

## Vorwort zur 3. Auflage

Seit der 2. Auflage 2006 hat sich die Situation der Ausbildungsbetriebe stark verschlechtert: Die Zahl der Kandidaten für die angebotenen Ausbildungsplätze hat beträchtlich abgenommen, und es fällt nicht selten schwer, alle zu besetzen. Dennoch darf ein Ausbildungsbetrieb nicht weniger streng prüfen, ob ein Kandidat sowohl in fachlicher als auch in charakterlicher Hinsicht für den von ihm angestrebten Beruf in diesem Unternehmen geeignet ist. Erkennt der Ausbildungsbetrieb klare sachliche Schwächen, darf er eine Einstellung nur verantworten, wenn eine sorgfältige Prognose ergibt, dass sich die Defizite bewältigen lassen. Bei der Auswahl, besonders unter externen Bewerbern, fällt dem Fachmann häufig auf, dass die Einstellenden oft große Schwächen bei den Einstellungsgesprächen offenbaren, sowohl bei der Fragetechnik als auch dem Nachfassen und den sich eigentlich ergebenden Konsequenzen. Deshalb liegt ein Schwerpunkt unserer Ausführungen auf dieser Thematik. Ein leistungsschwacher Bewerber kann dank seiner Persönlichkeitsstruktur nicht selten Defizite beseitigen. Eine schwierige Aufgabe besteht bei allen Beurteilungen darin, auch denen der jungen Kandidaten, dass der Ausbilder genügend breit und tief beobachtet und daraus abgesicherte Entscheidungen fällt.

Dr. Klaus Rischar  
Christa Titze

# 1 Grundsätzliche Feststellungen zur Eignung und Auswahl

## 1.1 Eignungs- oder Bestenauslese

In gefragten 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 lebhaftere 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,

das persönliche Tempo, die Sensibilität, das Ich-Bewusstsein sind uns z. B. durch unsere Anlagen mitgegeben. Aufgeschlossenheit, Neugierde, Leistungsorientiertheit und Kontaktbedürfnisse sind bereits in der Kindheit stark geprägt worden.

Die intellektuellen Fähigkeiten liegen in ihrem Grundraster fest. Das Abstraktionsvermögen, das Erkennen des Wesentlichen, die Spannweite des Denkens, die Strukturierung der Gedächtnisinhalte werden sich nicht ändern.

Das Wissen dagegen kann im Rahmen dieser Grundanlagen – und damit auch die geistigen Leistungen – erweitert werden. Die frühzeitige Prägung der menschlichen Persönlichkeit kann jeder leicht nachvollziehen, wenn er zwei Kinder etwa im Alter von sechs Jahren, die ein recht unterschiedliches Verhalten zeigen, im Alter von sechzehn und vierundzwanzig Jahren wieder vergleicht. Er wird feststellen, dass sich die »typische« Art im Umgang mit Sachen, Aufgaben und anderen Menschen bei beiden erhalten hat.

Das Problem der Einstellenden liegt darin, alle Beobachtungen und Informationen zum einzelnen Bewerber so zu ordnen, dass Merkmale der stabilen Eigenschaften von den in der Entwicklungsphase auftretenden getrennt werden. Jugendliche lösen sich z. B. von ihrem Elternhaus, sie zeigen das äußere Erscheinungsbild ihrer Gruppe, sprechen deren Sprache, sie sind häufig schulumüde, lehnen das Verhalten der Erwachsenen noch ab und können Konzentrationsschwächen zeigen. Der erfahrene Ausbildungsleiter wird hinter diesen Erscheinungsformen die individuellen Merkmale erkennen. Trotz der problematischen Voraussetzungen bei der Auswahl unter Jugendlichen sind Prognosen durch das Erkennen stabiler Persönlichkeitseigenschaften möglich.

### 1.3 Auswahl nach Begabung und Persönlichkeitsstruktur

Von Begabung sprechen wir in der Regel bei besonders ausgeprägten einzelnen Fähigkeiten: die musikalische oder zeichnerische Begabung, die Sportbegabung, das Handgeschick, Sprachbegabung (im Sinne von Fremdsprachenbeherrschung), mathematische Begabung. Viel seltener wird der Begriff Begabung für Eigenschaften wie Sensibilität, Beobachtungsfähigkeit, Kontaktfähigkeit oder Überzeugungskraft verwendet.