rahmen zu Empfehlungen aufgearbeitet haben. Die befragten Betriebe stammen aus der Elektro- und Metallbranche mit spezifischen Anforderungsprofilen im handwerklichen und gewerblich-technischen Bereich, die sie von anderen Industriezweigen unterscheiden. Berücksichtigt man jedoch, dass berufliche Basisqualifikationen und Sozialkompetenzen branchenübergreifend durchaus ähnlich sind, dann spricht dies dafür, Ergebnisse vorsichtig auf andere Branchen übertragen zu können. Generell können die Ergebnisse der Tendenz nach als Anhaltspunkt für das Auswahlverhalten in anderen Industriezweigen dienen.

SAHA wurde von einem Konsortium aus dem *Verein für Bildungsinnovation* (VBI) und dem *Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik* (INBAS) GmbH in Kooperation mit dem *IG Metall Bezirk Mitte* und seinen hessischen Verwaltungsstellen durchgeführt. Gefördert wurde das Projekt durch die Hessische Landesregierung mit Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung und des Europäischen Sozialfonds.¹

¹ Idee und Antrag zu dieser Studie gehen auf die Initiative von Professor Michael Ehrke zurück (1944 – 2012). Er konnte den Abschluss der Studie leider nicht mehr miterleben. Michael Ehrke war ab 1989 Referent für berufliche Bildung beim Vorstand der IG Metall tätig. Im Jahr 2003 übernahm er einen Lehrauftrag an der Leuphana Universität Lüneburg, ab 2010 war er Honorarprofessor für Berufs- und Wirtschaftspädagogik/ Didaktik der Wirtschaftslehre.

1 Erhebung zur Auswahlpraxis

Die Auswahlpraxis für die Besetzung betrieblicher Ausbildungsstellen steht im Zusammenhang mit der Diskussion um den Fachkräftebedarf und die demografische Entwicklung. Als Strategie zur Vorbeugung eines prognostizierten Fachkräftemangels weisen Kammern und die hessische Landesregierung auf eine Stärkung von Bildung hin. Dies betrifft sowohl (betriebliche) Fort- und Weiterbildung als auch die duale Ausbildung.² Eine ausreichende Anzahl gut ausgebildeter junger Fachkräfte stellt daher eine Schlüsselgröße im Wettbewerb um den „Wirtschaftsstandort Hessen“ dar.³ Parallel zur demografischen Entwicklung zeichnet sich ein Trend zu höheren Bildungsabschlüssen ab. Beide Entwicklungen zusammen können zukünftig zu einer – regional unterschiedlich intensiven – Knappheit an Fachkräften auf der mittleren Qualifikationsebene in einigen Berufsfeldern führen.

Der Fachkräftebedarf stellt auch Ausbildungsbetriebe vor konkrete Fragen: Wie erreichen wir auch in Zukunft genügend Bewerberinnen und Bewerber? Wie wählen wir die Richtigen für uns aus? Sind unsere Methoden und Verfahren dafür geeignet und zeitgemäß?

Der Nachfrageüberhang, der den Ausbildungsstellenmarkt bis vor wenigen Jahren gekennzeichnet hatte, hat vielfach zu einer Auswahlpraxis geführt, die sich auf die vermeintlich Besten konzentrierte. Personalverantwortliche lasen dies zumeist an Schulnoten oder Testergebnissen ab. Eine Folge dieser Auswahlpraxis war ein Anstieg inhaltlicher Anforderungen an Bewerberinnen und Bewerber, so dass bestimmte – in der Regel leistungsschwächere – Jugendliche eher in Ausnahmefällen berücksichtigt wurden.

Durch die skizzierte Entwicklung hat sich die Fragestellung verschoben. Hieß es ursprünglich: Wer ist der oder die „Beste“?, ist heute vielmehr entscheidend: Wer ist für diese Ausbildung geeignet? Wie finden und halten wir diese jungen Menschen?⁴

Durch die veränderte Fragestellung geraten daher auch jene Gruppen in den Blick, die leicht „aus-sortiert“ werden. Schließlich orientiert sich ein Großteil junger Männer und Frauen immer noch an der traditionellen Unterscheidung von „Männer- und Frauenberufen“.

Die Aufgaben des Projekts SAHA bestanden darin:

- eine Übersicht zu aktuellen Modellen der Nachwuchsgewinnung in den befragten mittelständischen Unternehmen vorzulegen,
- Stärken und Schwächen der bisherigen Auswahlpraxis in KMU herauszuarbeiten, insbesondere mit Blick auf Chancen für Jugendliche mit Migrationshintergrund sowie Schulabgängerinnen und -abgänger mit und ohne Hauptschulabschluss,
- die Leistungsfähigkeit kommerzieller Serviceangebote für die Betriebe zu bewerten,
- Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden und mit Fachkräften aus Betrieben, Kammern und beruflichen Schulen rückzukoppeln,

² Arbeitsgemeinschaft hessischer Industrie- und Handelskammern (Hrsg.) (2013): IHK Ausbildungsumfrage 2013 Hessen, S. 20, online unter: http://www.ihk-kassel.de/solva_docs/Ausbildungsumfrage_Hessen_2013.pdf.

³ Vgl. Hessischen Landtags (Hrsg.) (2007): Abschlussbericht der Enquêtékommision „Demografischer Wandel – Herausforderung an die Landespolitik“, Drs. 16/7500, S. 127ff.

⁴ Siehe auch: Djafari, Nader/ Ehrke, Michael: Von der Bestenauslese Abschied nehmen – Für einen Wandel der betrieblichen Nachwuchsstrategie; aus Denk-doch-mal, 1-2011, denk-doch-mal.de Online-Magazin für Arbeit-Bildung-Gesellschaft.

- einen Beitrag zur Reduzierung des prognostizierten Fachkräftemangels und damit zur Stärkung des wirtschaftlichen Standorts zu leisten.

Im vorliegenden Bericht sind die Ergebnisse zu Gunsten der Lesbarkeit gestrafft; für eine detaillierte Beschreibung der Online-Befragung, der qualitativen Interviews und der ergänzenden Expertisen verweisen wir auf Dokumente, die als Download bereitstehen.⁵

1.1 Online-Befragung und qualitative Interviews

Online-Befragung

Die schriftliche Befragung von Ausbildungsbetrieben der hessischen Metall- und Elektrobetriebe wurde als Online-Befragung von November 2011 bis März 2012 durchgeführt. Beworben wurde die Befragung über den IG Metall Bezirk Mitte, die Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main sowie über den Newsletter des Onlineportals für Ausbilder foraus.de. Dem Projekt standen keine Adressdaten aller hessischen Ausbildungsbetriebe für eine Zufallsstichprobe zur Verfügung; daher erhebt die Befragung keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Die Befragung richtete sich an Betriebsangehörige, die an der Auswahl und Einstellung von Auszubildenden beteiligt sind. Insgesamt nahmen 138 Personen bis zum Stichtag teil. Davon konnten die Antworten von **103 Teilnehmenden** ausgewertet werden.⁶ Von ihnen gaben 61 der Befragten an, dass ihr Unternehmen weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt und damit zu den KMU gehört; 42 der Teilnehmenden gehörten Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitenden an.

Die Online-Befragung beinhaltete Fragen zu

- Stammdaten der befragten Betriebe
- dem Auswahlgremium
- dem Ausbildungsmarketing
- dem Auswahlverfahren und den Auswahlkriterien
- Verbesserungsmöglichkeiten.

Die Darstellung der Ergebnisse folgt dieser Reihenfolge.

Qualitative Interviews

Im Anschluss an die Online-Befragung wurden von April bis November 2012 leitfadengestützte Interviews geführt. Die Fragen waren offen formuliert, um den Befragten Spielraum für ihre Einschätzungen und Bewertungen zu geben. Mit den Interviews wollten wir Erkenntnisse der Online-Befragung vertiefen und zur Klärung offen gebliebener Fragen beitragen. Die schriftliche Befragung hatte z. B. ergeben, dass sowohl KMU als auch Großbetriebe Auswahlverfahren einsetzen, die sich

⁵ Vgl. <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html>

⁶ Von der Auswertung ausgeschlossen werden mussten diejenigen Personen, deren Betrieb nicht in Hessen angesiedelt war (31 Teilnehmende) sowie diejenigen, die keine Angabe zur Betriebsgröße machten (vier Teilnehmende); letztere diente als Grundlage für die Gruppenbildung bei der Auswertung.

im Wesentlichen auf Schulnoten und Testergebnisse stützen. Bei den qualitativen Interviews ging es daher vor allem darum, Problemwahrnehmungen und persönliche Einschätzungen zu erfahren, um diese für Empfehlungen für eine erweiterte Auswahlpraxis verwerten zu können.

Befragt wurden Betriebsangehörige, die am Auswahl- und Einstellungsprozess der Auszubildenden beteiligt waren. In den meisten Fällen waren dies Ausbilder oder Ausbilderinnen; in vielen Klein- und Kleinstunternehmen überschneit sich diese Personengruppe wie in der Online-Befragung mit den Inhabern bzw. Inhaberinnen der Unternehmen. Von 48 angefragten Betrieben erklärten sich 18 zu einem Interview bereit; darunter waren 12 KMU und sechs Großbetriebe.

1.2 Ausgewählte Ergebnisse der Befragung

1.2.1 Stammdaten der Betriebe

Da sich SAHA vor allem für die Entscheidungsverfahren in KMU interessiert, teilten wir die Kategorie „KMU“ in drei Betriebsgrößenklassen auf, um die Antworten den einzelnen Betriebsgrößen zuordnen zu können.⁷

Tabelle 1: Übersicht über Betriebsgrößenklassen der befragten Betriebe

Anzahl Mitarbeitende (Betriebsgrößenklasse)	Bezeichnung	Anzahl der Betriebe an Onlinebefragung
1 bis 5	Kleinstbetrieb	13
6 bis 50	Kleinbetrieb	17
51 bis 249	Mittelständisches Unternehmen	31
≥ 250	Großbetrieb	42
	SUMME	103

Insgesamt kam die Mehrzahl der befragten Betriebe aus den Bereichen Maschinenbau, Elektro- und Automobilzulieferung. Bei den befragten KMU waren zudem die Bereiche Sanitär/Heizung/Klima (17 %) und Metallverarbeitung (10 %) vertreten.

Die Onlinebefragung wurde unter anderem von der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main be-
worben; daher nahmen überdurchschnittlich viele Handwerksbetriebe an der Befragung teil. Unter den KMU waren 57 % Mitglied einer Handwerkskammer (HWK) und 41 % Mitglied einer Industrie- und Handelskammer (IHK).

Bei der Gesamtzahl der Auszubildenden in einem Betrieb zeigte sich eine hohe Bandbreite. Im Durchschnitt beschäftigen die KMU etwa fünf Auszubildende pro Betrieb. Die Bandbreite bei den KMU reichte dabei von einem bis zu 24 Auszubildenden in einem Betrieb. Die Bandbreite an Beschäftigten in Großbetrieben war jedoch im Vergleich zu KMU höher. Im Durchschnitt beschäftigen die Großbetriebe etwa 72 Auszubildende. Die Bandbreite reichte dabei von sechs bis zu 500 Auszubildenden.

⁷ Die hier gewählte Einteilung unterscheidet sich von der allgemein gültigen Definition hinsichtlich der ersten Kategorie der Kleinstbetriebe (Definition KfW: 1 bis 10 Mitarbeiter; hier: 1 bis 5 Mitarbeiter, siehe KfW: Allgemeine Erläuterungen).

Dementsprechend unterschiedlich fällt die Verteilung der Auszubildenden aus. Die überwiegende Mehrheit der KMU (91 %) beschäftigt zwischen 1 und 10 Azubis. Bei den Großbetrieben ist diejenige Gruppe in der Mehrzahl (47 %), welche zwischen 11 und 50 Azubis beschäftigt.

Die Betriebe machten folgende Angaben zu ihren Auszubildenden:

Tabelle 2: Angaben zu den Auszubildenden

Auszubildende	KMU insgesamt	Betriebe > 250 MA
Durchschnittliche Anzahl Azubis/Bandbreite	ø 5 / 1 bis 24 Azubis	ø 72 6 bis 500 Azubis
Verhältnis männlich / weiblich	84 % / 16 %	85 % / 15 %
Mit Migrationshintergrund	19 %	16 %
Mit Fachhochschulreife	13 %	33 %
Mit Realschulabschluss	66 %	52 %
Mit Hauptschulabschluss	18 %	14 %

Anzumerken ist, dass von den befragten 61 KMU (103 - 42 = 61) jeweils nur ein Betrieb einen Auszubildenden ohne Schulabschluss bzw. einen Förderschüler/eine Förderschülerin ausbildet. Von den befragten Großbetrieben hat keiner einen Auszubildenden ohne Schulabschluss genommen; drei Großbetriebe nahmen einen/eine Auszubildende/n aus der Förderschule in ein Ausbildungsverhältnis.

1.2.2 Wer wählt die Auszubildenden aus?

Vor dem Hintergrund der Frage, wie es einem Betrieb gelingt, den richtigen Auszubildenden oder die passende Auszubildende auszuwählen, wollten wir wissen, wer in den befragten Betrieben an der Auswahl und Einstellung der Auszubildenden beteiligt ist.

In KMU entscheidet in der Regel die Geschäftsführung bzw. der Inhaber oder die Inhaberin über die Auswahl von Auszubildenden.

In Großbetrieben werden Ausbilderinnen und Ausbilder bei der Einstellung von Auszubildenden beteiligt.

In den befragten KMU treffen zu 72 % die Inhaber oder Inhaberrinnen bzw. Geschäftsführer oder Geschäftsführerinnen die Auswahl über die Einstellung der Auszubildenden. Bei den Kleinstbetrieben sind es sogar 100 %. Diese Zahl verringert sich, je größer das Unternehmen wird: in den Großbetrieben sind es dann nur noch 20 %, in denen die Entscheidung von der Geschäftsleitung getroffen wird. Dafür steigt die Beteiligung des Ausbildungspersonals mit der Betriebsgröße: bei den Kleinstbetrieben sind es 20 %, bei den KMU und Großbetrieben mit über 250 Mitarbeitenden sind es 90 %.

In der Befragung gaben vier KMU an, externe Dienstleistungen bei der Azubi-Auswahl in Anspruch zu nehmen. Davon nutzte ein Betrieb ein Bewerbermanagement durch externe Firmen, zwei ein Ausbildungsmanagement durch externe Firmen und drei standardisierte Berufseignungstests (durch Mehrfachantworten liegen fünf Antworten vor).

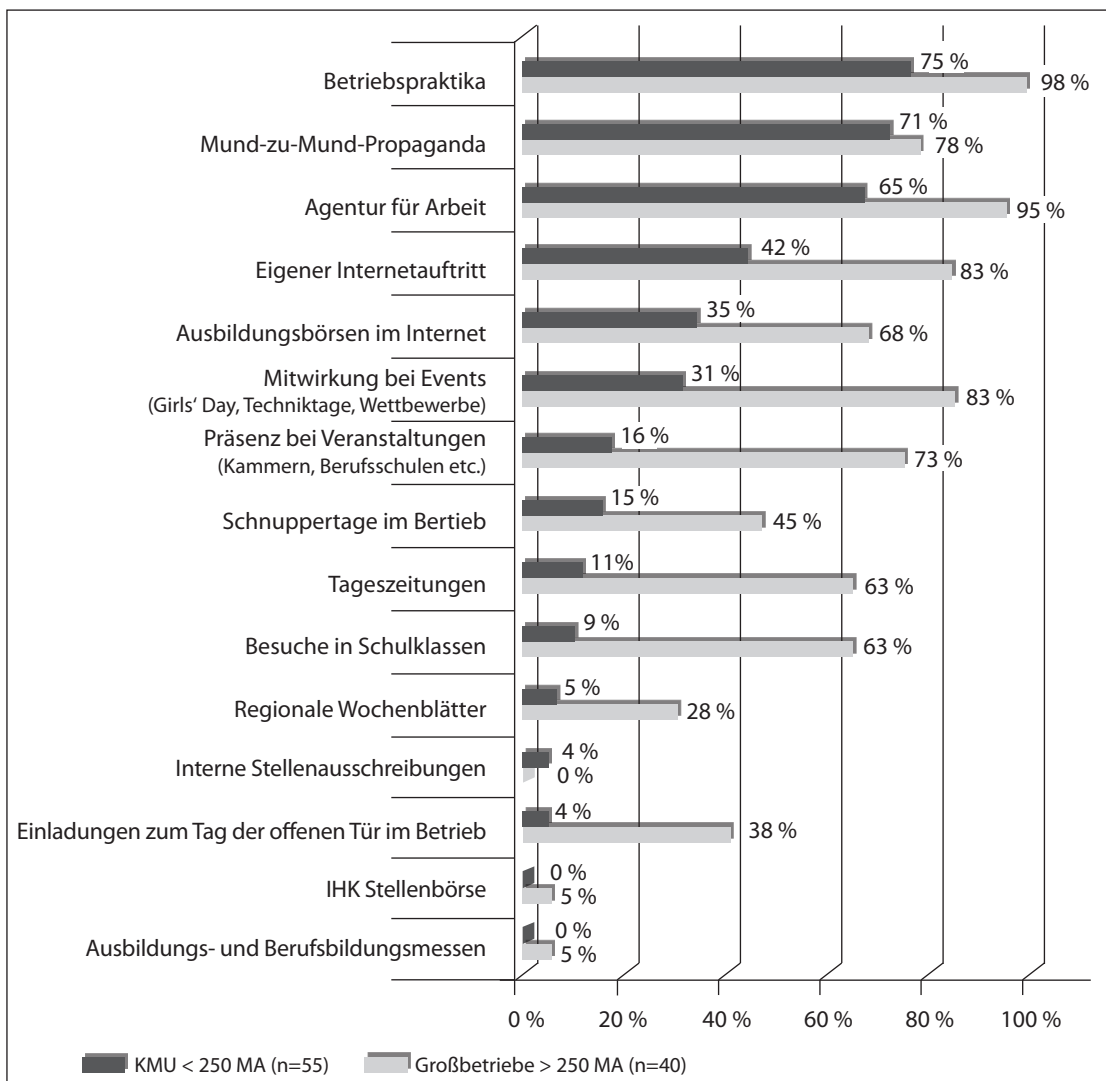
1.2.3 Wie werden Ausbildungsplätze beworben?

Die Untersuchung ergab folgende Unterschiede zwischen KMU und Großbetrieben:

- KMU nutzen weniger Informationswege als Großbetriebe,
- KMU nutzen deutlich seltener das Internet bei der Bewerbung von Ausbildungsplätzen,
- KMU nutzen seltener Informationswege, die einen Direktkontakt zu potenziellen Azubis herstellen,
- Zeitmangel wird als häufigster Grund angegeben, nicht weitere Möglichkeiten auszuschöpfen.

Aus den 12 Antwortmöglichkeiten stechen **vier Informationswege** hervor: Betriebspraktika, Mund-zu-Mund-Propaganda, die Agentur für Arbeit und der eigene Internetauftritt. Abbildung 1 zeigt, welche Informationswege durchschnittlich wie häufig genutzt werden.

Abbildung 1: Auf welchen Wegen informiert Ihr Unternehmen über die von Ihnen angebotenen Ausbildungsgänge?



Die Anzahl der von den KMU genutzten Informationswege hängt, wie erwartet, von der Betriebsgröße ab. Die Auswertung nach Betriebsgrößenklassen ergab, dass die zwei Klassen (bis 5, bis 50 Beschäftigte) sich wenig unterscheiden; im Durchschnitt nutzen sie zwischen 3,6 und 3,8 Informationswegen. Erst mittelständische Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden greifen auf eine größere Anzahl von Informationskanälen zu (durchschnittlich 5,1).

Bei kleineren KMU (Kleinstbetriebe bis 5 Mitarbeitende, Kleinbetriebe bis 50 Mitarbeitende) zeigt sich die Konzentration auf die o. g. vier Informationskanäle.⁸ Kleinstbetriebe nutzen kaum Veranstaltungen von Kammern oder Events im Unterschied zu Betrieben bis 50 Beschäftigte.

Auffallend ist, dass kein befragter Kleinstbetrieb seine **Homepage** für das Ausbildungsmarketing verwendet.⁹ Bei den Betrieben mit 6 bis 50 Mitarbeitern sind es dann schon 47 % und bei den mittelständischen Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern 58 %.

In den Interviews wurden die Betriebe gefragt, weshalb sie die eigene Homepage nicht stärker nutzen. Hier gaben die Interviewten an, sie glaubten nicht, dass die Jugendlichen sich wirklich auf der Betriebs-Homepage informieren würden. Als weiteren Grund nannten die Befragten, dass sich darüber hauptsächlich Interessierte informieren würden, die nicht aus der Region stammen. Dieser Grund wurde von den befragten Personen in den Großbetrieben geteilt. Alle Befragten bevorzugten jedoch Bewerbungen aus der unmittelbaren Region.

Trotz des begrenzten Spektrums an Informationswegen geben immerhin 44 % der KMU an, dass die bisher genutzten Informationskanäle für sie ausreichend seien. Dies wurde in den Interviews bestätigt; lediglich ein Interviewpartner empfand sein Ausbildungsmarketing als „Schwachstelle“ und sah Potenziale im Internet und in den neuen Medien.

Auf die Frage, welche Informationswege sie gerne zusätzlich wahrnehmen würden, würde die Mehrzahl gerne Ausbildungsbörsen im Internet nutzen (24 %), gefolgt von Angeboten der Agentur für Arbeit, Besuchen in Schulklassen und Tageszeitungen (je 16 %).

Als Grund für die Nicht-Nutzung weiterer Möglichkeiten des Ausbildungsmarketings nannten KMU und Großbetriebe Zeitmangel (68 % bzw. 72 %). Bei den KMU kommen fehlende Finanzierungsmöglichkeiten hinzu (72 %). Dies ist insofern bemerkenswert, da die bevorzugten Informationskanäle (Internet-Ausbildungsbörsen, Agentur für Arbeit und Schulklassenbesuche) mit geringen Kosten verbunden sind.

Die **Kooperation mit Schulen** fällt bei KMU unterschiedlich aus. Fünf KMU gaben an, nicht mit Schulen zusammenzuarbeiten. Andere gehen, wie Interviews zeigen, auf Schulen zu und bieten Betriebspraktika an. „Und heute ist das so, dass wir an die Schulen gehen und fragen. Das mache ich auch, ich gehe hin und frage, habt ihr noch welche frei, dass die anfangen können?“ Einige, zumeist größere KMU, wenden

⁸ Im Interview äußerte sich ein Befragter folgendermaßen: „Einmal über das Arbeitsamt. Und dann versuche ich halt auch ein bisschen was im Bekanntenkreis mich mal umzuhören, ob es da einen interessierten Jugendlichen gibt. Ich habe auch in der Presse schon mal gesucht, aber das hat mir dann doch nicht so viel gebracht. Das sind die zwei Punkte, Arbeitsamt und auch Mund-zu-Mund-Propaganda von meinen Auszubildenden, die bringen auch mal einen Freund mit.“

⁹ „Ja, darüber haben wir auch schon nachgedacht, aber noch nichts gemacht. Es wird ja auch viel andere Werbung auf Facebook gemacht, auch von unserem Lieferanten und den Herstellern und so weiter, aber da sind wir noch nicht soweit.“

sich mit Karten und Flyer an Klassenlehrer: „Wir müssen die Auszubildenden an den Schulen abholen, das hat die Geschäftsleitung mittlerweile erkannt.“

Unabhängig von der Betriebsgröße stellen **Betriebspraktika**¹⁰ für alle Betriebe (sowohl KMU als auch Großbetriebe) den am häufigsten genutzten Informationsweg dar.

1.2.4 Mithilfe welcher Verfahren werden die Auszubildenden ausgewählt?

Dieser und der folgende Abschnitt widmen sich dem Bewerberauswahlverfahren durch Betriebe sowie den Kriterien, welche die Entscheidung für oder gegen eine / einen zukünftigen Auszubildende/n anleiten. Wir sind dabei von **formalen** und **inhaltlichen** Anforderungen einer Bewerbung aus Unternehmenssicht ausgegangen, die wir anhand von vier Fragen zu erfassen suchten.

1. Welche Formen der Bewerbung akzeptieren die befragten Unternehmen (z. B. Print- und Digitalform)?
2. Welche Verfahren setzen die befragten Unternehmen bei der Auswahl von Bewerberinnen bzw. Bewerbern ein?
3. Welches sind die wichtigsten Kriterien, nach denen die Unternehmen ihre Bewerbenden zum nächsten Schritt im Auswahlprozess zulassen?
4. Welches sind die wichtigsten Kriterien, die letztendlich zu Einstellung der Auszubildenden führen?

Alle befragten Unternehmen akzeptieren die „traditionelle“ Bewerbungsmappe; größere KMU und Großunternehmen akzeptieren auch digitale Bewerbungen.

Das Bewerbungsgespräch ist bei allen befragten Unternehmen üblich; Großunternehmen setzen zudem standardisierte Berufseignungstests ein, Kleinst- und Kleinbetriebe hingegen das Betriebspraktikum.

Schulische Beurteilungen sind wichtige Kriterien im Auswahlprozess, wie Einzel- und Kopfnoten. Kleinbetriebe legen zudem auf den Gesamteindruck der Bewerbungsunterlagen großen Wert.

Als die wichtigsten Kriterien, die zur Einstellung führen, nannten die Unternehmen den persönlichen Eindruck im Bewerbungsgespräch und die Ergebnisse von Einstellungstests.

Neben Bewerbungsgesprächen setzen KMU vor allem auf das Betriebspraktikum, während größere Unternehmen zusätzliche Berufseignungstests einsetzen.

In der Online-Befragung interessierten wir uns für die konkreten Verfahren, mit denen die Betriebe ihre Auszubildenden auswählen. Zunächst fragten wir nach der akzeptierten Bewerbungsform (s. Punkt A).

¹⁰ Die Bezeichnung „Betriebspraktikum“ wurde von uns nicht näher definiert, sondern bewusst den Befragten überlassen. In den Interviews bezogen die Befragten sich hauptsächlich auf Praktika im Rahmen des Auswahlprozesses und nicht auf Schulpraktika.

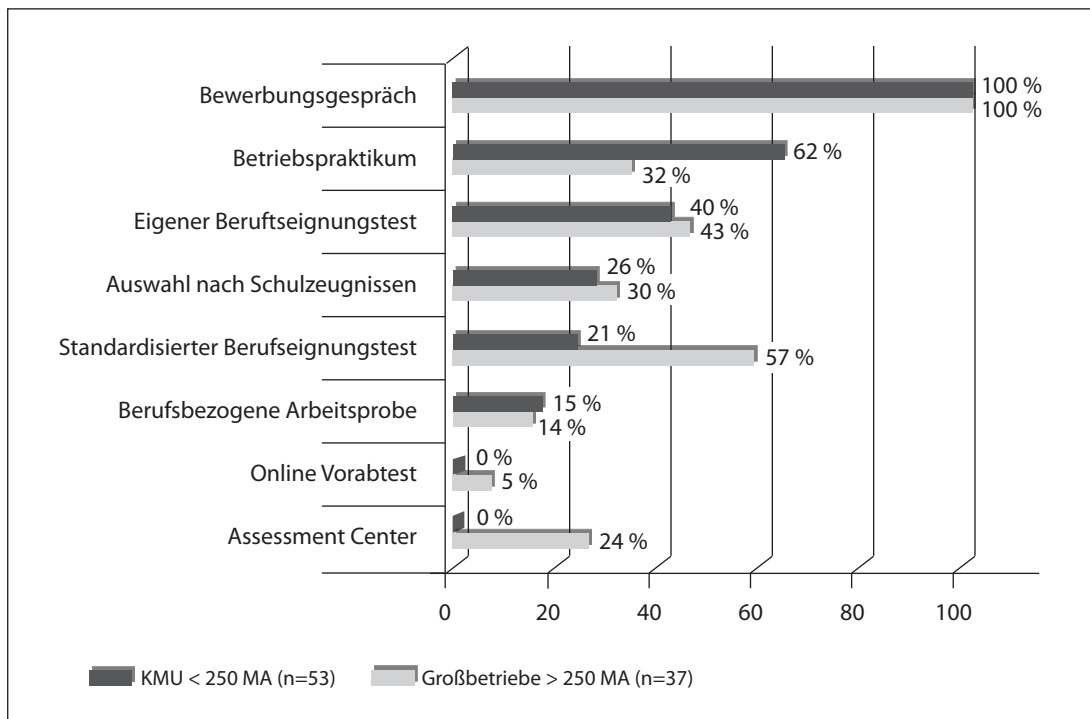
Tabelle 3: Akzeptierte Formen der Bewerbung

Akzeptierte Form der Bewerbung	Bis 5 MA (N=13)	6 bis 50 MA (N=16)	51 bis 249 MA (N=25)	KMU insges. (N=54)	Großbetriebe (N=38)
Bewerbung in Papierform	100 %	100 %	100 %	100 %	87 %
Bewerbung per E-Mail	62 %	81 %	88 %	80 %	84 %
Online-Bewerbung	23 %	0 %	12 %	11 %	45 %

Die klassische Bewerbungsform ist bei allen KMU weiterhin die Bewerbungsmappe in **Papierform**, gefolgt von E-Mail- und Online-Bewerbungen (Tabelle 3).

Um weitere Informationen zum Auswahlverfahren zu erhalten, konnten die Betriebe auf die Frage: *Welche Verfahren kommen bei der Auswahl von Bewerberinnen bzw. Bewerbern in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?* maximal drei der in Abbildung 2 vorgegebenen Antworten ankreuzen (s. Frage 2).

Abbildung 2: Welche Verfahren kommen bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?



Sowohl KMU als auch Großbetriebe setzen zu 100 % auf das **Bewerbungsgespräch**. Unterschiede zeigen sich beim Einsatz anderer Verfahren. Während Großbetriebe vor allem auf standardisierte Berufseignungstests setzen (57 %), nennen Kleinst- und Kleinbetriebe das **Betriebspraktikum** als zweithäufigstes Auswahlverfahren (s. Abbildung 2).

Der Einsatz von standardisierten und eigenen **Berufseignungstest** steigt mit der Größe der KMU. Während nur ein Kleinstunternehmen einen eigenen Test einsetzt (standardisierte Testverfahren werden bei Kleinstbetrieben nicht genannt), verwenden 31 % der Kleinbetriebe eigene Eignungstests, bei den mittelständischen Betrieben sind es doppelt so viele (63 %). Standardisierte Tests werden von einem Viertel der Kleinbetriebe (25 %) und von 29 % der mittelständischen Betriebe herangezogen.

Schulzeugnisse werden im Auswahlverfahren von Kleinstbetrieben gar nicht genannt, wohl aber von Klein- und mittelständischen und Großbetrieben (31 % bzw. 38 % bzw. 30 %).

In den Interviews stießen wir auf Antworten, die das Verhältnis von Schulzeugnis und anderen Auswahlverfahren thematisieren. Den Unternehmen ist die begrenzte Aussagekraft von Schulzeugnissen durchaus bewusst. *„Also ich habe das vorhin schon mal gesagt, die Schulnoten sagen gar nicht so viel aus, weil ich kann nicht entscheiden, ob das nicht jemand ist, der nur auswendig gelernt hat und das stelle ich heutzutage immer mehr fest.“*¹¹

Andere Verfahren wie Betriebspraktika und (eigene) Berufseignungstests vermitteln Betrieben zusätzliche Einschätzungsmöglichkeiten über Bewerber, was Schulnoten nicht zu leisten vermögen. Andererseits können sie Schulnoten nicht unberücksichtigt lassen, denn mathematische / technische Fähigkeiten (Grundrechenarten, Dreisatz, Flächenberechnung, einfache Textaufgaben usw.) und Deutschkenntnisse sind wichtig und Bestandteil von Tests. Auf Testergebnisse allein sind KMU nun wiederum nicht fixiert, sondern verstehen sie als einen aussagekräftigen, von ihnen selbst kontrollierbaren Bestandteil des Auswahlverfahrens, der von anderen Kriterien (bspw. Betriebspraktikum) relativiert wird.

*„Ich denke, der Test ist nicht alles, ich habe auch schon einige, die nicht so gut waren im Test, eingestellt, aber es hilft mir schon erheblich weiter, wenn ich drei Bewerbungen habe.“*¹²

Unsere Interviews legen die Deutung nah, dass KMU die Kriterien „Schulnoten, Test und Betriebspraktikum“ ausbalancieren, indem sie versuchen, sie mit Blick auf die Bewerbung zu gewichten. Dabei spielt – wie aus Tabelle 4 hervorgeht – der Gesamteindruck ebenfalls eine Rolle.

„Ich kriege die Bewerbungsunterlagen auf den Tisch, dann schaue ich mir mal seine allgemeinen Noten an. Was wichtig ist, dass er so ein bisschen in Mathe und Deutsch einigermaßen Fähigkeiten hat. Und dann suche ich daraus auch mal einen der schlechtere Noten hat, wo ich auf die allgemeinen Sachen schaue, wie ist der allgemein benotet, wie ist der im Fleiß, in Ordnung und so was, da gucke ich auch mal drauf und in letzter Linie gucke ich mir auch das Bild mal an, aber das spielt eigentlich keine Rolle.“

Das **Betriebspraktikum**¹³ ist bei KMU das am zweithäufigsten genannte Instrument im Auswahlverfahren (s. Abbildung 2), während nur 32 % der Großbetriebe es einsetzen. In der Mehrzahl der Fälle ist ein Praktikum jedoch nicht zwingend, sondern findet auf freiwilliger Basis statt, vor allem bei kleineren

¹¹ *„Für mich wäre es halt schön, wenn Zeugnisse irgendwie standardisiert wären. Das ist eine absolute Katastrophe, es ist unheimlich schwierig zu sagen, wie kann ich das jetzt bewerten. Hauptschulabschluss, qualifizierter Hauptschulabschluss, also das ist zu viel Durcheinander und wenn sie dann fünfzig, sechzig Bewerbungen haben, macht das dann keinen Spaß.“*

¹² *„Also wir machen bei uns in der Elektroinnung einen Eignungstest. Da bekomme ich schon mal die Informationen wie es mit dem logischen Denken aussieht, wie es grundsätzlich mit dem mathematischen Verständnis aussieht, ein ganz klein wenig Allgemeinbildung, das interessiert mich dann aber relativ wenig, das ist auch nur so eine Linie, ein roter Faden, den man da erkennen kann.“*

¹³ Die Aufschlüsselung der KMU zeigt: je kleiner der Betrieb, umso mehr Betriebe setzen das Betriebspraktikums ein. In Kleinstbetrieben liegt er bei 92%, in Kleinbetrieben bei 75% und erreicht bei mittelständischen KMU einen Wert von 38%.

Handwerksbetrieben. Daher nennen sechs Interviewte das Praktikum auch nicht bei der Frage nach dem Auswahlverfahren, sondern bei konkreter Nachfrage nach Praktika. Nur bei einem Betrieb stellt das Praktikum einen verpflichtenden Schritt im Auswahlverfahren dar. Ausgewählte Bewerber werden zu zweitägigen Probearbeiten mit den aktuellen Auszubildenden eingeladen. Die Bewerbenden sollen in zwei Tagen eine Projektarbeit bearbeiten und anschließend in einem Kurzreferat vorstellen. Die Auswahl findet mit den aktuellen Azubis statt.

Das Praktikum hat vor allem bei Klein- und Kleinstbetrieben einen hohen Stellenwert, wird jedoch bisher nicht systematisch als „multifunktionales“ Beobachtungsinstrument im Auswahlverfahren eingesetzt. Abbildung 2 zeigt, dass Großbetriebe eher andere Instrumente wie Eignungstests und/oder Assessment-Center-Verfahren (24 %) einsetzen.

1.2.5 Nach welchen Auswahlkriterien werden die Auszubildenden ausgewählt?

Die Kriterien, anhand derer die Betriebe die Bewerber zum nächsten Schritt im Auswahlverfahren zulassen, wurden in verschiedenen Fragen abgefragt. Zunächst wurden die Teilnehmenden nach den (maximal drei) wichtigsten Kriterien bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen gefragt.

Die Einzelnoten sind bei allen Betrieben das am häufigsten genannte Kriterium; bei den Kleinbetrieben mit 6 bis 50 Mitarbeitern nimmt zusätzlich der Gesamteindruck der Bewerbungsunterlagen gleichrangig den ersten Platz ein.

In den Interviews bestätigten die Befragten diese Antworten; am häufigsten wurden die Noten in Mathematik und Deutsch sowie in Naturwissenschaften genannt:

„Ideal, ja zumindest mal, dass er in der Schule gut durchschnittliche Noten hat, ich sage mal einen Schnitt von drei in den Hauptfächern Deutsch und Mathematik, wichtig wäre noch Physik, ein bisschen Chemie.“
„Technisches Verständnis, wie gesagt, wirklich Kenntnisse in Mathematik und Physik, das ist wichtig im Ausbildungsberuf.“

Tabelle 4 : Die wichtigsten Kriterien, damit eine Bewerbung in die engere Wahl kommt (maximal drei Antworten)

Platz	Wichtigste Kriterien bei Sichtung der Unterlagen	KMU < 250 MA (n=54)	Betriebe > 250 MA (n=36)
1	Einzelnoten bestimmter Fächer	83 %	92 %
2	Gesamteindruck der Bewerbungsunterlagen	78 %	72 %
3	Form der Bewerbungsunterlagen	76 %	56 %
4	Schulabschluss	59 %	72 %
5	Kopfnoten im Schulzeugnis	52 %	86 %
6	Inhalt des Anschreibens zu den Bewerbungsunterl.	48 %	47 %
7	Notendurchschnitt	24 %	36 %
8	Persönliche Beziehungen zum Kandidaten	19 %	17 %
9	Schulform	6 %	6 %
10	Einstellquoten und Sozialauswahl	2 %	3 %
11	Sonstiges: Fehlzeiten	0 %	6 %

Wie Tabelle 4 zeigt, kommen drei der fünf wichtigsten „Zulassungs-“Kriterien zum Vorrücken im Auswahlverfahren aus dem Bereich „Schule“. Die Dominanz von schulischen Kriterien ist nicht verwunderlich, denn bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen liegen den Unternehmen in der Regel noch keine anderen Informationen über die Bewerbenden vor. Auffällig ist hier jedoch auch, dass Gesamteindruck und Form der Bewerbungsunterlagen bei den KMU auf den Plätzen zwei und drei landen, das Kriterium „Inhalt des Anschreibens“ dagegen auf Platz 6.

Bemerkenswert ist, dass Fehlzeiten bei keinem KMU in der Onlinebefragung genannt wurden, einzig zwei Großbetriebe gaben „Fehlzeiten“ als ein Auswahlkriterium an.

Bei der nächsten Frage nach den **Kriterien für die letztendliche Einstellung** der Auszubildenden (s. Frage 4) verschieben sich nun die zuvor genannten Kriterien, u. a. weil den Betrieben nun weitere Informationen über die Bewerber in Form von z. B. Ergebnissen absolvierter Einstellungstest bzw. Praktika vorliegen.

Tabelle 5 : Die wichtigsten Kriterien zur letztendlichen Einstellung der Auszubildenden

Platz	Wichtigste Kriterien für die Einstellung	KMU < 250 MA (n=54)	Betriebe > 250 MA (n=36)
1	Einzelnoten bestimmter Fächer	60 %	76 %
2	Ergebnis durchgeführter Tests	57 %	87 %
3	Leistungen während des Betriebspraktikums	51 %	32 %
4	Form der Bewerbungsunterlagen	45 %	24 %
5	Soziale Kompetenzen	45 %	53 %
6	Schulabschluss	38 %	32 %
7	Fehltage	34 %	29 %
8	Inhalt des Anschreibens zu den Bewerbungsunterl.	26 %	16 %
9	Gesamteindruck der Bewerbungsunterlagen	25 %	53 %
10	Kopfnoten im Schulzeugnis	23 %	53 %
11	Notendurchschnitt	11 %	21 %
12	Persönliche Beziehung zum Kandidaten	9 %	5 %
13	Berufsbezogene Fachkenntnisse	4 %	40 %
14	Schulform	4 %	0 %
15	Einstellquoten und Sozialauswahl	0 %	3 %

Weiterhin auf dem ersten Platz liegen die Einzelnoten bestimmter Fächer, dicht gefolgt von den Ergebnissen durchgeführter Tests (siehe Tabelle 5). Auf dem dritten Rang folgen die Leistungen, die während eines Betriebspraktikums erbracht wurden. Deutlich nach unten gerutscht sind nun der Gesamteindruck der Bewerbungsunterlagen (Platz 9) und die Kopfnoten (Platz 11).

Differenziert nach Betriebsgrößen ergeben sich hier einige interessante Unterschiede: Bei Kleinst- und Kleinbetrieben nimmt das **Praktikum** den ersten Platz ein, wie im Auswahlverfahren (vgl. Fußnote 14) bereits erwähnt. Bei den mittelständischen und Großbetrieben spielt das Praktikum als Auswahlkriterium dagegen keine hervorgehobene Rolle: Es nimmt bei den mittelständischen Unternehmen den sechsten (36 %) bzw. bei den Großbetrieben den fünften Platz ein (32 %).

Abschließend fragten wir erneut nach den Auswahlkriterien. Diesmal sollten die einzelnen Kriterien jedoch anhand der Noten 1 (spielt keine Rolle) bis 4 (sehr wichtig) nach ihrer Wichtigkeit im Auswahlprozess bewertet werden.

Abbildung 3: Auswahlkriterien nach ihrer Wichtigkeit

• Persönlicher Eindruck
im Bewerbungsgespräch



Hier entstand nun ein völlig neues Bild, landete doch der **persönliche Eindruck im Bewerbungsgespräch** mit deutlichem Abstand auf Platz 1 als Kriterium mit der höchsten Wichtigkeit. Direkt dahinter folgten auf Platz zwei wieder die Ergebnisse von Einstellungstests und auf dem dritten Platz die Einzelnoten. Abgeschlagen im unteren Drittel liegen nun die Leistungen im Betriebspraktikum, Kopfnote sowie unentschuldigte Fehltage (siehe Abbildung 3).

Vor allem die Veränderung bei der Bewertung des **Betriebspraktikums** fiel an dieser Stelle so deutlich auf, dass wir diese Frage in den Interviews aufgriffen. Zunächst wurde deutlich, dass durchgängig alle befragten Betriebe ein Praktikum im Bewerbungsverfahren einsetzen.¹⁴ Die Praktika dauern zwischen zwei und 14 Tagen, in einem Fall sogar zwei Monate (in Teilzeit). In Betrieben mit eigener Werkstatt findet das Praktikum zumeist dort statt und beinhaltet die Anfertigung einer Projektarbeit. Ansonsten laufen die Praktikanten einige Tage mit Mitarbeitern mit, um den Arbeitsalltag kennenzulernen „... dass sie halt alles schon mal gesehen haben. Ich sage mal, von der filigranen Tätigkeit oder von Messaufgaben, aber auch irgendwann mal so richtig schön Staub fressen, das müssen die auch sehen.“

Die meisten Betriebe überprüfen im Praktikum Motivation und Interesse des Bewerbers für den Ausbildungsberuf; zur Motivation gehört auch, überhaupt ein Praktikum zu absolvieren. Weiterhin ist Pünktlichkeit ein wichtiges Beobachtungskriterium, zwei Betriebe nannten handwerkliches Geschick und persönliche Passung durch Probearbeiten. Einige Betriebe beziehen ihre Mitarbeiter in

¹⁴ Die Befragten wurden hier nicht explizit auf einen Unterschied zwischen Schülerpraktika und Betriebspraktikum hingewiesen, es zeigte sich jedoch, dass die Interviewten durchgängig von Praktika sprachen, die mit Bewerbern um einen konkreten Ausbildungsplatz durchgeführt wurden.

die Entscheidung darüber ein, ob der Praktikant oder die Praktikantin in Ausbildung übernommen werden soll.¹⁵

Auch in den Interviews betonte die Mehrzahl der Befragten die Wichtigkeit der Betriebspraktika für den Auswahlprozess. Im Laufe der Auswertung stellte sich jedoch heraus, dass das **Praktikum** in fast allen befragten Betrieben den **letzten Schritt im Auswahlverfahren** darstellt, d. h. wenn die Entscheidung über die Einstellung bereits getroffen wurde, dann wird der/die ausgewählte Bewerber/in zum **Probearbeiten** eingeladen. D. h. dass das Praktikum weniger dazu dient, die Entscheidung zwischen den Bewerbern zu treffen, als vielmehr die bereits getroffene Entscheidung für eine/n Bewerber/in nochmals zu überprüfen.

Eine wichtige Rolle in den Praktika spielte vor allem auch die Überprüfung von **sozialen Kompetenzen**. Sie gehören zu den am häufigsten genannten Anforderungen von Betrieben in Stellenausschreibungen.¹⁶

Tabelle 6: Wie überprüfen Sie die sozialen Kompetenzen Ihrer Bewerberinnen und Bewerber?

Überprüfung sozialer Kompetenzen	KMU < 250 MA	Großbetriebe > 250 MA
Persönlicher Eindruck im Bewerbungsgespräch	88 %	100 %
Betriebspraktikum	58 %	10 %
Eigener Test	21 %	5 %
Assessment-Center	0 %	45 %
Standardisierter Test (z. B. EpsKAS)	0 %	10 %

Konkret genannt wurden in den Interviews Motivation, Fleiß, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit. Einen Anhaltspunkt für die Ausprägung bestimmter sozialer Kompetenzen bieten auch Schulzeugnisse,¹⁷ die allerdings keineswegs durchgängig herangezogen werden. So nennen Großbetriebe Kopfnoten als dritthäufigstes Entscheidungskriterium (s. Tabelle 5), bei KMU nehmen sie den neunten Platz ein. Während alle Großbetriebe angaben, die sozialen Kompetenzen ihrer Bewerber durch persönlichen Eindruck im Bewerbungsgespräch zu überprüfen, waren es in der Gruppe der KMU 88 % (s. Tabelle 6). KMU setzen dagegen zu 58 % auf das Betriebspraktikum; bei den Großbetrieben sind es gerade einmal 10 %. Letztere hingegen vertrauen zu 45 % dem Assessment-Center zur Überprüfung sozialer Kompetenzen.

In Zusammenhang mit der Überprüfung sozialer Kompetenzen stehen die **Fehltag**e. Sie rangieren bei den letztendlichen Entscheidungskriterien (s. Tabelle 5) zwar jeweils auf dem sechsten Platz, wurden in den Interviews jedoch mehrfach als Ausschlusskriterium bezeichnet; daher dürfte ihnen mehr Gewicht zukommen, als die Ergebnisse der Onlinebefragung abbilden. „... wenn ich also das Schulzeugnis sehe und da stehen 33 unentschuldigte Fehltag, das ist also für mich ein absolutes KO-Kriterium.“¹⁸

¹⁵ „Ja gut, also es kommt wirklich drauf an, pünktlich, das ist entscheidend und dann: wie interessiert ist er. Also ich sage mal, steht der nebendran und hat die Hände im Sack oder ist er irgendwo von sich aus bereit, mal was zu fragen, nimmt der von sich aus mal ein Werkzeug in die Hand? ... Und mittlerweile mache ich das anders, ich lasse die Mitarbeiter abstimmen, hat der die Probezeit bestanden oder nicht.“

¹⁶ Dies bestätigte auch die von SAHA beauftragte Expertise „Kompetenzbeschreibungen für Ausbildungsbewerber/innen in der Metall- und Elektroindustrie“.

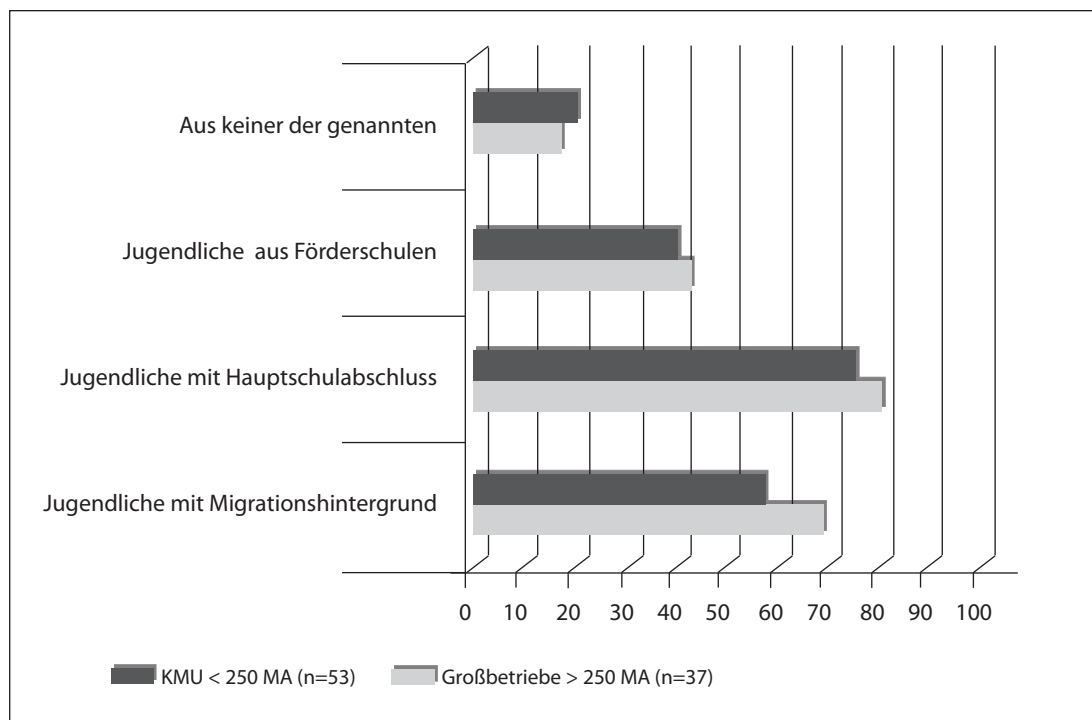
¹⁷ Hierbei wurden nur die Antworten derjenigen Betriebe einbezogen, die auf die Frage „Welches sind die wichtigsten Kriterien, welche letztendlich zur Einstellung der Auszubildenden führen?“ soziale Kompetenzen (z. B. Teamfähigkeit) angaben.

¹⁸ „... unentschuldigtes Fehlen, da gucke ich drauf. Also ich denke, jemand, der in Mathe eine Vier hat und war immer da, hat nie unentschuldig gefehlt, hat bei mir bessere Karten als jemand der eine zwei hat und hat mehrmals unentschuldig gefehlt.“

1.2.6 Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund

Migrationshintergrund wurde in den Fragen zum Auswahlverfahren nicht explizit als Kriterium abgefragt, da keine belastbaren Antworten auf diese Frage zu erwarten waren. Wir wollten jedoch Entwicklungsperspektiven aus Sicht der Betriebe erfassen und legten ihnen daher in der Onlinebefragung die Frage vor: „In naher Zukunft werden sich die Bewerberzahlen drastisch verringern. Aus welcher der folgenden Gruppen würden Sie Auszubildende einstellen, wenn Sie während der Ausbildung mehr externe Unterstützung hätten?“¹⁹ Diese Frage enthielt als Antwortmöglichkeit auch die Option „Jugendliche mit Migrationshintergrund“.²⁰ Bei dem KMU gaben etwa 55 % an, dass sie bereit wären, mehr Jugendliche mit Migrationshintergrund einzustellen. Diese Frage zeigt jedoch auch, dass anscheinend etwa 45 % der Befragten nicht bereit wären, mehr Jugendliche mit Migrationshintergrund einzustellen.

Abbildung 4: Aus welcher der folgenden Gruppen wären Sie bereit, mehr Auszubildende einzustellen, wenn Sie mehr Unterstützung hätten?



Zwei Betriebe gaben an, dass sie zwar Jugendliche mit Migrationshintergrund zum Einstellungstest eingeladen hatten, diese aufgrund der Testergebnisse jedoch im Auswahlverfahren nicht weitergekommen sind: „Ja sicher, wir machen einen Eignungstest, ich lade auch immer wieder junge Leute ein, die Migrationshintergrund haben. Weil... ich kann von den Schulnoten her nicht feststellen, dass sie schlechter sind als deutsche Schüler. Aber wenn sie hier bei mir sitzen, den Test machen, ein Gespräch führen, dann sieht das schon anders aus.“

¹⁹ Als Antwortmöglichkeiten mit Mehrfachauswahl waren angegeben: Jugendliche mit Migrationshintergrund / mit Hauptschulabschluss / aus Förderschulen / aus keiner der genannten / Sonstiges.

²⁰ Migrationshintergrund wurde bewusst weder in der Onlinebefragung noch in den Interviews genauer definiert, da es uns hier nicht um offizielle Zahlen ging, sondern um die individuelle Deutung der Befragten von „Migrationshintergrund“ und den damit verbundenen Aussagen.

Sprachkompetenz wird häufig als wichtiges Kriterium genannt, auch von Betrieben, die regelmäßig Jugendliche mit Migrationshintergrund ausbilden. *„Ich habe schon Auszubildende aus anderen Lagern gehabt, also türkische Jugendliche, jugoslawische, das spielt für mich keine Rolle. Und was für mich entscheidend ist, dass sie der deutschen Sprache mächtig sind und Initiative mitbringen.“*²¹

Ein Betrieb, der bisher keinen Jugendlichen mit Migrationshintergrund genommen hatte, meinte *„Nein, aber ich kann es mir vorstellen, dass da eine Problematik da ist mit dem Hintergrund. Es kommt natürlich auch auf den Jugendlichen an, wie er sich gibt, wie er sich nicht gibt ...“*

Hervorzuheben ist, dass es bei den Interviews keine feststellbaren Unterschiede zwischen großen und kleinen Betrieben gibt. Der kleinste Betrieb in der Interviewreihe hat in den letzten Jahren nur Jugendliche mit Migrationshintergrund ausgebildet, von denen die Mehrzahl aus Afrika und Afghanistan waren. Einer der Großbetriebe versucht, eine Quote von etwa 50 % Jugendlicher mit Migrationshintergrund unter seinen Auszubildenden einzuhalten. Unter den Betrieben, die es ablehnten, Migrantinnen oder Migranten auszubilden, oder die Vorbehalte wegen Sprachkompetenzen äußerten, waren sowohl große, mittlere als auch kleinere Handwerksbetriebe. Dies lässt vermuten, dass es hier um persönliche Einstellungen der Interviewpartner gegenüber Jugendlichen mit Migrationshintergrund geht.

1.2.7 Bewerberinnen und Bewerber mit Hauptschulabschluss

Der Schulabschluss der Bewerber war, im Unterschied zum Migrationshintergrund, ein explizit in der Befragung genanntes Kriterium. Da sich SAHA auch damit beschäftigte, wie es gelingen kann, mehr Hauptschüler und -schülerinnen in Ausbildung zu bringen, soll dieses Thema an dieser Stelle noch einmal gesondert aufgegriffen werden.

Die befragten Unternehmen gaben zu über 70 % an, mehr Jugendliche mit Hauptschulabschluss als Auszubildende akzeptieren zu wollen.

Diejenigen Betriebe, die Unterstützung und Betreuung für schwächere Jugendliche organisieren, führen diese zu einem erfolgreichen Abschluss.

Bei den Fragen zu den Auswahlkriterien belegte der Schulabschluss in allen Betriebsgrößenklassen Plätze im Mittelfeld. Abbildung 4 zeigt, dass tatsächlich mehr Befragte bereit wären, in einer Zeit der Bewerberknappheit mehr Hauptschüler einzustellen als Jugendliche mit Migrationshintergrund; es sind die Absolventen von Hauptschulen, die wohl die besten Chancen haben, vermehrt eingestellt zu werden. In den Interviews schloss es daher auch keine befragte Person grundsätzlich aus, Hauptschüler und Hauptschülerinnen in die Ausbildung zu nehmen. Nur ein Interviewpartner empfand die Ausbildung von schwächeren Jugendlichen als *„Katastrophe, also persönlich was den Menschen betrifft, eine Katastrophe, schulisch eine Katastrophe. Bis auf eine Ausnahme ... da hatte ich bisher nur einen einzigen so einen Fall gehabt, der sich wirklich bemüht hat bei der Arbeit...“*

²¹ *„Also ich habe, ich denke mal bestimmt mittlerweile Jugendliche aus zehn Nationen, wobei ich keine Vorurteile habe, wo ein Jugendlicher herkommt. Er muss letztlich die Kompetenzen haben, die ich zuerst genannt habe und dann ist mir das egal, ob das ein Türke, ein Marokkaner oder ein Schwarzafrikaner ist Dass jemand, der der deutschen Sprache nicht mächtig ist, ein Problem hat eine Lehrstelle zu bekommen, ist natürlich klar. Also das ist das erste, was die Leute halt im Griff haben müssen.“*

Die überwiegende Zahl der Interviewten äußerte sich aufgeschlossen gegenüber der Ausbildung von Hauptschulabsolventinnen oder -absolventen, wie z. B. folgender Interviewpartner: *„Also ich sag mal, die wenigsten sind nicht lernfähig, sondern es fehlen einfach nur die Grundlagen, selbst was zu tun und natürlich auch der Anreiz.“*

Um diese Defizite auszugleichen setzen sich einige Befragte bewusst mit den Schwächen der Auszubildenden auseinander, organisieren Unterstützung oder Betreuung und haben damit Erfolg.²² Ein Betrieb wurde angesichts privater Problemlagen des Auszubildenden initiativ.²³

Ein Interviewter berichtete von einem unternehmensinternen Pilotprojekt, *„... wo wir gesagt haben, wir nehmen jetzt auch mal Hauptschüler, da haben wir teilweise sehr gute Erfahrungen gemacht. Die Motivation war so gut, die haben auch Nachhilfe genommen und so was alles und haben auch eine sehr gute Lehre gemacht.“*

In den Interviews kommt grundsätzlich zum Ausdruck, dass sich die Betriebe über den Unterschied zwischen praktischen Fertigkeiten und schulischen Leistungen im Klaren sind: Ein Interviewpartner berichtet, dass er einen Jugendlichen mit mittlerer Reife eingestellt habe, da er dachte, dies wäre ein „Selbstläufer“. Erst später habe er gesehen, dass der Jugendliche „zwei linke Hände“ habe und keine Schaltpläne lesen könne. Ein anderer meinte, *„wenn einer leistungsschwach ist, dann kann er in der Schule leistungsschwach gewesen sein, weil es nicht sein Thema war. Vielleicht ist jemand so praktisch begabt, dass er hier seine Erfüllung findet, und wird zum Besten.“*

Als Motiv für die in der Onlinebefragung festgestellte Bedeutung schulischer Leistungen und damit auch des Schulabschlusses als Auswahlkriterium zeigten sich daher weniger die Anforderungen der Betriebe, sondern vielmehr die Anforderungen der Berufsschule: In der dualen Ausbildung stellen die Betriebe Jugendliche ein, von denen sie annehmen, dass sie nicht nur die praktische Prüfung, sondern auch den schulischen Teil der Ausbildung bestehen. Fällt ein Auszubildender oder eine Auszubildende durch den schulischen Teil der Abschlussprüfung durch, so bleiben die Kosten am Ausbildungsbetrieb hängen. Dies würde die Annahme bzw. das Ergebnis bestätigen, dass die Schulnoten unter anderem eine wichtige Rolle im Auswahlprozess spielen, da sie als ein Prädiktor für die Leistungsfähigkeit in der Berufsschule angesehen werden.

²² *„Ja gut, ich habe schon Jungs gehabt, die dann hauptsächlich im Berufsschulbereich dann eben Schwächen hatten ... und die dann Stützbedarf gebraucht haben und das hat auch dann funktioniert. Gescheitert sind bei mir letztlich relativ wenige... wenn man sich intensiv um die Schwächen der jungen Leute kümmert, dass man da schon viel rauskitzeln kann.“*

²³ *„Leistungsschwache, das hatten wir ja gerade gesagt, die schicken wir auf Schulung. Bei sozial Schwachen hatten wir jetzt einen jungen Mann bei uns, der große Schwierigkeiten hatte ... und dann haben wir ihm eine Betreuerin von einem Amt zugeschickt ... Die hat dann auch seine Probleme rausgekitzelt, ... sie hat ihm jetzt eine kleine Wohnung besorgt. Seitdem hat der sich um 180 Grad gedreht, der Junge ist voll dabei ... und arbeitet richtig gut mit, da sind wir richtig stolz drauf.“*

2 Modelle und Möglichkeiten zur Verbesserung

Personalverantwortliche können sich seit Jahren auf zahlreiche Instrumente stützen, mittels derer sie Bewerbungsunterlagen analysieren, Bewerberinnen und Bewerber auswählen und auf deren Eignung prüfen können. Bewerbungsmanagement und Auswahlverfahren sind zu einem Markt für kommerzielle und nicht-kommerzielle Anbieter geworden, die ein umfangreiches Repertoire an Dienstleistungen offerieren. Bestandteil der Erhebung von SAHA war es, einen Überblick über dieses nicht leicht zu überschauende Terrain zu geben. Für diese Aufgabe konnten wir drei Experten gewinnen, die Gutachten zu Themen vorlegten, die mit dem Hessischen Wirtschaftsministerium abgestimmt wurden. Im Folgenden fassen wir die wesentlichen Aussagen der Gutachten zusammen. Das erste Gutachten unterzieht EDV-gestützte Instrumente zum Bewerbungsmanagement und zur Eignungsüberprüfung einer kritischen Analyse. Das zweite Gutachten beurteilt die Qualität von Testverfahren zur Bewerberauswahl. Im dritten Gutachten wird untersucht, wie Kompetenzen in den Ausschreibungen für Ausbildungsplätze in M & E-Berufen beschrieben werden.

2.1 Bestandsaufnahme und Qualitätsanalyse kommerziell verfügbarer Tests und Auswahlverfahren

Michael Messner war bis zur Auflösung des Vereins für Bildungsinnovation (VBI) in Kassel dessen Mitarbeiter; in dieser Funktion arbeitete er im Projekt SAHA mit.

Michael Messner hat in seiner Analyse gängiger Auswahlverfahren²⁴ die Leistungsfähigkeit kommerziell verfügbarer Tools und Serviceangebote für Betriebe herausgearbeitet. Zu diesem Zweck wurden zunächst verfügbare Tools zusammengetragen und in der „Bestandsaufnahme Rekrutierungsverfahren für Auszubildende im M&E-Bereich“ beschrieben.

Analysiert wurde Software für Bewerbungsmanagement zur Unterstützung von Arbeitsabläufen bei der Stellenbesetzung sowie Software für eignungsdiagnostische Tests.

Die wesentlichen Ergebnisse der Analyse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Vielzahl der verfügbaren Angebote auf dem Markt macht es KMU schwer, sich zu orientieren.
- Der Preis bietet keine Richtschnur.
- Bei Bewerbungsmanagement-Software kommt es sehr auf die Qualifikation der Anwenderinnen und Anwender an.
- Bei den meisten geprüften Persönlichkeits-, Intelligenz-, Konzentrations- und Berufseignungstests ist zu bezweifeln, dass sie valide Ergebnisse liefern.

²⁴ Die vollständige Analyse ist online verfügbar unter <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html>.

Grundsätzlich lassen sich **drei Typen** von kommerziellen Einstell- und Auswahlverfahren unterscheiden:

1. Software bzw. Materialien zur Durchführung von Tests für bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten oder Kompetenzen,
2. Software zur Abwicklung des gesamten Bewerbungsverfahrens, von der Stellenausschreibung, der Verwaltung eingehender Bewerbungen, der Vorauswahl geeigneter Bewerbungen (Matching), sämtlicher Korrespondenz bis hin zur Stellenbesetzung,
3. die teilweise oder auch vollständige Durchführung des Bewerbungs- und Einstellungsverfahrens durch eine externe Firma.

In die Qualitätsanalyse wurden die ersten beiden Typen einbezogen: Software zur Eignungsdiagnostik und Software zum Bewerbungsmanagement. In der ausführlichen Analyse sind die Produkte inklusive Zielgruppen, Funktionen und Kosten enthalten.

Als **Fazit** beurteilt Messner die Qualität der Software wie folgt:

Es gibt eine Vielzahl von Angeboten kommerzieller Auswahlssysteme zur Eignungsdiagnostik. Die Anbieter werben damit, dass ihre Produkte und Dienstleistungen helfen, die besten beziehungsweise die am besten geeigneten Bewerber und Bewerberinnen kosteneffizient auszuwählen.

Durch den Einsatz von Software für das Bewerbungsmanagement können Unternehmen alle Daten von Bewerberinnen und Bewerbern systematisiert, standardisiert und transparent verwalten. Allerdings sind die Funktionen zur **Vorselektion** der Bewerbungen durch die Definition von Ausschlusskriterien (z. B. anhand von bestimmten Schulnoten oder Fehlzeiten) und zur automatisierten Absage per E-Mail, kritisch einzuschätzen. Obwohl Schulnoten bezüglich des Berufserfolgs eine eher geringere Gültigkeit aufweisen,²⁵ können sie über solche Ausschluss-Kriterien zu einer entscheidenden Variablen werden. Der Qualifikation der Anwendenden, die diese Systeme konfigurieren, kommt hier ein besonderer Stellenwert zu. Ferner ist anzumerken, dass Bewerbungsmanagementsysteme Ausbildungsplatzsuchenden mit geringen Computerkenntnissen den Zugang verwehren.

Im Rahmen der Marktuntersuchung hat Messner eine Reihe von Softwareangeboten für das Bewerbungsmanagement getestet. Kritisch hält er fest: *„Wir erachten es im Hinblick auf den Datenschutz für besonders bedenklich, dass wir bei einem Anbieter nach einem Softwareupdate kurzzeitig Zugang zu den Daten einer Vielzahl von fremden Bewerberinnen und Bewerbern erhielten.“*²⁶

Die Marktanalyse zeigt, dass Unternehmen mit der Auswahl der Vielzahl von Testverfahren überfordert sind. Gerade KMU verfügen oft nicht über das Fachwissen und die Zeit, geeignete Instrumente auszuwählen und adäquat einzusetzen. In der Werbung versprechen die Softwareunternehmen, dass sie den passenden Eignungstest für jede Berufsgruppe bereitstellen. Oft unterscheiden sich die Tests jedoch inhaltlich kaum.

²⁵ Vgl. Heinz Schuler (2000): Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, 3. Aufl., Göttingen.

²⁶ Vgl. Messner, Michael (2012): Analyse kommerzieller Tests und Auswahlverfahren, Gutachten, S. 16.

In der Regel treffen Unternehmen anhand von Bewerbungsunterlagen eine Vorauswahl unter den Bewerbern. Schulnoten bilden dabei eine wichtige Entscheidungsgrundlage, denn eignungsdiagnostische Instrumente sind mit hohen Kosten verbunden. Die Konzentration auf Schulnoten ist jedoch insofern problematisch, da die eignungsdiagnostische Gültigkeit von Entscheidungen auf Basis von Bewerbungsunterlagen bzw. Schulnoten gering ist.

Die Auswahl von guten eignungsdiagnostischen Instrumenten erfordert viel Know-how, Geld und Zeit. Des Weiteren werden personelle Ressourcen für die Durchführung und Auswertung benötigt. In der Praxis kommen Auswahltests zur Anwendung, die wissenschaftlich als bedenklich einzustufen sind. Psychologische Berufsverbände warnen eindringlich vor zu vielen Tests. Die Testverfahren werden demnach unqualifiziert konzipiert und angewendet.²⁷ In zahlreichen Studien wurde für Persönlichkeitstests eine eher geringe Gültigkeit konstatiert.

Die Erfassung von Charaktereigenschaften, Interessen, Neigungen und Motivationen mittels Fragebögen ist nicht nur wissenschaftlich umstritten. Im Rahmen von Persönlichkeitstests werden Bewerberinnen und Bewerber mit Fragen zur Selbsteinschätzung konfrontiert, wie beispielsweise: „*Es gibt Tage, an denen ich mir total wertlos vorkomme*“²⁸, „*Manchmal bin ich von bösen Geistern besessen*“²⁹ und „*Ich glaube, dass meine Sünden nicht vergeben werden*“³⁰. Diese Fragen sind eindeutig als Eingriffe in die Privatsphäre der Bewerberinnen und Bewerber zu bewerten und als bedenklich einzustufen.

Weiterhin ist es fraglich, inwieweit durch den flächendeckenden Einsatz von Intelligenz-, Konzentrations- und Berufseignungstests genau die Auszubildenden ausgewählt werden können, die später als erfolgreiche Fachkräfte arbeiten. Fragen in Wissenstests, wie beispielsweise „*Wo leben Pinguine?*“ oder „*Wer entdeckte das Penicillin?*“, haben mit dem Anforderungsprofil für ein Berufsbild nichts zu tun. Gleiches gilt für Fragen, die das logische Denken und die Abstraktionsfähigkeit identifizieren sollen. Bewerber und Bewerberinnen sind in diesen Situationen auch mit solchen Fragen konfrontiert: „*Wenn alle Krokodile fliegen können und alle Riesen Krokodile sind, können Riesen dann fliegen? Und sind Riesen dann grün?*“. Sicherlich sind logisches Denken und Abstraktionsfähigkeit wichtig für den Berufsalltag. Hierbei wird aber die Tatsache vernachlässigt, dass sich Jugendliche im Laufe ihrer Ausbildung weiterentwickeln.

Momentan, so schätzen Expertinnen und Experten, sind nur etwa 10 % der eingesetzten eignungsdiagnostischen Methoden tatsächlich wissenschaftlich fundiert und geeignet, Betriebe bei der Auswahl ihres Personals zu unterstützen. Hinzu kommt im Hinblick auf die Akquise von Auszubildenden, dass die meisten eignungsdiagnostischen Instrumente sich ausschließlich für den Einsatz bei Erwachsenen eignen³¹ und daher für Ausbildungsbetriebe nur bedingt sinnvoll sind. So hilfreich solche Software also sein könnte, so schwierig ist es insbesondere für KMU, in der Vielzahl der Angebote einen Überblick zu erhalten und die richtigen Kaufentscheidungen zu treffen.

Im Rahmen von SAHA wurde daher auch ein Gutachten in Auftrag gegeben, das eine Hilfestellung bei der Auswahl solcher Testverfahren geben soll und das im nächsten Abschnitt zusammengefasst ist.

²⁷ Vgl. Peter Weiler (2003): Trainingsbuch Einstellungstests und Assessment Center, München, S. 15.

²⁸ Beispielfrage des „Big Five Test“ zur Bestimmung von Neurotizismus, Extraversion, Offenheit und Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.

²⁹ Beispielfrage des „MMPI-Test“ zur Bestimmung von Hypochondrie, Depression, Hysterie, Paranoia und sozialer Introversion.

³⁰ Beispielfrage des „MMPI“-Test.

³¹ Vgl. Kanning, Uwe Peter (2012): Testverfahren in der Auswahl von Auszubildenden, Gutachten, Osnabrück, S. 25. Online verfügbar unter <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html>.

2.2 Testverfahren in der Auswahl von Auszubildenden

Uwe Kanning ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück. Seine Schwerpunkte sind Personaldiagnostik, Evaluation, Soziale Kompetenzen und Personalentwicklung.

Das Gutachten³² von Uwe Kanning erläutert gut verständlich die Kriterien, die der Auswahl eines Tests durch KMU zugrunde liegen sollten.

Worauf Unternehmen beim Einsatz von Testverfahren achten sollten:

- Der Einsatz von Testverfahren ist grundsätzlich sinnvoll.
- Personalverantwortliche sollten beim Einsatz einige Kriterien beachten und zwischen scheinrelevanten „Werbephrasen“ und notwendigen sowie wünschenswerten Kriterien unterscheiden können.
- Nur wenige Instrumente sind für den Einsatz bei Jugendlichen geeignet.
- Kognitive Leistungstests / Intelligenztests gelten als besonders valide; die Auswahl und Beurteilung ist für die meisten Entscheidungsträger jedoch schwierig, wenn Testkriterien den Anwendern nicht bekannt oder von Anbietern nicht mitgeteilt werden.

Bei Testverfahren handelt es sich um vollständig standardisierte Instrumente, deren Durchführung und Auswertung verbindlichen Regeln unterliegen, die von den Testentwicklern vorgegeben werden. Es ist nicht unüblich, dass ein wissenschaftlicher Fachverlag den Verkauf eines Tests mit einem Nachweis darüber verbindet, dass ein Anwender für die Testdurchführung und Auswertung qualifiziert sein muss. Mit Blick auf die vorliegende Handreichung ist festzustellen, dass die meisten Instrumente ausschließlich zum Einsatz bei erwachsenen Probanden geeignet sind, und daher für die Auswahl von Auszubildenden nur eingeschränkt in Betracht kommen. Für den Ausbildungserfolg weisen Tests zur Messung der kognitiven Leistungsfähigkeit, wie z. B. Intelligenztests, die höchste Gültigkeit auf. Diese fänden jedoch, wie Kanning bemerkt, *„eine deutlich geringere Akzeptanz bei Bewerbern (...). Dabei entsteht leider ein Dilemma: Kognitive Leistungstests sind besonders valide Verfahren, erscheinen den Probanden per Augenschein jedoch eher dubios.“*³³

Trotzdem braucht ein Unternehmen nicht auf valide Verfahren zu verzichten. Kanning sieht eine Lösung dieses Dilemmas darin, dass der Testanwender die Aufgaben in „Coverstories“ kleidet, die dem Probanden die Berufsnähe von Testaufgaben verdeutlichen. *„Berufsspezifische Verfahren sind hier im Vorteil, da sie Aufgaben verwenden, die weniger abstrakt sind und daher auch augenscheinlich einen Bezug zum Arbeitsalltag besitzen.“*³⁴

Zur Bewertung von Testverfahren erläutert Kanning wichtige Qualitätskriterien (siehe Abbildung 5). Er unterscheidet zwischen **Scheinkriterien**, die der Werbung dienen („zufriedene Kunden“, „weite Verbreitung“ etc.), **notwendigen Gütekriterien** (Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit)³⁵ sowie **wün-**

³² Das vollständige Gutachten ist online verfügbar unter <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html>.

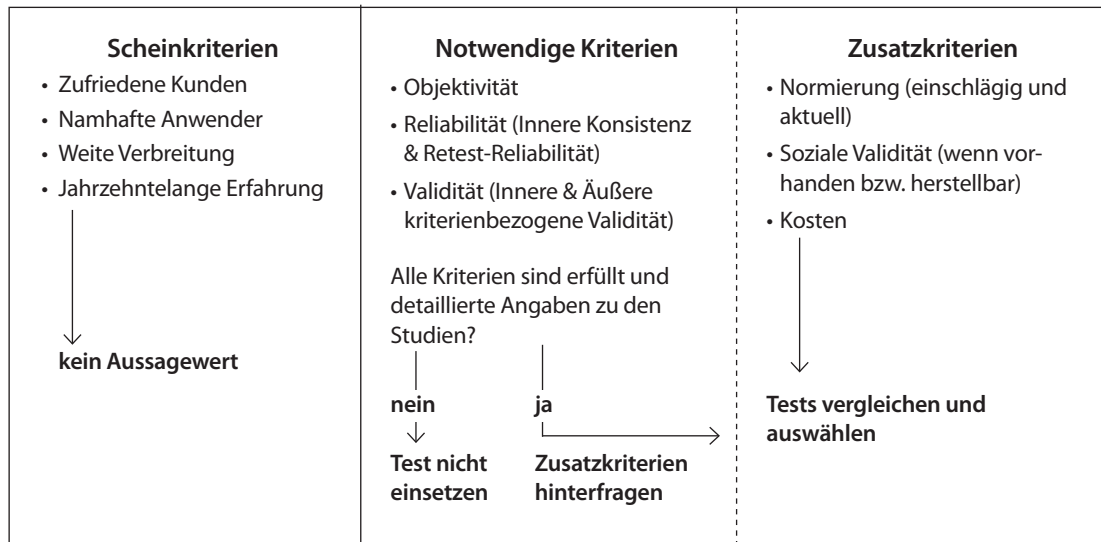
³³ Vgl. Kanning, a.a.O., S. 8.

³⁴ Vgl. Kanning, a.a.O., S. 7f.

³⁵ Objektivität: Ein Test ist objektiv, wenn verschiedene Testanwender bei denselben Personen zu den gleichen Resultaten gelangen. Zuverlässigkeit (Reliabilität) erfasst die Präzision bzw. den Grad der Genauigkeit der Messung eines Merkmals. Gültigkeit (Validität) wird als Korrelation zwischen den Testergebnissen und den Messungen eines für sinnvoll gehaltenen Kriteriums ermittelt, vgl. Jürgen Bortz: Lehrbuch der empirischen Forschung. Für Sozialwissenschaftler, Berlin u.a. 1984, S. 135ff.

schenswerten Kriterien (Normierung, soziale Gültigkeit, Kosten). Die Kriterien werden anschaulich erläutert und kommentiert.

Abbildung 5: Kriterien zur Bewertung von Testverfahren



Er empfiehlt: „*Testverfahren, die zur Auswahl von Auszubildenden eingesetzt werden, müssen entsprechende Kennzahlen zu Reliabilität und Validität für Stichproben von Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen anbieten... Manche Testanbieter geben ihren Kunden keine detaillierten Informationen zu Zuverlässigkeit und Gültigkeit. Da man die Qualität eines Testverfahrens nicht per Augenschein bestimmen kann, sollte man die Produkte solcher Anbieter nicht einsetzen.*“³⁶

Die Kosten für die Durchführung eines Tests lassen, wie er ausführt, keinen Schluss auf dessen Qualität zu. Ratsam sei es, sehr kostspielige Produkte eines privaten Anbieters mit den Angeboten wissenschaftlicher Testverlage zu vergleichen, die „in aller Regel besser empirisch abgesichert“ seien.

In einem tabellarischen Überblick nennt Kanning einige Beispiele für Leistungstests und Fragebögen. Zu den Leistungstests gehören Auswahlverfahren für Büroberufe, Intelligenztests (verschiedene Verfahren), Berufseignungstests, ein Rechtschreibtest und die Drahtbiegeprobe. Als Beispiele für Fragebögen nennt er zwei Instrumente zur Erfassung von Orientierungen hinsichtlich beruflicher Interessenfelder, eine Testbatterie aus vier Einzeltests zu Persönlichkeit, Umgang mit dem Computer, Englischkenntnisse, Konzentration und einen Fragebogen zur Erfassung von fünf grundlegenden Persönlichkeitsmerkmalen und ihrer Fassetten.

Abschließend erläutert er ein Testverfahren, *die Arbeitsprobe zur Berufsbezogenen Intelligenz für Büro- und Kaufmännische Tätigkeiten* (AZUBI-BK). Anders als herkömmliche Intelligenztests weisen die Aufgaben eine gewisse Nähe zum interessierenden Berufsfeld auf. Der Test liegt in einem Grundmodul (64 Minuten), einem Postmodul (28 Minuten) und einem Kurzmodul (29 Minuten) vor.

³⁶ Vgl. Kanning, a.a.O., S. 6.

Als **Fazit** hält Kanning fest:

Grundsätzlich ist es sinnvoll, Testverfahren zur Auswahl von Auszubildenden einzusetzen, sofern Testanwender über die erforderlichen Qualifikationen verfügen. Die Tests sollten dabei ergänzend zu strukturierten Interviews bzw. zu Assessment-Centern zum Einsatz kommen. Studien zur Gültigkeit verschiedener Testverfahren sprechen vor allem für die Verwendung kognitiver Leistungstests. Hierbei handelt es sich um Testverfahren, mit deren Hilfe grundlegende Fähigkeiten des Denkens überprüft werden, die in besonderer Weise für erfolgreiches Lernen von Bedeutung sind. Die Kunst besteht darin, ein passendes Instrument zu finden. Die Materie ist jedoch so komplex, dass die meisten Entscheidungsträger in Firmen und Behörden auch in Zukunft kaum in der Lage sein werden, die Qualität einzelner Verfahren differenziert beurteilen zu können. Allerdings mag schon rudimentäres Wissen über Qualitätskriterien dabei helfen, nicht dem erstbesten Anbieter ein fragwürdiges Produkt abzukaufen.

2.3 Kompetenzbeschreibungen in Ausschreibungen für Ausbildungsplätze in Metall- und Elektroberufen

Andrea Nispel ist freiberufliche Sozialwissenschaftlerin und Beraterin mit Sitz in Frankfurt am Main. Für die SAHA-Studie legte sie die Expertise „Kompetenzbeschreibungen für Ausbildungsbewerber/innen in der Metall- und Elektroindustrie“ vor.³⁷ Leitend war die Frage: Wie werden Kompetenzen beschrieben, die Jugendliche mitbringen sollen, wenn sie sich in Berufen in der Metall- und Elektroindustrie ausbilden lassen wollen?

Hierfür wurden in einer Internetrecherche die Berufs- und Kompetenzbeschreibungen verschiedener Institutionen zu ausgewählten Ausbildungsberufen ausgewertet, darunter auch Portale, die sich direkt an Jugendliche wenden:

Arbeitsagentur – www.berufenet.de,

Bundesinstitut für Berufsbildung www.bibb.de,

www.ichhabpower.de des Gesamtverbands der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e. V. – Gesamtmetall,

www.me-vermitteln.de, die Kommunikationsplattform für Schulen, M+E-Mitgliedsunternehmen, M+E-Verbände und M+E-Interessenten, ebenfalls herausgegeben vom Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e. V. – Gesamtmetall,

www.beroobi.de von Schulen ans Netz e. V.,

IHK-Lehrstellenbörse des DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.:

www.ihk-lehrstellenboerse.de

Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (ZDH): www.handwerk.de

Außerdem wurden konkrete Stellenausschreibungen von Ausbildungsbetrieben in Online-Ausbildungsplatzbörsen in die Analyse einbezogen.

³⁷ Online verfügbar unter <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html>

Die Expertise gibt einen breiten Überblick darüber, wie Kompetenzen für Metall- und Elektroberufe beschrieben werden:

- Soziale Kompetenzen werden betont.
- Fachliche Kompetenzen werden oft anhand von Schulfächern / -noten beschrieben.
- Beschreibungen bleiben abstrakt und nicht an der Zielgruppe ausgerichtet, mit Ausnahme einiger Portale speziell für Jugendliche.
- Junge Frauen werden häufig nicht angesprochen beziehungsweise werden ausgegrenzt.
- Im Vergleich zu den Ergebnissen aus der SAHA-Befragung und den Interviews fällt auf, dass insbesondere die geforderten sozialen Kompetenzen nicht konkret von Betrieben in den beschriebenen Auswahlverfahren überprüft werden.

„Berufenet.de“ der Arbeitsagentur liefert die umfassendsten Kompetenzbeschreibungen. Unter der Überschrift „Worauf kommt es an?“ sind wichtige Kompetenzen zusammengefasst, wie z. B. Sorgfalt, Umsicht, Flexibilität, Lernbereitschaft, Befähigung zur Gruppenarbeit/Teamfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, psychische Belastbarkeit, Kunden- und Serviceorientierung. Im Anschluss werden fachliche Kompetenzen skizziert zu Mathematik, Physik, Werken und Technik, Technisches Zeichnen, Informatik.

Gutes Ausdrucksvermögen in Deutsch und Fremdsprachenkenntnisse, vor allem Englisch, werden für einige der ausgewählten Berufe als unerlässlich bezeichnet. Bemerkenswert ist, dass der Abschnitt mit fünf Schlagworten zu personalen und/oder Schlüsselkompetenzen, an erster Stelle steht. Der zweite Absatz bezieht sich auf Schulfächer bzw. auf fachliche Kenntnisse, die auch außerhalb der Schule erworben werden könnten.

Diese Schlüssel-, personalen und sozialen Kompetenzen werden zudem in den Beschreibungen für die einzelnen Berufe konkretisiert, wie beispielsweise:

- „Umsicht (z. B. Beachten der Sicherheit von Kollegen beim Arbeiten an stromführenden Bauteilen und Spannungsanschlüssen)“ (Elektroanlagenmonteur/in),
- „Flexibilität (z. B. Anpassen an wechselnde Arbeitsorte und -bedingungen bei Montageeinsätzen)“ (Elektroniker/in Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik),
- „Lernbereitschaft (z. B. sich auf dem Laufenden halten über neueste Entwicklungen im Bereich der elektrischen Energietechnik)“ (Industrieelektriker/in).

Auch in den Stellenausschreibungen von Ausbildungsbetrieben wird personalen, sozialen oder Schlüsselkompetenzen „vergleichsweise viel Platz“ eingeräumt. Diese Erkenntnis deckt sich mit der hohen Bedeutung, die den sozialen Kompetenzen in der Online-Befragung und den qualitativen Interviews beigemessen wurde.

Als positives Beispiel für eine anschauliche Darstellung wird das an Jugendliche gerichtete Berufsinformationsportal von Schulen ans Netz e. V.,³⁸ www.beroobi.de, beschrieben: „Hervorzuheben wäre, dass bei www.beroobi.de die einzelnen Berufe und auch die Kompetenzbeschreibungen bzw. Anforderungen sehr aufwendig multimedial und verkörpert durch junge Fachkräfte und Ausbilder/innen in Videos anschaulich dargestellt werden.“³⁹

³⁸ Nach der Fertigstellung der Expertise wurde zum 31. Dezember 2012 die Arbeit von Schulen ans Netz beendet.

³⁹ Vgl. Nispel, Andrea (2012): Kompetenzbeschreibungen für Ausbildungsbewerber/innen in der Metall- und Elektroindustrie, Gutachten, S. 20.

Darüber hinaus beschreibt Nispel die vorgefundenen Beschreibungen als weitgehend abstrakt, für Jugendliche wenig ansprechend und sowohl für Schüler und Schülerinnen als auch für Auszubildende nur bedingt nützlich. Als Beispiel führt sie die Erläuterungen zu rechnerischem Denken auf berufenet.de an:

*„Fähigkeit, Regeln, Strukturen und Muster in zahlengebundenem Material zu erkennen, zu begreifen und für Problemlösungen anwenden zu können. Rechnerisches Denken ist die Voraussetzung für den Erwerb von zahlengebundenen Kenntnissen und Fertigkeiten (u. a. Rechenarten, Dreisatz, Anwendung von mathematischen Formeln).“*⁴⁰

Für die Ziele der vorliegenden Handreichung lässt sich festhalten, dass in den meisten Stellenausschreibungen von Ausbildungsbetrieben junge Frauen nicht explizit angesprochen, sondern durch eine rein männliche Schreibweise eher ausgegrenzt werden.

Es fällt auf, dass Betriebe in den Ausschreibungen für Ausbildungsplätze den sozialen Kompetenzen eine hohe Bedeutung beimessen. Diese Gewichtung steht jedoch in einem Kontrast zu der in der Untersuchung festgestellten Praxis: Die Ergebnisse der Erhebung weisen darauf hin, dass die befragten Betriebe in ihren Auswahlverfahren konkrete personale und soziale Kompetenzen nicht im erforderlichen Umfang abfragen.

2.4. Öffentlich geförderte Instrumente und Verfahren

Mittlerweile liegen verschiedene Instrumente bzw. Verfahren zur Bewusstmachung von Interessen und Potenzialen vor. Allgemein lassen sich angebots- und nachfrageorientierte,⁴¹ auf direkte Verwertbarkeit im beruflichen Kontext oder portfolio-orientierte Verfahren unterscheiden. Ein Großteil der Verfahren ist jedoch mit Blick auf Umfang und Durchführung relativ aufwändig und – soweit es kommerzielle Produkte betrifft – kostspielig für kleine und auch mittelständische Betriebe. Wie unsere Online-Befragung zeigte, setzen kleine KMU Betriebe daher seltener als größere und Großbetriebe Kompetenzfeststellungsverfahren ein, um Erkenntnisse über die Ausprägungen von Kompetenzen zu gewinnen.

In diesem Abschnitt möchten wir die Aufmerksamkeit auf einige für Ausbildungsbetriebe interessante Instrumente lenken. Es sind Verfahren, die seit einigen Jahren erfolgreich in der Berufsorientierung und Förderdiagnostik eingesetzt werden und im Rahmen **öffentlich geförderter Programme** entstanden sind. Daher liegen eventuell anfallende Kosten deutlich unter denjenigen von kommerziellen Verfahren. Ergebnisse und Instrumente dieser Verfahren stehen im Internet zur Verfügung (z. B. KomPo7, Berufswahlpass u. a.).

Die in diesem Abschnitt genannten Instrumente sind – mit Ausnahme des hamet 2 – bereits in Haupt- und Realschulen im Rahmen von Berufsorientierungsphasen eingesetzt worden; die Ergebnisse sind im Berufswahlpass und in anderen Portfoliomethoden dokumentiert. Sie geben Auskunft über Neigungen und berufliche Interessen der jungen Menschen und können als Anknüpfungspunkte in einem Bewerbungsgespräch herangezogen werden.

⁴⁰ Nispel, a.a.O., S. 11.

⁴¹ Angebotsorientierte Verfahren dokumentieren bestimmte Kompetenzen, über die Probanden zurzeit verfügen (die er/sie „anbietet“ kann). Nachfrageorientierte Verfahren versuchen, den Ausprägungsgrad von Kompetenzen für einen bestimmten Zweck (z. B. Besetzung eines Arbeits- oder Ausbildungsplatzes) zu bestimmen (Nachfrage nach bestimmten Kompetenzen).

In diesem Zusammenhang verweisen wir auf einen **Erlass** des hessischen Kultusministeriums, wie Berufs- und Studienorientierung in Haupt- und Realschulen sowie in Schulen mit dem Bildungsgang im Förderschwerpunkt Lernen auszugestalten sei (s. Anhang).⁴² Im IV. Teil fordert der Erlass Maßnahmen, die für Betriebe bei der Auswahl von Auszubildenden von Bedeutung sind: der Erlass nennt den Berufswahlpass, Kompetenzfeststellung in der 7. Jahrgangsstufe, ab der 8. Jahrgangsstufe Betriebspraktika und Betriebserkundung zur Stärkung der Berufswahlkompetenz sowie berufsbezogene Projektarbeit, Bewerbungstraining, Besuch von Ausbildungs- und Berufsmessen, Mentoring / Lernpatenschaften und Schülerfirmen.

Auf die Ergebnisse dieser bereits in Schulen durchgeführten Maßnahmen können sich Betriebe im Auswahlverfahren beziehen oder im Gespräch bei dem/der Bewerbenden nachfragen.

Uns ist bei den Interviews aufgefallen, dass kein Interviewpartner ein in Hessen eingesetztes Verfahren erwähnt hatte. Wir ziehen daraus den Schluss, dass die Verfahren bei der Auszubildendenauswahl keine Rolle spielen oder den Betrieben schlichtweg nicht bekannt sind. Daher geben wir im Folgenden einen Überblick über die in Hessen verbreiteten Instrumente und ihren potenziellen Nutzen für das betriebliche Auswahlverfahren.⁴³

Berufswahlpass

Mit dem Schuljahr 2009/2010 wurde der Berufswahlpass an hessischen Haupt- und Realschulen zur Unterstützung bei der Berufsorientierung eingeführt. Er dient als Orientierungshilfe für Schüler/innen, Lehrkräfte und Erziehungsberechtigte. Der Berufswahlpass gibt Auskunft über persönliche Stärken, Erfahrungen im Betriebspraktikum und über Unterrichtsprojekte zur Arbeitswelt. Den Unternehmen signalisiert der Berufswahlpass, dass Jugendliche vorbereitet und gut informiert zu einem Bewerbungsgespräch kommen. Im Rahmen der hessischen OloV-Strategie informieren das Bildungswerk der hessischen Wirtschaft gemeinsam mit der Vereinigung hessischer Unternehmerverbände Betriebe über den Berufswahlpass.⁴⁴

- Das Hessische Kultusministerium stellt den Berufswahlpass allen Schülerinnen und Schülern der Jahrgangsstufe 7 in Haupt- und Realschule sowie in Schulen mit dem Förderschwerpunkt Lernen kostenfrei zur Verfügung.
- Alle schulischen und außerschulischen Aktivitäten im Rahmen einer fächerübergreifenden „Berufsorientierung mit Förderung der Ausbildungsreife“ werden im Berufswahlpass dokumentiert.
- Betriebe bekommen durch den Berufswahlpass einen Überblick über diejenigen Berufsorientierungsangebote, die eine Schülerin oder ein Schüler wahrgenommen hat.
- Betriebe erhalten eine ausführliche Dokumentation von Interessen und Fähigkeiten der Bewerber und Bewerberinnen.

Mehr Informationen unter <http://www.berufswahlpass.de>

⁴² Erlass zur Ausgestaltung der Berufs- und Studienorientierung in Schulen mit den Bildungsgängen Haupt- und Realschule sowie in Schulen mit dem Bildungsgang im Förderschwerpunkt Lernen vom 17.12.2012 (ABl. 13/1) II.2 BE – 170.000.125 – 20. Der Erlass tritt mit Ablauf des 31.12.2014 außer Kraft.

⁴³ Der hamet 2 stammt aus Baden-Württemberg, wird aber auch in Einrichtungen in Hessen eingesetzt.

⁴⁴ Vgl. www.lov-hessen.de/magazin/links-materialien/statistiken/detailansicht-statistiken/artikel/berufswahlpass.html; www.bwhw.de/angebote/berufswahlpass-und-wirtschaft; vgl. §§ 2 Abs. 2 Nr. 9; 5 Abs. 2 Hessisches Schulgesetz v. 14.06.2005 (GVBl. I S. 441), zuletzt geändert durch Gesetz vom 18.12.2012 (GVBl. S. 645).

KomPo7

KomPo7 *Kompetenzen entdecken, Potenziale nutzen – Berufswahl gestalten* ist ein Kompetenzfeststellungsverfahren, das seit 2009 an rund 120 hessischen Haupt- und Realschulen durchgeführt wird. Im Rahmen der OloV-Strategie soll KomPo7 in ganz Hessen nachhaltig verankert werden. KomPo7 wird in der Berufsorientierung eingesetzt, Ergebnisse gehen in den Berufswahlpass ein.

- Das Kompetenzfeststellungsverfahren KomPo7 erhebt soziale, personale und methodische Kompetenzen von Schülern und Schülerinnen an Haupt- und Realschulen.
- Kernelemente von KomPo7 sind eine Selbsteinschätzung, ein Berufsinteressenstest, eine Fremdeinschätzung durch pädagogische Fachkräfte, die Gegenüberstellung der Selbst- und Fremdeinschätzung sowie das In-Beziehung-Setzen der vorhandenen Kompetenzen mit den Anforderungen der Wirtschaft durch ein Job-Interview.
- Auch wenn das durch KomPo7 aufgezeigte Persönlichkeitsprofil sich nicht unmittelbar für eine betriebliche Verwertung eignet, können Betriebe dennoch davon profitieren. Sie haben im Bewerbungsverfahren die Möglichkeit, Schülerinnen und Schüler kennen zu lernen, die ihre Interessen und Fähigkeiten benennen können und durch Praxiserfahrungen Einblicke in die Arbeitswelt gewonnen haben. Dies bietet Anknüpfungspunkte für vertiefende Gespräche im Bewerbungsverfahren.

Weitere Informationen unter www.kompo7.de.

Hamet 2

Das Berufsbildungswerk Waiblingen entwickelte Ende der 1970er Jahre einen Eignungstest der für handwerkliche Berufe von Interesse ist und bei unterschiedlichen Zielgruppen von Jugendlichen eingesetzt wird.

Der „Handwerklich-motorische Eignungstest“ (hamet 2) ist ein standardisiertes Testverfahren, mit dem *„Fähigkeiten ermittelt [werden], die üblicherweise nicht mit schulischen und intellektuellen Tests erhoben werden können, die aber im praktischen Teil einer Berufsausbildung eine hohe Bedeutung haben.“*⁴⁵ In Sonderschulen, Berufsbildungswerken, Reha-Kliniken, Haupt- und Realschulen, aber auch Jugendvollzugsanstalten hat es weite Verbreitung gefunden. Der hamet 2 ist ein Verfahren für den Praktiker in der Werkstatt. Die Aufgaben stammen hauptsächlich aus dem handwerklich-gewerblichen, dem Dienstleistungs- und dem Bürobereich. Er erfasst vor allem handlungsorientierte Anteile beruflicher Kompetenzen: Routine und Tempo, Werkzeugeinsatz und -steuerung, Wahrnehmung und Symmetrie, Instruktionsverständnis und -umsetzung, Messgenauigkeit und Präzision. Der hamet 2 setzt sich aus vier voneinander unabhängigen Modulen zusammen:

- Modul 1: Berufliche Basiskompetenzen
- Modul 2: Lernfähigkeit
- Modul 3: Soziale Kompetenzen
- Modul 4: Vernetztes Denken – Fehlersuche und Problemerkennung

Mehr Informationen unter www.hamet2.de.

⁴⁵ Martin Goll/Gerhard Pfeiffer/Jürgen Tress (2006): Förderdiagnostik mit hamet 2, in: Jugend Beruf Gesellschaft, Heft 3, S. 190.

2.5 Projekte zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen und zur Unterstützung des Übergangs in eine Berufsausbildung

Im Folgenden weisen wir auf drei Projekte des Landes Hessen zur Unterstützung der dualen Ausbildung hin sowie auf ein Projekt, das den Übergang von allgemeinbildenden Schulen in eine Berufsausbildung fördert.

Der thematische Kontext ist somit ein anderer als die von SAHA fokussierten betrieblichen Auswahlverfahren. Dennoch halten wir die Kenntnis der Projekte für Betriebe für sinnvoll, weil sie ihnen Hinweise geben auf das, was Auszubildende in eine Ausbildung „mitbringen“ sowie auf potenzielle Ausbildungskonflikte.

QuABB und VASO@KMU

Die Projekte Qualifizierte berufspädagogische Ausbildungsbegleitung in Berufsschule und Betrieb (QuABB) und Verbesserung der Ausbildungschancen für schwächere Jugendliche durch berufs- und sozialpädagogische Begleitung von KMU (VASO@KMU) beschäftigen sich mit der dualen Ausbildung und mit Ausbildungsabbrüchen.

QuABB zielt darauf ab, Ausbildungsabbrüche zu verhindern, indem gefährdete Auszubildende, Eltern, Ausbilderinnen und Ausbilder unterstützt werden. QuABB setzt also ein, wenn ein Ausbildungsvertrag geschlossen worden ist. Alle Akteure, die am Ausbildungsprozess beteiligt sind – Kammern, Berufsschulen, Betriebe u. a. – arbeiten dabei zusammen. Inzwischen sind über 25 Ausbildungsbegleiterinnen und Ausbildungsbegleiter in 15 Regionen in Hessen im Einsatz. Sie kooperieren mit Beratungslehrkräften an Beruflichen Schulen und mit Ausbildungsberaterinnen und Ausbildungsberatern der hessischen Kammern. Die Modellphase endet im Juni 2015.⁴⁶

Für das betriebliche Auswahlverfahren ist QuABB deshalb von Interesse, weil es Fachkräfte zusammenbringt, die sich mit dem Verhältnis von Ausbildungsanforderungen und der Persönlichkeit bzw. den Lebenslagen von Auszubildenden auskennen. Die in der Prävention und Konfliktintervention gewonnenen Erkenntnisse sind unseres Erachtens auch für die vorgelagerte Phase der Auswahl des/der „Richtigen“ von Interesse.

Weitere Informationen: www.quabb.inbas.com

Das Projekt VASO@KMU (Oktober 2009 bis März 2013) wurde von der Volkswagen Akademie Kassel in Kooperation mit kleineren und mittleren Betrieben aus Nordhessen durchgeführt. Zwei Ziele wurden miteinander verbunden:

- die Verbesserung der Ausbildungschancen schwächerer Jugendlicher,
- die Unterstützung von Auszubildenden in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Ausbildung dieser Jugendlichen.

⁴⁶ Vgl. Pressemitteilung des HMWEVL vom 27.05.2014, <https://wirtschaft.hessen.de/presse/pressemitteilung/landesprogramm-quabb-bis-mitte-2015-verlaengert>

Gemeinsam mit 18 Kooperationsbetrieben, die schwächere Jugendliche erfolgreich ausbildeten, wurde ein Werkzeugkoffer für Betriebe entwickelt. Der **Werkzeugkoffer Betriebliche Ausbildung** besteht aus drei Teilen:

Teil A – Handbuch für ausbildende Betriebe

Teil A orientiert sich an den wichtigsten Phasen der betrieblichen Ausbildung und bietet in Form kurzer Texte Vorschläge, Anregungen und erprobte Ratschläge. Ergänzt und illustriert werden diese Texte mit „Guten Beispielen“ aus der Ausbildungspraxis der 18 Kooperationsbetriebe.

Teil B – Instrumente, Checklisten und Gesprächsleitfäden

In Teil B befinden sich die Instrumente des Werkzeugkoffers: Checklisten, Gesprächsleitfäden, Formulare und Kopiervorlagen.

Teil C – Kompetenz für stärkende Ausbilderinnen und Ausbilder

In Teil C werden die Anforderungen an das Ausbildungspersonal vertieft. Fünf Handlungsfelder konkretisieren die erforderlichen Haltungen und Kompetenzen für Ausbildende, die schwächere Jugendliche stärken und zum Gelingen der Ausbildung beitragen.

Der Werkzeugkoffer ist für Betriebe interessant, weil sich Instrumente, Checklisten und Anforderungen an das Ausbildungspersonal auf das Auswahlverfahren „rückbinden“ und übertragen lassen, ohne „eins zu eins“ übernommen werden zu können. Die in Teil C aufgeführten „Softskills“ für Ausbildungspersonal liefern auch Erkenntnisse für das Auswahlverfahren.

Der Werkzeugkoffer steht im Internet als Download zur Verfügung unter:

http://www.quabb.inbas.com/werkzeuge/werkzeugkoffer_vaso/index.html

OloV

OloV ist die hessenweite Strategie für die Optimierung der *lokalen Vermittlungsarbeit im Übergang Schule-Beruf*. Sie wird in 28 hessischen Regionen umgesetzt. Ohne sich selbst mit dem Thema „betriebliche Auswahlverfahren“ zu befassen, zielt OloV als strukturverbessernde Maßnahme darauf ab,

- in regionalen Zusammenhängen Strukturen zu schaffen und zu verankern, in denen Jugendliche beim Übergang von der Schule in den Beruf unterstützt werden,
- durch Kooperation und Koordination der Ausbildungsmarkt-Akteure junge Menschen schneller in Ausbildung zu vermitteln,
- die Transparenz über Angebote und Maßnahmen zu erhöhen sowie Parallelstrukturen zu vermeiden.

OloV setzt Schwerpunkte in folgenden Feldern:

- Berufsorientierung,
- Akquise von Ausbildungs- und Praktikumsplätzen,
- Beratung, Begleitung und Vermittlung.

Weitere Informationen unter www.olv-hessen.de.

Fit² - Stärkung von KMU

Das Projekt Fit² der Vogelsberg Consult GmbH wurde gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung. Es richtet sich mit dem im Projekt entstandenen **Leitfaden** *Fit für die Azubi-Akquise an Schulen* gezielt an kleine und mittelständische Unternehmen. Mit dem Leitfaden sollen KMU praxisorientierte und –erprobte Handlungsempfehlungen erhalten, wie die Akquise von Auszubildenden an Schulen bestmöglich gelingen kann.

Die Broschüre enthält Tipps und Empfehlungen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Veranstaltungen an Schulen sowie möglicherweise daran anschließende weitere Aktionsformen wie beispielsweise Schnuppernachmittage im Betrieb. Konkrete Checklisten, Vordrucke und Praxistipps runden das Angebot ab. Für im Vogelsberg ansässige Unternehmen bietet die Broschüre außerdem eine Kontaktliste der Vogelsberger Schulen. Damit stellt der Leitfaden eine Unterstützung auch für Kleinbetriebe dar, wie sie die schwierige Kooperation mit Schulen rationell und erfolgreich gestalten können (s. Abschnitt 1.2.3).

Die Broschüre kann bestellt werden bei:

Vogelsberg Consult GmbH – info@vogelsberg-consult.de

3 Empfehlungen für eine erweiterte Auswahlpraxis

In diesem Kapitel fassen wir Untersuchungsergebnisse (s. Kap. 1) und Diskussionen mit den Projektpartnern sowie mit Ausbildungsverantwortlichen und Fachkräften der Berufsbildung in Empfehlungen zusammen. Sie verstehen sich als Handlungshinweise für KMU, die ihre Auswahlpraxis verbessern möchten. Die Ergebnisse haben wir in folgende Abschnitte gegliedert:

- Potenzielle Auszubildende besser erreichen,
- Den/die richtige Auszubildende/n finden,
- Hinweise für Akteure der beruflichen Bildung.

Es versteht sich von selbst, dass bei den Empfehlungen jeder Betrieb selbst entscheiden muss, ob sie für ihn geeignet sind und wie er sie umsetzen möchte. Aus den Untersuchungsergebnissen zu verschiedenen Betriebsgrößen haben wir versucht, Empfehlungen für Kleinst- / Kleinbetriebe und mittelständische Unternehmen zu formulieren. Solche „trennscharfen“ Empfehlungen nach Betriebsgröße waren jedoch nicht durchgehend durchzuhalten, weil die zugrundeliegenden Untersuchungsergebnisse keine „schwarz-weiß-Bilder“ ergaben, sondern „Grautöne“ eindeutig zuordnungsbar Aussagen schwierig machten.

3.1 Wie können KMU die Herausforderungen des Ausbildungsmarketings verbessern?

Zukünftig werden sich Betriebe verstärkt der Herausforderung stellen, genügend Auszubildende gewinnen zu können. Dabei konkurrieren kleine und mittlere Unternehmen mit Großbetrieben um die sinkende Zahl von Ausbildungsplatzbewerberinnen und -bewerbern. KMU müssen daher verstärkt Strategien entwickeln, mit denen sie aktiver um Jugendliche werben können. Gegenüber der Beobachtung, dass kleine Unternehmen im Ansehen von Jugendlichen hinter dem der Großbetriebe zurückliegen,⁴⁷ können sie Vorzüge geltend machen wie z. B. Arbeitsklima, Überschaubarkeit von Abläufen, Selbstverwirklichungsmöglichkeiten und persönliche Betreuung in KMU. Ihre Vorteile sollten KMU daher ausdrücklich hervorheben.

Stellen Sie die Vorteile und Vorzüge einer Ausbildung in Ihrem Betrieb deutlich heraus.

Folgende **Leitfragen** können sich Betriebe stellen:

- Warum sollen sich potenzielle Auszubildende gerade bei Ihnen bewerben?
- Was können Sie Ihren zukünftigen Auszubildenden anbieten, was Sie von anderen Unternehmen unterscheidet?
- Wie können Interessierte mit Ihnen leicht in Kontakt treten?

⁴⁷ KMU gelten als „berufsbiografisch weniger attraktiv, da sie (vermeintlich) weniger Entwicklungsmöglichkeiten bieten, weniger in das Humankapital ihrer Auszubildenden und Beschäftigten investieren und geringere Ausbildungsvergütung zahlen. Zudem werden sie häufig mit Überstunden, Freizeitverlust und monotonen Tätigkeiten in Verbindung gebracht“ vgl. Schank, Christoph (2011): Der Einfluss der Betriebsgröße bei der Ausbildungsplatzsuche, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis BWP, 40 (3), S. 47.

- Stellen Sie sowohl Ihr Unternehmen als auch sich und Ihre Mitarbeiter persönlich vor.
- Beschreiben Sie Ihre Erwartungen an potenzielle Bewerber und was Merkmale wie „Teamfähigkeit“, „Interesse am Ausbildungsberuf“ für Ihren Betrieb bedeuten.
- Stellen Sie die Qualität der Ausbildung in Ihrem Betrieb heraus. Wie lange bilden Sie bereits aus? Wie viele Auszubildende haben bei Ihnen gelernt und sind noch im Betrieb beschäftigt? Stellen Sie die Vorteile dar, z. B. kleines Betreuungsteam, familiäres Betriebsklima, gute Übernahmechancen usw.
- Bitten Sie einen (aktuellen oder ehemaligen) Auszubildenden um ein Zitat, weshalb er/sie sich bei Ihnen beworben und weshalb ihm/ihr die Ausbildung bei Ihnen gefallen hat.
- Geben Sie interessierten Bewerbern die Möglichkeit zur direkten Kontaktaufnahme. Stellen Sie dar, wie ein Praktikum bei Ihnen aussieht und wie man sich dafür bewerben kann.

Unsere Untersuchung (Abschnitt 1.2.3) hatte gezeigt, dass Kleinst- und Kleinbetriebe das Potenzial des Internets noch zu selten für Ausbildungszwecke nutzen.

Nutzen Sie verstärkt Onlinemedien und die eigene Internetpräsenz

Folgende **Leitfragen** können sich Betriebe stellen:

- Ist mein Internetauftritt aktuell?
- An welcher Stelle sollen die Ausbildungsplätze beworben werden?
- Kann ich junge Leute aus dem Betrieb dafür gewinnen, eine jugendgemäße Ansprache zu finden?
- Wer kann das kostengünstig umsetzen?
- Wie wichtig ist mir eine „echte“ Bewerbungsmappe?
- Wie soll eine Onlinebewerbung aussehen? Was soll sie enthalten?

Die Empfehlung richtet sich vor allem an Kleinstbetriebe. Wir plädieren dafür, dass Kleinst- aber auch Kleinbetriebe, sich dem Trend zu Online-Bewerbungen, Internet-Stellenbörsen und Firmenhomepages stärker öffnen und für ihr Ausbildungsmarketing nutzen. Denn es ist davon auszugehen, dass ein Großteil der zukünftigen Auszubildenden zu denjenigen gehört, die Onlinemedien als Selbstverständlichkeit nutzen. Dementsprechend wird die Firmenhomepage, auf die von Arbeitsagenturen und Kammern hingewiesen werden sollte, auch als Informationskanal und „Aushängeschild“ eines Unternehmens angesehen – und bei entsprechender Gestaltung und Benutzerfreundlichkeit kann sie Ausbildungsinteressierte zur Kontaktaufnahme und womöglich zu einer Bewerbung motivieren. Den Trend zur elektronischen Bewerbung sollten vor allem Kleinstbetriebe stärker aufgreifen. Je nach Interesse der Auszubildenden mag es zweckmäßig sein, sie an der Gestaltung der Webseiten und der Ansprache der Jugendlichen zu beteiligen.

Den **Kammern** können hierbei verschiedene Aufgaben zufallen. Sie könnten bspw. regionale / lokale (Fortbildungs-)Veranstaltungen anbieten bzw. organisieren, die sich speziell an Kleinst- und Kleinbetriebe richten. Hier könnten anhand Guter-Praxis-Beispiele digitale Themen (z. B. Online-Ausbildungsmarketing, die Nutzung von Internetstellenbörsen, Qualitätsstandards u. a.) demonstriert werden –

immer im Zusammenhang mit der Frage, wie sie mit knappen Ressourcen (Zeit und Geld) realisiert werden. Kammern verfügen durch ihre weitgefächerten Betriebskontakte über ein „Wissens-Pool“, den sie für Kleinst- / Kleinbetriebe organisatorisch erschließen können.

Die Online-Befragung und Interviews zeigten, dass die befragten Unternehmen nur selten Möglichkeiten nutzen, in direkten Kontakt mit Jugendlichen zu kommen (mit Ausnahme des Betriebspraktikums).⁴⁸ Dabei beschränken sie sich zumeist auf ihre unmittelbare Umgebung.

Mit Blick auf eine zukünftige Fachkräftesicherung empfiehlt es sich, dass auch Kleinst- und Kleinbetriebe den Radius erweitern, innerhalb dessen sie sich bekannt machen und Auszubildende suchen. Schulbesuche in der näheren und weiteren Umgebung sowie die Beteiligung an Ausbildungsmessen stellen kostensparende Wege dar, um mit potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen in Kontakt zu kommen. Das Internet könnte gerade dazu dienen, weiter entfernt lebende junge Menschen für das eigene Unternehmen zu interessieren.

**Intensivieren Sie die Zusammenarbeit mit allgemeinbildenden Schulen.
Betriebsbesuche und Ausbildungsmessen eignen sich zur Kontaktaufnahme
und Selbstdarstellung.**

Folgende **Leitfragen** können sich Betriebe stellen:

- ➔ Welche allgemeinbildenden Schulen befinden sich in Ihrer näheren und weiteren Umgebung, um mit potenziellen Bewerbern in direkten Kontakt zu kommen?
- ➔ Welche Möglichkeiten für Betriebsbesuche bieten Sie an?
- ➔ Wie können Sie die Vorteile Ihrer Ausbildung deutlich auf einer Ausbildungsmesse präsentieren?

- Arbeiten Sie mit regionalen Schulen zusammen. Pflegen Sie Kontakte zu engagierten Lehrkräften. Laden Sie zu Betriebsbesuchen ein. Präsentieren Sie sich auf Ausbildungsmessen. Dies sind nützliche Wege für direkte Kontakte mit potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern.
- Nehmen Sie einen aktuellen Auszubildenden zu Ausbildungsmessen und Klassenbesuchen mit und geben Sie ihm eine aktive Rolle bei der Vorstellung Ihres Betriebs. Binden Sie ihn auch in die Planung mit ein – er weiß am besten, wie man Jugendliche anspricht.
- Machen Sie die Ausbildung in Ihrem Betrieb für die Schülerinnen und Schüler anschaulich: Bringen Sie Arbeitsmaterialien, Werkzeuge, Produkte, Arbeitsbekleidung etc. mit.
- Beschränken Sie sich nicht nur auf einen Schulzweig oder eine Schulform. Auch Berufsschulen bieten zum Teil Schulabschlüsse an und eignen sich daher zur Bewerberakquise.

⁴⁸ Die Ergebnisse einer BIBB Studie zeigen z. B., dass besonders die Wege, wie die Betriebe um ihre Auszubildenden werben, Einfluss auf die erfolgreiche Besetzung der Lehrstellen haben: „Besetzungsschwierigkeiten zeigten sich insbesondere dann, wenn Betriebe nur wenige Rekrutierungswege nutzen und hierbei vorrangig auf die Meldung freier Lehrstellen bei Arbeitsagenturen und Kammern setzen.“ Ebbinghaus und Loter 2010, S. 35.

Was den Zugang von Betrieben zu Schulen betrifft, so verweisen wir auf den o. g. **Erlass** des hessischen Kultusministeriums, der von Schulen die Kontaktaufnahme zu Betrieben ausdrücklich fordert (s. Abschnitt 2.4). Der Leitfaden „Fit für die Azubi-Akquise an Schulen“ des Projekts **Fit² – Stärkung von KMU** dient dazu, Betrieben den Zugang zu Schulen zu erleichtern (s. Abschnitt 2.5).

Ferner bietet die **Landesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT Hessen** eine längerfristige Zusammenarbeit mit Schulen. Die Landesarbeitsgemeinschaft ist eine Tochter der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (VhU) und des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft (BWHW). Die Zusammenarbeit von Schulen und Unternehmen ist eines der zentralen Anliegen von SCHULEWIRTSCHAFT in Hessen. Die Landesarbeitsgemeinschaft und mehrere Arbeitskreise unterstützen Kooperationen durch Know-how oder konkrete Hilfestellung vor Ort. Broschüren zu Partnerschaften und Kooperation stehen im Internet zur Verfügung.⁴⁹

Ausbildungsmessen sind ein weiteres Forum, auf dem Sie Ihren Betrieb vorstellen können. Ausbildungsmessen werden bereits an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen durchgeführt. Weiterhin empfehlen wir Kontakte zu lokalen **Bildungsträgern**, die in Maßnahmen junge Menschen auf eine Berufsausbildung vorbereiten. Teilnehmende solcher Maßnahmen verfügen nicht selten, wie Praktika zeigen, über praktische Fähigkeiten und kommen durchaus als Bewerbende auf einen Ausbildungsplatz in Betracht.

Eine Aufgabe von **Kammern** könnte darin bestehen, vor allem Kleinstbetriebe direkt für eine Beteiligung an regionalen Ausbildungsmessen anzusprechen und ggf. Unterstützung anzubieten.

3.2 Wie können KMU ihr Auswahlverfahren verbessern?

Auswahlverfahren beruhen darauf, dass sie anhand von Kriterien bestimmte gewünschte Anforderungen mit den Ausprägungen eines Ist-Zustandes vergleichen. Dies bedeutet, dass die Anforderungen eines zu besetzenden Ausbildungsplatzes und das Auswahlverfahren mit Blick auf das, was ein Bewerber/eine Bewerberin „mitbringt“, aufeinander abgestimmt sein müssen. Im **ersten Schritt** geht es darum, die Anforderungen für alle Beteiligten zu verdeutlichen.

Stellen Sie die alltäglichen Anforderungen an eine Ausbildung in Ihrem Betrieb anschaulich dar.

Folgende **Leitfragen** können sich Betriebe stellen:

- Welche Beispiele sind geeignet, die täglichen Ausbildungsanforderungen in meinem Betrieb zu verdeutlichen?
- Welche Eigenschaften brauchen meine Auszubildenden tatsächlich im Betriebsalltag?

⁴⁹ Vgl. www.schule-wirtschaft-hessen.de/index.php?id=384; www.schule-wirtschaft-hessen.de/index.php?id=351 (27.02.14).

- Nennen Sie die für die Ausbildung wichtigen Kompetenzen und definieren Sie für Ihren Betrieb, was Anforderungen wie z. B. Teamfähigkeit, Lernbereitschaft, Sorgfalt u. ä. im Ausbildungsalltag bedeuten.
- Versuchen Sie, sich in die Situation der Jugendlichen zu versetzen. Gehen Sie dabei nicht von sich in dem entsprechenden Alter aus – die Lebensrealität der heutigen Jugendlichen sieht unter Umständen anders aus.
- Betriebsbesichtigungen und Betriebserkundungen in Zusammenarbeit mit Schulen vermitteln einen ersten Eindruck von den Ausbildungsanforderungen in Ihrem Betrieb. Geben Sie Schülerinnen und Schülern Gelegenheit, mit Auszubildenden ins Gespräch zu kommen – das macht Besuche anschaulich und einprägsam.
- Überlegen Sie sich, auf welche Kompetenzen und Fähigkeiten eines zukünftigen Auszubildenden Sie von Anfang an Wert legen und welche er/sie sich später aneignen sollte. Diese Unterscheidung hilft Ihnen möglicherweise bei der Auswahl von Bewerbern.

Im **zweiten Schritt** überprüfen Sie das Auswahlverfahren, mit dem Sie die Eignung eines Bewerbers einschätzen wollen.

Das Kapitel zwei dieses Leitfadens beschäftigt sich mit kommerziell verfügbaren Auswahlverfahren: die Ergebnisse sprechen insgesamt eher für einen zurückhaltenden Einsatz bei der Bewerberauswahl.

Führen Sie auf Ihren Betrieb abgestimmte Verfahren ein, die die Stärken und Potenziale der Jugendlichen für eine Ausbildung überprüfen – und nicht ihre Schwächen.

Folgende **Leitfragen** können sich Betriebe stellen:

- Wie finde ich tatsächlich den Bewerber, die Bewerberin mit den gewünschten Eigenschaften?
- Wie sieht das Aufwand-Nutzen-Verhältnis eines bestimmten Verfahrens aus?
- Sind besondere Vorkenntnisse und Qualifikationen erforderlich, um bestimmte Verfahren durchzuführen und auszuwerten?

- Überlegen Sie, anhand welcher Verfahren oder anhand welcher Kriterien Sie die für Sie wichtigen Anforderungen tatsächlich überprüfen können.
- Prüfen Sie, ob und ggf. welche Verfahren Sie einsetzen können, die mit öffentlichen Mitteln entwickelt wurden.
- Fordern Sie die sich bewerbenden Jugendlichen auf, Ihnen den Berufswahlpass aus der Schule vorzulegen.
- Knüpfen Sie in Gesprächen an beobachteten Stärken der Jugendlichen an.
- Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden und Auszubildenden an Beobachtungen und Entscheidungen.

Betriebe stehen vor der Situation, Bewerbende in relativ kurzer Zeit einschätzen zu müssen. Mittelständische und Großbetriebe verfügen in ihren Personalabteilungen über entsprechende Fachkräfte, komplexe Verfahren einzukaufen und durchzuführen. Demgegenüber haben Kleinst- und Kleinbetriebe begrenzte Möglichkeiten für den Einsatz kostspieliger Verfahren – sie können sich bereits vorliegende Ergebnisse aus der Schule zunutze machen.

In den Abschnitten 2.4 und 2.5 haben wir **Kompetenzfeststellungsverfahren** und **Projekte zum Übergang Schule-Beruf (OloV)** vorgestellt, die sich direkt an Jugendliche richten, vor allem auch an leistungsschwächere, für die das Handwerk eine Perspektive bietet. Den Verfahren liegen Erkenntnisse der Förderdiagnostik und der Jugendsozialarbeit zugrunde und entsprechen der Lebenswelt der Probanden. Auch wenn ein Verfahren wie **KomPo7** nicht anhand von Testgütekriterien überprüft wurde, so halten wir mit Blick auf die „Ausbildungseignung“ Kriterien wie „Lebensweltnähe“ und „Partizipation der Beteiligten“ mindestens für ebenso wichtig wie wissenschaftliche Testgüte. Der handwerklich-motorische Eignungstest (**hamet 2**) ist ein Verfahren, das auf die Testgütekriterien (Objektivität und Normierung, Zuverlässigkeit und Gültigkeit) geprüft wurde – und diese erfüllt. Auch wenn hamet 2 für sein Modul zu beruflichen Basiskompetenzen bekannt wurde, so möchten wir auf Modul 3 aufmerksam machen, das Hinweise zu Sozialkompetenzen gibt. Insgesamt bieten die hier genannten Verfahren zahlreiche Möglichkeiten, Kompetenzen junger Menschen einschätzen zu können.

Wir verweisen auch auf den vom Land Hessen geförderten **Berufswahlpass**, mit dem an Haupt- und Realschulen gearbeitet wird. Die (außer-)schulischen Aktivitäten, Kompetenzprofile und Selbst- und Fremdeinschätzungen (s. KomPo7) können beispielsweise als „Gesprächsanlass“ über Interessen und Stärken der Jugendlichen dienen. Diese in der Berufsorientierung erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen stützen sich nicht auf Papier- und Bleistifttests, die Jugendliche an (möglicherweise ungeliebte) Schulsituationen erinnern mögen. Die im Berufswahlpass dokumentierten praktischen Erfahrungen und Fähigkeiten erweitern zudem das Aussagespektrum von Schulnoten. Als Beispiel sei auf das Schulpraktikum hingewiesen, in dem Schülerinnen und Schüler in Kontakt mit der Berufs- und Arbeitswelt kommen und das als weiterer Gesprächsanlass genutzt werden könnte. Generell halten wir Verfahren für geeignet, die Interessen und Entwicklungspotenziale deutlich machen.

Die Online-Befragung und die Interviews haben die herausgehobene Rolle des **Betriebspraktikums** bei Kleinst- und Kleinbetrieben gezeigt (s. Abschnitt 1.2.5). Es bietet vielfältige Möglichkeiten, den/ die sich Bewerbende/n bei Tätigkeiten zu beobachten und Motivation und Kompetenzen kennen zu lernen. Für die Jugendlichen senkt ein Praktikum das Risiko einer „falschen“ Berufswahl. Für die Einschätzung sozialer Kompetenzen eignet es sich ausgezeichnet, zumal der/die Jugendliche auch mit anderen Mitarbeiter/innen zusammen arbeitet.

Nutzen Sie die Betriebspraktika gezielt zur Eignungsfeststellung.

Folgende **Leitfragen** können sich Betriebe stellen:

- Welche Eigenschaften des Bewerbenden kann ich während des Praktikums überhaupt beobachten?
- Anhand welcher Kriterien und Beobachtungen kann ich die Eignung/die Motivation des/der Praktikanten/Praktikantin für die anvisierte Berufsausbildung erkennen?

- Nutzen Sie das Praktikum dazu, um Motivation und Fähigkeiten zu testen und Jugendliche für ihren Beruf zu begeistern.
- Lassen Sie den / die Praktikanten/in kleine Aufgaben oder Projekte durchführen – sie steigern die Motivation wirksamer als „Mitlaufen“ und Zusehen und bieten Gelegenheit, Sorgfalt, Verantwortung u. a. Eigenschaften zu beobachten.
- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Ihre Auszubildenden in Ihre Entscheidungen mit ein – das steigert die Akzeptanz untereinander.
- Nehmen Sie am Praktikumsende Ihre und die Einschätzung des / der Praktikanten / Praktikantin zum Anlass, um über beobachtete Stärken und Schwächen zu sprechen.
- Ein Betriebspraktikum ist für viele Jugendlichen der erste Kontakt mit der Berufswelt – erwarten Sie daher nicht, dass die Schülerinnen und Schüler bereits konkrete Vorstellungen von ihrem Beruf haben.

Dem Betriebspraktikum kommt im Auswahlverfahren und als Entscheidungskriterium eine hohe Bedeutung zu. Weil es nicht standardisiert ist, bietet es Möglichkeiten, Potenziale zu entdecken, die in standardisierten Verfahren unberücksichtigt bleiben müssen.

Allerdings sind dem Erkenntniswert „Betriebspraktikum“ auch Grenzen gesetzt. Im Rahmen des Projekts *Qualifizierte berufspädagogische Ausbildungsbegleitung in Berufsschule und Betrieb* (QuABB) haben Auswertungen gezeigt, dass ein erheblicher Anteil Jugendlicher die Ausbildung abbrach, obwohl sie in diesem Betrieb ein Praktikum gemacht hatten. Dies liegt daran, dass sich Betrieb und Jugendliche/r während des Praktikums von ihrer „besten Seite“ zeigen und dass später auftretende Konflikte sich nicht ausschließen lassen. Dennoch ist der Wert eines Betriebspraktikums nicht zu unterschätzen, Einblicke in den Arbeitsalltag und in betriebliche Abläufe zu geben und eine Einschätzung zu bekommen, ob man sich eine Zusammenarbeit vorstellen kann.

3.3 Welche Unterstützung benötigen KMU bei der Ausbildungsakquise?

Die folgenden Empfehlungen richten sich an Kammern, die über ein entsprechendes Unterstützungspotenzial für Betriebe verfügen. Der Auftragsdruck lässt vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen wenig Zeit, sich auf veränderte Rahmenbedingungen am Ausbildungsplatzmarkt einzustellen, auch wenn grundsätzlich die Bereitschaft vorhanden ist, die Auswahlpraxis zu verbessern. Hierbei benötigen Betriebe Unterstützung.

Der Untersuchung zufolge halten wir Qualifizierungsangebote für Personalverantwortliche sinnvoll, um folgende Zielgruppen stärker als bisher zu erreichen:

- Jugendliche mit Migrationshintergrund,
- junge Menschen mit schwierigem sozialen Hintergrund und / oder Leistungsschwächen.

Um auf die Nachwuchslücke der kommenden Jahre reagieren zu können, besteht deshalb Handlungsbedarf, Personalverantwortliche dafür zu qualifizieren, sich differenzierte Methoden zur Auszubildendenauswahl anzueignen.

Die Unterstützung von KMU sollte in ein mittelfristiges Handlungskonzept eingebettet werden.

Folgende **Leitfragen** können sich Betriebe stellen:

- Wer kann welche Unterstützung für KMU in der Region anbieten?
- Was benötigen die KMU, um „die richtigen“ Bewerber für ihren Betrieb zu finden?

- Die Akquise von Auszubildenden kann in Lehrgängen zur Vorbereitung auf die Ausbildereignungsprüfung (AEVO) und in Kursen zur Meisterprüfungen zum Thema gemacht werden.
- Erfahrungsgemäß melden sich nur wenige Teilnehmende zu Veranstaltungen an, die sich allein mit personalen Kompetenzen und Softskills beschäftigen. Fachthemen wie z. B. technische Neuerungen oder Rechts- und Finanzfragen können in Veranstaltungen und Lehrgängen mit dem Thema Ausbildungsakquise verknüpft werden. Das könnte das Interesse an diesen Themen wecken und führt zu höheren Teilnahmezahlen.
- Es sollte kontinuierlich auf die Bedeutung von Themen, wie z. B. interkulturelle Kompetenzen, „Frauen in Männerberufen“ u. a. aufmerksam gemacht werden.
- Betriebe sollten so oft wie möglich direkt angesprochen werden. Dies ist wirkungsvoller als Informationsmaterialien zu verteilen: „Gespräche statt Papier!“
- Kammern, Fachverbände, Innungen und das schulische Bildungssystem sollten sich regelmäßig austauschen und gemeinsame Angebote entwickeln.

Zur Auswahl von Auszubildenden gehört auch das Thema, das seit einigen Jahren mit dem Stichwort „interkulturelle Handlungskompetenz“ von Personal- und Ausbildungsverantwortlichen umrissen wird. Wie bereits erwähnt, stoßen Jugendliche mit Migrationshintergrund (bei vergleichbaren Leistungen) auf größere Schwierigkeiten beim Übergang in eine berufliche Ausbildung als ihre Altersgenossen und -genossinnen ohne Migrationshintergrund. Die Gründe hierfür sind vielfältig, wobei Auswahlverfahren von Betrieben und die Einstellung von Personalverantwortlichen eine Rolle spielen.⁵⁰

Es gibt Gute-Praxis-Beispiele dafür, wie Betriebe von Mitarbeitenden mit unterschiedlicher Herkunft „profitieren“ können. So haben sich mehr als 800 Unternehmen in der Initiative *Vielfalt als Chance* zusammengeschlossen.⁵¹ Auch SAHA ist auf gute Beispiele gestoßen, in denen Betriebe die Vielfalt an Kompetenzen der Auszubildenden in multikulturellen Teams fördern. Vieles deutet darauf hin, dass der Ausbildung des Personals, das an der Auswahl der Auszubildenden beteiligt ist, eine tragende Rolle zukommt.

⁵⁰ Vgl. Monika Ludwig / Susanne Vogel (2005): Expertise Vorbereitung auf Einstellungstests, Berliner Beiträge zur Integration und Migration, Heidelberg. Online verfügbar unter: <http://www.berlin.de/lb/intmig/publikationen/beitraege> [16.11.2012], S. 6f.

⁵¹ www.vielfalt-als-Chance.de. Bei den Jugendlichen ist die Erkenntnis von ‚Vielfalt als Chance‘ bereits angekommen: ‚Die gemeinsame Ausbildung von Jugendlichen unterschiedlicher Herkunft bewerten junge Menschen als ‚interessanter und vielfältiger‘. Dementsprechend sind sie deutlich häufiger mit ihrer Ausbildung zufrieden als diejenigen aus eigenkulturellen Gruppen‘, vgl. Ursula Beicht / Monika Granato (2011): Ausbildungschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Abschlussbericht, Bonn. Online verfügbar unter: https://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/eb_24202.pdf [16.11.2012], S. 10.

Kammervertreter, die im Rahmen von *SAHA* ihre Erfahrungen eingebracht hatten, plädierten dafür, dass die Fort- und Weiterbildungsangebote für kleinere KMU dabei eine wichtige Aufgabe übernehmen könnten. Die Kammern, Handwerkerschaften, Innungen und Verbände kennen die Problemlage kleinerer und größerer KMU und haben als berufsständische Organisation gute Zugänge zu ihnen. Über diese Wege könnten Verantwortliche in KMU motiviert werden, an Veranstaltungen zu Themen wie „interkulturelle Kompetenz in der Ausbildung“, teilzunehmen; fachlich versierte Referentinnen und Referenten, die das Thema praxisnah und zielführend behandeln können, gibt es mittlerweile zahlreich.

Bei der Umsetzung der Empfehlungen halten wir es für wichtig, Methoden und Organisationsformen auf die Bedürfnisse kleinerer und mittlerer Unternehmen abzustimmen. Entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung ist die Anpassung an die jeweilige Situation. Ein Transfer von neuen Konzepten setzt Spielräume voraus, die jeder Betrieb, jeder Adressat von Veranstaltungen sich organisieren muss. Auf Hinweise für Unterstützungs- und Fortbildungsbedarf sind wir während der Befragung wiederholt gestoßen. Qualifizierungsmaßnahmen sollten in Formaten angeboten werden, die eine kontinuierliche Teilnahme erlauben (z. B. Inhouse-Schulung, Training on the Job, evtl. Blended-Learning-Konzepte usw.).

Schlussbemerkungen und Ausblick

Die vorliegenden Strategievorschläge sind unter Mitwirkung von Vertreterinnen und Vertretern aus kleinen und großen Betrieben, Kammern, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden, aus beruflichen Schulen und Betriebsräten erarbeitet worden. Den KMU wird empfohlen, ihre Online-Präsenz und Kooperationen gezielt und wirksam zu nutzen, um auf breiter Ebene potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu erreichen. Die IHK-Ausbildungsumfrage 2011 kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: *„Drei Maßnahmen stehen für sie (KMU) im Vordergrund. Mehr Kooperation mit Schulen, verbessertes Ausbildungsmarketing und mehr Angebote von Praktikumsplätzen.“*

Das Betriebspraktikum eignet sich besonders als Instrument im Auswahlverfahren, wenn Unternehmen es für gezielte Beobachtungen von Arbeitsbereitschaft und sozialen Kompetenzen nutzen und dabei Beobachtungen von anderen Unternehmensangehörigen in ihre Entscheidung mit aufnehmen. Zudem kann die reale Arbeitssituation eines Betriebspraktikums die Aussagekraft von Schulnoten relativieren.

Für diejenigen Verantwortlichen, die in Betrieben Einstellungsentscheidungen vorbereiten oder treffen, können betriebsnahe Qualifizierungsangebote dabei hilfreich sein, auch die Potenziale von Jugendlichen mit Migrationshintergrund, von jungen Frauen sowie von vermeintlich sozial- und leistungsschwachen jungen Menschen angemessen einschätzen und gegebenenfalls in der Ausbildung begleiten zu können.

Diese und weitere noch zu entwickelnde Strategien können KMU dabei unterstützen, angesichts des demografischen Wandels weiterhin gut qualifizierten Fachkräftenachwuchs selber ausbilden zu können. Eine Zusammenstellung von Empfehlungen und Anwendungsbeispielen bis hin zu Qualitätskriterien könnte zahlreiche positive Ansätze und Erfahrungen in Form einer Handreichung für Ausbildungsbetriebe bündeln.

„Wir schaffen Leuchtturmbetriebe für demografiefeste Ausbildung.“ (Prof. Dr. Michael Ehrke, 2012).

Literatur

Arbeitsgemeinschaft hessischer Industrie- und Handelskammern (Hrsg.) (2013): IHK Ausbildungsumfrage 2013. Hessen, online unter: http://www.ihk-kassel.de/solva_docs/IHK_Ausbildungsumfrage_2010_Hessen.pdf [08.04.2014].

Beicht, Ursula (2011): Junge Menschen mit Migrationshintergrund: Trotz intensiver Ausbildungsstellensuche geringere Erfolgsaussichten, BIBB Report 16/2011, Bonn. Online verfügbar unter: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/BIBBreport_16_11_final_de.pdf [09.04.2014].

Beicht, Ursula / Granato (2011): Ausbildungschancen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Abschlussbericht, Bonn. Online verfügbar unter: https://www2.bibb.de/tools/fodb/pdf/eb_24202.pdf [09.04.2014].

Bortz, Jürgen (1984): Lehrbuch der empirischen Forschung. Für Sozialwissenschaftler, Berlin u.a.

Ebbinghaus, Margit / Loter, Katarzyna (2010): Besetzung von Ausbildungsstellen. Eine Untersuchung zum Einfluss von Struktur und Anforderungsmerkmalen, Bonn. Online verfügbar unter: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/Besetzung_von_Ausbildungsstellen%281%29.pdf [09.04.2014].

- Fasse, Markus / Gillmann, Wolfgang: Moped und iPad – wie Unternehmen Azubis ködern, in: Handelsblatt. Online verfügbar unter: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/lehrlingsmangel-moped-und-ipad-wie-unternehmen-azubis-koedern/3508506.html> [09.04.2014].
- Gericke, Naomi et.al. (2009): Unbesetzte Ausbildungsplätze - warum Betriebe erfolglos bleiben. Ergebnisse des BIBB-Ausbildungsmonitors, BIBB Bericht 10/2009, Bonn. Online verfügbar unter: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2009_10.pdf [09.04.2014].
- Gericke, Naomi / Uhly, Alexandra (2010): Trotz steigender Ausbildungsbeteiligung ausländische Jugendliche nach wie vor unterrepräsentiert, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis BWP 39 (Nr. 3), S. 4-5.
- Goll, Martin / Pfeiffer, Gerhard und Tress, Jürgen (2006): Förderdiagnostik mit hamet 2, in: Jugend Beruf Gesellschaft, Heft 3, S. 189-196.
- Hessischer Landtag (Hrsg.) (2007): Abschlussbericht der Enquêtekommission „Demografischer Wandel – Herausforderung an die Landespolitik“, Drs. 16/7500, online unter: <http://starweb.hessen.de/cache/DRS/16/0/07500.pdf> [08.04.2014].
- Iwan, Rüdiger (2012): „Gutachten zur Einsetzbarkeit des Verfahrens Portfoliomethode als alternative Auswahlpraxis für die Berufsausbildung“ Frankfurt/Main. (für diese Studie in Auftrag gegeben). Online verfügbar unter <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html>.
- Kanning, Uwe Peter (2012): Gutachten „Testverfahren in der Auswahl von Auszubildenden“. Osnabrück. (im Rahmen dieser Studie in Auftrag gegeben). Online verfügbar unter <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html>.
- KfW Bankengruppe: Allgemeine Erläuterungen zur Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), online unter <https://www.kfw.de/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-%28Inlandsf%C3%B6rderung%29/PDF-Dokumente/6000000196-KMU-Definition.pdf> [24.01.2014].
- Ludwig, Monika / Vogel, Susanne (2005): Expertise Vorbereitung auf Einstellungstests, Berliner Beiträge zur Integration und Migration, Heidelberg. Online verfügbar unter: <http://www.berlin.de/lb/intmig/publikationen/beitraege> [09.04.2014].
- Messner, Michael (2012): „Den passenden Auszubildenden finden und auswählen: Qualitätsanalyse kommerzieller Tests und Auswahlverfahren im Rahmen der Studie zur Auswahlpraxis hessischer Ausbildungsbetriebe (SAHA)“. Frankfurt/Main (für diese Studie in Auftrag gegeben). Online verfügbar unter <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html>.
- Muscati, Nina (2013): „Den passenden Auszubildenden finden und auswählen: Online-Befragung und Interviews für die Studie zur Auswahlpraxis hessischer Ausbildungsbetriebe (SAHA)“, Frankfurt/Main (für diese Studie in Auftrag gegeben). Online verfügbar unter <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html>.
- Nispel, Andrea (2012): „Kompetenzbeschreibungen für Ausbildungsbewerber/innen in der Metall- und Elektroindustrie“. Frankfurt/Main (für diese Studie in Auftrag gegeben). Online verfügbar unter <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html>.
- Schank, Christoph (2011): Der Einfluss der Betriebsgröße bei der Ausbildungsplatzsuche, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis BWP 40 (3), S. 44-47.
- Schuler, Heinz (2000): Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik (3. Aufl.) Göttingen.
- Weiler, Peter (2003): Trainingsbuch Einstellungstests und Assessment Center, München.

Folgende Gutachten können unter <http://www.inbas.com/publikationen/publikationen-2014.html> heruntergeladen werden.

- Kanning, Uwe Peter (2012): Gutachten „Testverfahren in der Auswahl von Auszubildenden“, Osnabrück (für diese Studie in Auftrag gegeben).
- Messner, Michael (2012): Gutachten „Qualitätsanalyse kommerzieller Tests und Auswahlverfahren, Frankfurt am Main (für diese Studie in Auftrag gegeben).
- Nispel, Andrea (2012): Gutachten „Kompetenzbeschreibungen für Ausbildungsbewerber/innen in der Metall- und Elektroindustrie“, Frankfurt am Main (für diese Studie in Auftrag gegeben).

Wie können Betriebe junge Menschen für eine Ausbildung in ihrem Unternehmen gewinnen? Welche Kriterien sind im Auswahlverfahren wichtig? Wie können sich Betriebe angesichts des demografischen Wandels gegenüber vermeintlich leistungsschwächeren jungen Menschen öffnen?

Die Handreichung fasst ausgewählte Ergebnisse einer umfassenden Befragung von KMU in der Metall- und Elektrobranche im Projekt SAHA (Studie zur Auswahlpraxis Hessischer Ausbildungsbetriebe) zusammen.

Daraus abgeleitet wurden Empfehlungen für Personal- und Ausbildungsverantwortliche in Betrieben zur Verbesserung des Ausbildungsmarketings und der Auswahlverfahren.

Die Broschüre gibt außerdem einen Überblick über gängige Test- und Auswahlverfahren sowie Hinweise, worauf man beim Einsatz standardisierter Verfahren achten sollte. Als Alternative zu kommerziellen Auswahlverfahren werden Verfahren und Projekte zur Unterstützung von Berufsausbildung vorgestellt, die von der hessischen Landesregierung gefördert werden und Interessierten zur Verfügung stehen.