

# 1 Grundsätzliche Feststellungen zur Eignung und Auswahl

## 1.1 Eignungs- oder Bestenauslese

In fragten Berufen müssen aus einer großen Zahl von Bewerbern wenige Berufsanfänger ausgewählt werden – eine Chance oder eine Qual?

Jeder **Einstellende** wird sich vornehmen, aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen mit den Auszubildenden, nur noch »Gute« auszuwählen. Er mag darunter verstehen, dass es einsatzbereite, willige und selbstständig denkende junge Menschen sein sollen. Jeder **Mitarbeiter**, der an der Ausbildung beteiligt ist, dürfte ebenfalls Wunschvorstellungen entwickeln. Nach seiner Erfahrung sollte der Auszubildende freundlich und aufgeschlossen sein, schnell erfassen um was es geht, sorgfältig und zuverlässig arbeiten, sich in ruhigen Phasen selbst Arbeit »besorgen« und bei hohem Arbeitsanfall sogleich sehen, wo er zupacken und unterstützen kann. Der **Ausbildungsbeauftragte** freut sich über »pflegeleichte« Auszubildende. Sie sind für ihn die »Guten«.

Ein Einstellender, der gezielt Auswahlmethoden einsetzt, geht von einem etwas anderen Maßstab aus. Werden Intelligenz- und Leistungstests verwendet, wird er nach den Ergebnissen eine Rangfolge vom Besten zum Schwächsten bilden und möglichst nur die Überdurchschnittlichen wählen.

Im Vorstellungsgespräch wird i. d. R. darauf geachtet, wie lebhaft Bewerber antworten und wie konkret ihr Bild über den gewünschten Beruf und das Unternehmen ist.

Auch die äußere Erscheinung und das Auftreten werden bei der Beurteilung stark berücksichtigt. Ein wesentlicher Faktor dürfte die Sympathie sein.

Werden nach den geschilderten Vorgehensweisen nun die **Besten** aus der Bewerbergruppe oder die **Geeigneten** ausgewählt, oder sind diese Besten zugleich die Geeigneten?

Wer die Besten sind, können wir nur nach der Definition eines Maßstabes festlegen. Beispiel:

Es gibt sicherlich Arbeitgeber, die vor allem Wert auf unkonventionelles Denken legen, auf kritische, prüfende Einstellung und den Mut, die

eigene Meinung zu vertreten. Auch dieser Arbeitgeber wird nach seinem Maßstab aus der Bewerbergruppe Jugendliche mit diesen Eigenschaften auswählen und sie als die Besten bezeichnen.

Sprechen wir von Eignung, so setzt das voraus, dass wir aus den Anforderungen während der Ausbildung oder abhängig vom späteren beruflichen Einsatz im Betrieb den Maßstab ableiten.

Beispiel:

Bestehen die Anforderungen darin, dass Vorschriften genau beachtet werden, dass die sich wiederholenden Tätigkeiten mit gleichbleibender Sorgfalt und termingerecht erfüllt werden, muss der Bewerber nicht kreativ oder kontaktfähig sein. Möglicherweise ist der bescheiden auftretende, angepasste Jugendliche besser geeignet als der lebhafteste Bewerber mit kritischer Einstellung, der sich profilieren möchte. Eine Bestenauslese muss somit nicht die beste Auslese sein.

Dieser Sachverhalt erschwert dem Einstellenden die Auswahl, da er nicht gefühlsmäßig vorgehen kann, sondern bewusst Eigenschaften wählen muss, die er subjektiv evtl. eher gering bewertet. Wer ist schon bereit, sich einzugestehen, dass ggf. die Anforderungen seines eigenen Ausbildungsberufes nicht unbedingt mit den Spitzenqualifikationen nach dem üblichen Verständnis von hoher Befähigung übereinstimmen müssen?

Am ehesten wird die Bestenauslese dann verworfen, wenn konkrete Konsequenzen aus der Überqualifikation abgeleitet werden wie z. B.: Dieser Bewerber wird nach der Ausbildung ein Studium beginnen oder er könnte für mich selbst ein zukünftiger Konkurrent werden.

Aus diesen Überlegungen lässt sich ableiten, dass die intuitive Bewerberauswahl zwar den Auswählenden zufriedenstellen kann, damit aber noch nicht abgesichert ist, dass die Eingestellten für ihre späteren Aufgaben geeignet sind.

Die sachorientierte, methodisch unterstützte Auswahl müsste dagegen, insgesamt betrachtet, gezielter und damit effektiver sein.

## 1.2 Eignungsfeststellung und Entwicklungsphase

Die Entscheidung, ob ein Bewerber mehr oder weniger geeignet ist, beinhaltet stets eine Prognose. Aus der Überprüfung des gegenwärtigen Verhaltens eines Bewerbers muss auf seine zukünftige Bewältigung betrieblicher Anforderungen geschlossen werden.

Betrachten wir einmal allgemein bei der Bewerberauslese die Schwierigkeitsgrade.

Der einfachste Fall wäre gegeben, wenn die Bewerber bereits den Beruf ausüben, den sie auch im neuen Unternehmen wahrnehmen sollen, und wenn die bisherigen Umfeldbedingungen wie Branche, Unternehmensgröße, Verantwortungsbereich den zukünftigen sehr ähnlich sind. Das würde z. B. auf den einfachen Stellenwechsel eines Buchhalters, eines Einkäufers, einer Bankangestellten zutreffen.

Schwieriger wird die Prognose schon, wenn zwar der Beruf gleich bleibt, das Aufgabengebiet aber anders zugeschnitten ist. Noch problematischer ist die Entscheidung bei Berufswechslern, wenn z. B. ein gelernter Einzelhandelskaufmann in den Versicherungsaußendienst wechseln will.

Eine zusätzliche Erschwernis tritt auf, wenn die Bewerber Jugendliche sind, die sich in der Entwicklung befinden und noch keine ernsthafte Tätigkeit ausgeübt haben. Der Jugendliche hat zwar seine geistigen Fähigkeiten weitgehend entwickelt, befindet sich aber in seiner sozialen Einstellung und seiner Haltung zu menschlichen und gesellschaftlichen Werten in einer Suchphase.

Er verfügt noch über erheblich mehr Freiheitsgrade, sein Verhalten zu ändern, als der Erwachsene. Da er das ganztägige Arbeiten in Hierarchien/Organisationen mit vielfältigen Vorschriften und bestimmten sozialen Umgangsformen noch nicht direkt erlebt hat, kann er selbst nur vermuten, was ihm daran gefallen würde und was nicht.

Eine Prognose über die zukünftige berufliche Bewährung müsste danach bei Jugendlichen ausgeschlossen sein. Ganz so kritisch ist die Lage aber nicht. Der langjährige Ausbildungsleiter hat viel Erfahrung mit jungen Menschen sammeln können. Er weiß aus eigener Anschauung, dass es relativ stabile Persönlichkeitseigenschaften gibt, die Prognosen erlauben. Das Temperament, die zur Verfügung stehende Energie,

## 8 Die Organisation des Auswahlprozesses

### 8.1 Die Auswahl bei großen Bewerberzahlen

Mit großer Bewerberzahl ist hier die Anzahl der Berufsanfänger insgesamt gemeint, die sich bewirbt und nicht in erster Linie das Zahlenverhältnis zwischen Bewerbern und Ausbildungsplätzen.

Der Ausbildungsbetrieb muss deren Zahl möglichst rasch aus Kostengründen reduzieren. Wir halten es nicht für sinnvoll, sämtliche Bewerber an Einstellungstests als erster Hürde teilnehmen zu lassen. Vorteilhaft wäre zwar dabei, dass kein Bewerber fälschlicherweise nur deshalb vorzeitig ausscheidet, weil sein Zeugnis generell oder die Bewertung bei Kernfächern zu schlecht ausgefallen ist. Aus Kostengründen sollte man stattdessen eine erste Vorauswahl vornehmen über:

- die Bildungsabschlüsse, die vorliegen müssen
- das äußere Erscheinungsbild der Bewerbungsunterlagen
- die Möglichkeiten, ohne langes und umständliches Fahren zur Ausbildungsstätte zu kommen.

Als weitere Auswahlstufe dienen Leistungstests zur Prüfung der allgemeinen Intelligenz oder/und berufsbezogener Teilbereiche, der Konzentration und der Fähigkeiten in den Kulturtechniken. Wird ein Persönlichkeitstest z. B. zur Motivation eingesetzt, kann er aus ökonomischen Gründen sogleich mit durchgeführt werden. Er sollte aber erst nach dem Ausscheiden derer mit zu schwachen Leistungsergebnissen ausgewertet werden, um die Arbeit nur für die dreifache Zahl der angebotenen Stellen oder weniger auszuführen.

Jetzt beginnt das Auswahlverfahren im engeren Sinne. Der Auszubildende muss sich auf die Persönlichkeitsuntersuchung konzentrieren. Das darf auch bei noch immer relativ großer Zahl nicht über Gruppengespräche, sondern durch Gespräche unter vier Augen erfolgen.

Damit kann der Betrieb Arbeitsproben verbinden. Es ist ein Gebot menschlichen Anstandes, dass jeder Bewerber möglichst rasch davon unterrichtet wird, ob er zur engeren Auswahl zählt, damit er sich entsprechend einrichten kann. Über zu späte Rückmeldungen von Ausbildungsbetrieben beschwerten sich nicht selten die Auszubildenden. Da man die Antwortbriefe programmieren kann, stellt die Behauptung, dafür keine Zeit gehabt zu haben, einen bloßen Vorwand dar.

## 8.2 Die Auswahl bei kleinen Einstellungszahlen

Gehen wir davon aus, dass Betriebe mit einem bis vier Ausbildungsplätzen nur wenige Bewerbungen oder oft solche mit schwachem/keinem Schulabschluss erhalten, kann deshalb nicht auf Auswahlmethoden verzichtet werden, denn jeder verfügbare Ausbildungsplatz sollte genutzt werden.

Die Überlegung, weshalb Kosten und Zeit investieren, wenn der Arbeitsmarkt genügend ausgebildete Fachkräfte anbietet, scheint uns falsch zu sein. Vielmehr sollten die Verantwortlichen bedenken:

- Worin bestehen meine Minimalanforderungen an einen Bewerber, den ich ausbilden und wenn möglich, anschließend übernehmen will? Sie sollten Ihre Schwelle bis zu einem vertretbaren Maß senken und prüfen, ob nicht entwicklungsfähige Potenziale vorhanden sind.
- Es ist besonders bei einem schwachen Berufsanfänger für Sie wichtig, bereits bei der Einstellung zu wissen, mit welchen Problemen Sie beim Vermitteln von Kenntnissen, Fertigkeiten und Schlüsselqualifikationen rechnen müssen, damit Sie rechtzeitig gezielte Gegenmaßnahmen treffen können.

Nach der Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen kann ein Kontaktgespräch in kleinen Gruppen einen ersten Eindruck zur Sozialkompetenz vermitteln. Auch für diesen Aspekt gibt es Grenzen, die nicht unterschritten werden sollten. Für die verbleibenden Kandidaten darf auf zwei Prüfungsverfahren nicht verzichtet werden:

- die Prüfung der grundlegenden Kenntnisse in den Kulturtechniken, um so einschätzen zu können, ob z. B. ein täglicher, stundenweiser Unterricht die Lücken schließen kann.

In handwerklichen Berufen müssen Grundrechenarten sicher beherrscht werden, damit die Praxisausbildung darauf aufbauen kann. Diese Bewerber sollten zudem über räumliches Vorstellungsvermögen und eine gute Fein- und Grobmotorik verfügen.

- die Durchführung eines strukturierten Einstellungsgesprächs mit Möglichkeiten zum Erkennen der Sozialkompetenz.

# Anlage 2

## Vorschlag für den Ablauf eines Einstellungsgesprächs

### Einstieg

#### Kurze Vorstellung der Einstellenden

- Name und Funktion im Hause

#### Wohnort und Herfahrt des Bewerbers (Offene W-Fragen)

- Größe und Lage des Wohnortes
- Wie gefällt es ihm/ihr dort?
- Wie war die Fahrt zum Einstellungsgespräch?

### Lebenslauf

»Schildern Sie mir bitte mit eigenen Worten, was ich aus Ihrem bisherigen Lebenslauf wissen sollte, um Sie gerecht beurteilen zu können.«  
Bei dieser Selbstdarstellung sollte der Bewerber nicht unterbrochen werden, damit er etwas Zusammenhängendes erzählen kann. Bei kritischen Situationen nachhaken. Mögliche Themen sind:

### Schule

Wechsel zwischen gleichartigen oder ähnlichen Schulen

- Was empfanden Sie als Hauptschwierigkeit?

Übergang auf eine weiterführende Schule  
(z. B. Realschule, Gesamtschule, Gymnasium ...)

- Wie hat sich der Wechsel auf die Leistung ausgewirkt?
- Warum haben Sie nicht sofort die weiterführende Schule besucht?
- Wieweit haben Sie selbst den Schulwechsel beeinflusst?