

Lehrlingsselektion in KMU

Diskussionsangebote für Berufsbildnerkurse (Modul Lehrlingsselektion)

Vorbemerkung

Die öffentliche Diskussion über die Selektion von Lernenden in Ausbildungsbetrieben ist durch Bilder geprägt, die der Selektionsrealität von Grossbetrieben entnommen sind (vgl. die Darstellungen und Beispiele in den Medien). Solche Bilder verfehlen oft die Realität von Kleinst- und Kleinbetrieben, die in der Schweiz zwei Drittel aller Lehrstellen anbieten.

Um weisse Flecken im öffentlichen Reden über die Selektionsrealität in Ausbildungsbetrieben aufzuhellen, hat sich das Forschungsprojekt » *Lehrlingsselektion in KMU* « gezielt der Lerstellenvergabe in kleineren Betrieben gewidmet¹. Die wichtigsten Resultate sind im gleichnamigen *Kurzbericht März 2007* zusammengefasst.

Einige Ergebnisse sollen hier für das Modul Lehrlingsselektion der Berufsbildnerkurse fruchtbar gemacht werden. Sie ermöglichen kein handliches Selektionsprogramm. Sie können aber für selektionsrelevante Themen sensibilisieren, denen man sich nicht immer bewusst ist.

www.lehrlingsselektion.info

¹ Das Forschungsprojekt wurde von 2004-06 am Heilpädagogischen Institut der Universität Fribourg durchgeführt und im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms »Integration und Ausschluss« (NFP 51) durch den Schweizerischen Nationalfonds gefördert.

Schwierige Bedingungen der Lehrlingsselektion in kleineren Betrieben

Die Selektion der Lernenden ist durch vielfältige Herausforderungen geprägt. Es dürfte sich um die anspruchsvollste Form der Personal-selektion überhaupt handeln: Unter unzureichendem Vorwissen über die jugendlichen Bewerber gilt es deren Betriebs- und Berufsschul-tauglichkeit einzuschätzen. Gleichzeitig ist ihre Persönlichkeitsentwicklung nicht zu prognostizieren. Der Ausbildungs-verlauf – sowohl im Betrieb als auch in der Berufsfachschule – ist daher schwierig voraussagbar.

Dieser anspruchsvollen Ausgangslage stehen die Kleinbetriebe mit eingeschränkten Ressourcen gegenüber, um die Herausforderungen einer guten Selektion zu meistern:

■ In kleineren Betrieben ohne mittleres Kader fehlen i.d.R. die Personalprofis, die über Professionswissen der Personalselektion verfügen, und in deren Pflichtenheft genügend Zeitressourcen für die Durchführung der Lehrlingsauswahl vorgesehen wäre.

■ Entsprechend fehlt es in Kleinbetrieben häufig an der nötigen Zeit, um der anspruchsvollen Aufgabe der Selektion die angemessene Sorgfalt zukommen zu lassen.

■ Verfahren zur Personalselektion, die von Laien pragmatisch durchgeführt werden können, sind anfällig für Fehleinschätzungen.

■ Informationen aus schriftlichen Bewerbungen, incl. Schulnoten, haben einen tiefen prognostischen Wert.

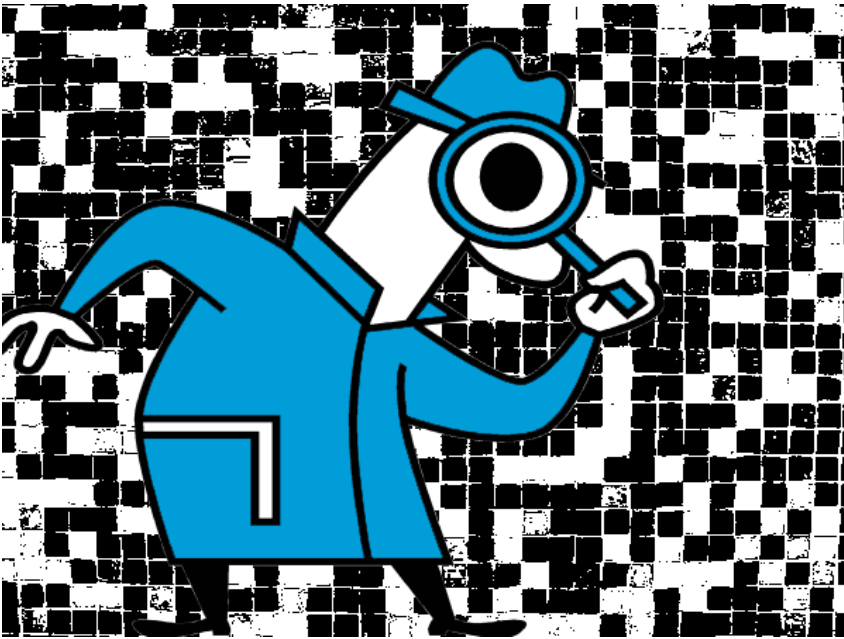
■ Es gibt für den Selektionskontext in KMU keine geeigneten Test-, Diagnose- und Prognoseinstrumente zur Persönlichkeits- und Kompetenzbeurteilung, die wissenschaftlichen Kriterien genügen (und sie sind in Zukunft auch nicht zu erwarten).

Lehrlingsselektion bedeutet Mut zum Risiko

Aufgrund dieser Ausgangslage wird klar: Risiken und Probleme bei der Lehrlingsselektion in KMU sind normal und methodisch nicht zu verhindern. Die Ausbildung von Lernenden bedeutet für die Betriebe in jedem Fall ein Einlassen auf Unsicherheiten und Neues. Dies erfordert eine gewisse Risikobereitschaft bei der Auswahl der Lernenden. Angebrachter als Investitionen in pseudo-professionelle Selektionsinstrumente scheint es daher, sich für die Problembearbeitung im Verlauf der Ausbildung gut zu rüsten: mit dem Willen, sich auf Probleme mit Lernenden einzulassen und mit entsprechenden Problemlösekompetenzen.

Gerade bei benachteiligten Bewerbergruppen (u.a. bei jenen, die als Ausländer gelten) ist die vorschnelle Antizipation betrieblicher Probleme verbreitet. Bei den erwarteten Problemen handelt sich nicht selten um Phantasien, die mit selektiv beigezogenem Erfahrungswissen² und einem schalen Gefühl im Bauch unterlegt sind. Solche betrieblichen Befürchtungen können zur Nichtberücksichtigung der betroffenen Kandidaten führen. Betriebliche Ängste in der Selektionssituation

² Weshalb werden Problemerkahrungen beispielsweise nur bei ausländischen Jugendlichen generalisiert, nicht aber bei Schweizer Jugendlichen?



(z.B. vor »brüchigen Familienverhältnissen«) können jedoch die Suche nach der / dem »besten« bzw. »idealen« Kandidatin / Kandidaten behindern. Ängste sind dabei nicht fehl am Platz. Es gilt sie im Gespräch mit den Bewerbern zu thematisieren und zu entkräften.

Selektionsverfahren in kleineren Betrieben

Es gibt keinen Königsweg der Lehrlingsselektion, sonst hätte er sich wohl längst durchgesetzt. Die aus Grossbetrieben bekannten schematischen Verfahrensabläufe sind im Kleingewerbe wenig verbreitet, bzw. sie werden selten konsequent durchgeführt – und sie schützen nicht vor den Tücken der Vorselektion (vgl. weiter unten). Manche Kleinst- und Kleinbetriebe wenden andere Verfahren an als Grossbetriebe: Z.B. zuerst eine Schnupperlehre, dann eine schriftliche Bewerbung; zum Teil wird auf Vorstellungsgespräche verzichtet. Es gibt keine »Killerkriterien«, wenn man vom Einzelbetrieb absieht. Die Betriebe setzen ganz unterschiedliche Schwerpunkte bei der Selektion. Selektionsverfahren in KMU sind so vielfältig, wie es die Gruppe dieser Betriebe selbst ist.

Die Grenzen der Kompetenzselektion – es gibt keine gerechte Auswahl

Obgenannte sowie anderweitige betriebliche Sachzwänge setzen einer »idealen Selektion« Grenzen. Wie steht es unter dieser Voraussetzung um die Kompetenzselektion, auf die das Thema Lehrlingsselektion oft reduziert wird?

Führt man sich all die Kompetenzbereiche vor Augen, die aus betrieblicher Sicht als wichtig gelten (Schul-, Fach-, Methoden-, Sozial-, Selbst-, Körper- und andere Kompetenzen), so wird schnell klar, dass es sehr anspruchsvoll ist, all diesen Kompetenzen im Selektionsverfahren die gewünschte Aufmerksamkeit zu schenken.

Von einer eigentlichen Kompetenzselektion der Bewerber kann aber nur gesprochen werden, wenn *alle* Bewerber im Hinblick auf *alle* (für einen Betrieb relevanten) Kompetenzen vergleichbar geprüft würden. Das würde voraussetzen, dass das Blickfeld auf die Kompetenzausstattung der Jugendlichen bereits zu Beginn eines Selektionsverfahrens, und nicht erst

im Verlauf oder gegen Ende geöffnet wird. Dies lässt sich jedoch i.d.R. organisatorisch nicht bewerkstelligen, womit die erhoffte Kompetenzselektion spätestens mit der Vorselektion (vgl. unten) ihr Ende findet³.

Eine »gerechte« Kompetenzauswahl wird durch leistungsfremde Selektionsmechanismen systematisch unterlaufen. Etwa, wenn ein Betrieb bei der Selektion seine sozialen Beziehungen spielen lässt. Oder wenn nur in einem bestimmten Zeitfenster selektiert werden kann. Oder wenn sich ein Betrieb nur mit einem Schweizer Jugendlichen zufrieden geben möchte etc. Jeder Sachzwang eines Verfahrens, der zur Folge hat, dass bestimmte Kandidaten nicht oder nur beschränkt wahrgenommen werden, stört die angestrebte Kompetenzselektion.

Es kann daher eine »gerechte Auswahl« bei der Selektion gar nicht geben. Alternativ formuliert: Betriebe können nicht anders, als bei der Lehrlingsauswahl zu diskriminieren. Weshalb?

- Weil eine umfassende Kompetenzauswahl bzw. die dazu notwendige Leistungsbeurteilung unmöglich ist.

- Weil ein Betrieb genötigt ist, seine Auswahlkriterien nach Massgabe seiner eigenen Anforderungen, Bedürfnisse und Ansprüche zu gewichten. Die resultierenden Selektionskriterien basieren somit auf eigenen Wertmassstäben. Sie sind normativ und nicht objektiv. Welches sind aber die »richtigen« Massstäbe und wer legt sie fest?

Die Tücken der Vorselektion

Weshalb ist ein Betrieb auf eine Vorselektion angewiesen, die frühzeitig Schaden an der Kompetenzbeurteilung anrichtet? Weil zu wenig Zeit zur Ver-

³ Solange es nicht möglich ist, die Kompetenzen von Jugendlichen befriedigend zu erheben, ist Skepsis gegenüber den verbreiteten Klagen über die Kompetenzmängel Jugendlicher angebracht.

fügung steht, um all die erwünschten Kompetenzen im Einzelfall zu prüfen. Hinter den Resultaten der Vorselektion stehen demnach eher betriebliche Sachzwänge als die Logik einer zuverlässigen Kompetenzabklärung: Die bei der Vorselektion oft angewandten Kriterien wie der Schulabschluss, die Familienverhältnisse, die Ausländerfrage, Alter, Wohnort usw. sind keine kompetenzrelevanten Hinweise. Sie hebeln die beabsichtigte Leistungsauswahl aus und verkleinern die Erfolgswahrscheinlichkeit, unter den Bewerbern »die Beste« für den eigenen Betrieb zu finden.

Je mehr ein Betrieb vorselektiert, umso mehr untergräbt er die eigenen Bemühungen um eine echte Leistungsselektion. Einen eigentlichen Ausweg aus diesem Dilemma gibt es nicht. Die Betriebe können aber versuchen, ihre Vorauswahl möglichst reflektiert zu gestalten und sich der eigenen Bewertungsmaßstäbe bewusst zu sein.

Eine Alternative zur verbreiteten Überbewertung von Informationen aus schriftlichen Bewerbungen bei der Vorselektion wäre, die Bewerber möglichst frühzeitig zu einem »Schnupperhalbtage« oder zu einem Vorstellungsgespräch (z.B. anlässlich eines Mittagessens) einzuladen. Solche kurzen Eindrücke der Person wären für eine Vorselektion betrieblicher Anforderungen möglicherweise angemessener als die kaum interpretierbaren Einzelinformationen der schriftlichen Bewerbungen.

Bewertungsmaßstäbe festlegen und Kriterien gewichten

Die gebräuchlichen betrieblichen Anforderungsprofile (vgl. u.a. im *Handbuch betriebliche Grundbildung*) umfassen i.d.R. ausschliesslich bewerberseitige *Kompetenzen*. Eine reflektierte Selektion erfordert jedoch ein Instrument, das auch die gängigen, teilweise problematischen kompetenzunabhängigen Selektionskriterien erfasst (einige Beispiele solcher Kriterien sind in *Tabelle 1* aufgeführt).

Denkbar ist eine Bestimmung der Selektionskriterien nach folgender Gliederung:

■ **Musskriterien.** Ihre Bestimmung ist jedoch mit der Problematik der Vorselektion verbunden (Abweichung vom Prinzip der Kompetenzauswahl). Beispiele für Musskriterien sind: keine Farbenblindheit (Lackierer/in), Schwindelfreiheit (Dachdecker/in), Bereitschaft zu frühmorgentlichen Arbeitszeiten (Bäcker/in).

■ **Nicht-Kriterien:** Festlegung von Kriterien, die keine Rolle bei der Selektion spielen dürfen. Nicht-Kriterien sind bestenfalls sämtliche Informationen aus den Bewerbungsunterlagen, deren inhaltliche Interpretation keine Rückschlüsse auf Kompetenzen ermöglichen. Beispiele für Nicht-Kriterien: Geschlecht, Zivilstand und berufliche Tätigkeit der Eltern etc.).

■ **Gewichtete Kriterien:** Es handelt sich um alle als selektionsrelevant erachteten Kriterien, die keine Musskriterien sind, aber in die Gesamtbeurteilung des Kriterienmosaiks einfließen sollen. Die Wertigkeit dieser Kriterien, also die Frage, welches Kriterium im Gesamtzusammenhang wie wichtig sein soll, gilt es *vor* der Selektion zu klären. An der Gewichtung der Kriterien können sich mehrere Personen des Betriebs beteiligen, damit das Urteil nicht von einer Einzelperson abhängt. *Tabelle 1* zeigt beispielhaft einige reale Auswahlkriterien von KMU mit hypothetischen Gewichten auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 10 (sehr wichtig).

Tab. 1: Beispiele für gewichtete Kriterien

Selektionskriterium	Gewicht
Hat jüngere Geschwister	6
Aussehen	1
Betriebsnaher Wohnort	5
Sternzeichen	2
Zugehörigkeit zu Landeskirche	3
Berufliche Neugier	10
Pünktlichkeit	7
Höfliche Umgangsformen	8
Schweizer/in	4
Mathematik	9



Kriterien systematisch beobachten

Hat man sich einmal für die wichtigsten Selektionskriterien entschieden, beginnt die Kunst ihrer Beobachtung. Dies v.a. angesichts fehlender Verfahren der Kompetenzmessung für Kleinbetriebe, die wissenschaftliche Standards erfüllen (aus Zeitmangel, zu teuer, fehlende Expertise der Testanwendung). Empfehlenswert sind daher Instrumente, die den Schwerpunkt auf die *systematische* Beobachtung der Auswahlkriterien legen. Systematisch heisst, dass die Beobachtung bei möglichst allen Bewerbern unter vergleichbaren Bedingungen erfolgt. Gefragt sind also keine wissenschaftlichen Tests (z.B. Persönlichkeitstests), sondern praktikable Strukturierungshilfen der Beobachtung.

Eine Systematisierung der Beobachtung sollte konsequenterweise bei allen Informationsquellen angewandt werden: Bewerbungsdossiers, Schnupperlehre, Vorstellungsgespräche etc.

Kriterien systematisch beurteilen

Nach der Beobachtung gilt es die Auswahlkriterien nach den festgelegten Maßstäben zu beurteilen (»Notengebung«). Auch die gegenseitige Relativierung der Kriterien unter Berücksichtigung ihrer Gewichte sollte systematisiert erfolgen. Dies ist z.B. mit einer Entscheidungsmatrix möglich.

In der Entscheidungsmatrix (vgl. *Tabelle 2*) werden die Auswahlkriterien in den Spalten angeordnet und ihre Wertigkeit (Gewichte G1, G2, G3,

etc.) darunter eingetragen. Die letzte Spalte ist für die Gesamtbeurteilung reserviert. In den Zeilen stehen die einzelnen Kandidaten, für welche die betrieblichen Auswahlkriterien systematisch beobachtet wurden. Pro Person wird für jedes Kriterium die Einzelbewertung (Note) und daneben die gewichtete Note (Gewicht*Note) eingetragen. Die Gesamtbeurteilung ergibt sich sodann aus der Summe aller gewichteten Noten. Die Summe hängt somit entscheidend von der Gewichtung der Auswahlkriterien ab (vgl. oben). Bereits die aufwändige Handhabung einer solchen Entscheidungsmatrix bei zahlreichen Selektionskriterien macht deutlich, wie schwierig es ist, Kriterien systematisch zu beurteilen.

Ein Problem bei der Kriterienbeurteilung stellt die Interpretation der Leistungsindikatoren dar. Es ist lohnenswert, sich ein Bild zu machen über die Aussagemöglichkeiten und -grenzen eines Basic- oder Multichecks. Eigene »Schulleistungstests« sollten kritisch hinterfragt werden. Manchmal ist mit einem Testverzicht mehr gewonnen als mit einer Testdurchführung.

Die Interpretation von Schulabschlüssen setzt voraus, dass die (über-)kantonalen Bildungssysteme gut bekannt sind (Verständnis der Durchlässigkeit von Schulsystemen, Wissen über Brückenangebote etc.). Es ist angebracht, verschiedene Beispiele von Zeugnissen zu besprechen, um die Aussagekraft von Schulniveaus, Noten und anderen Beurteilungen zu eruieren. Aufschlussreich, um die Willkürlichkeit einer Note am eigenen

Impressum

Autor, Redaktion & Gestaltung
Christian.Imdorf@unibas.ch

Weitere Informationen unter
www.lehrlingsselektion.info

März 2007



NFP 51
Nationales Forschungsprogramm
Integration und Ausschluss

Tab. 2: Entscheidungsmatrix zur Systematisierung der Bewertung

Selektionskriterium	Kriterium 1		Kriterium 2		Kriterium 3 etc.		Gesamtbeurteilung
Gewichtung	Gewicht G1		Gewicht G2		Gewicht G3		
Benotung	Note N1	N1*G1	Note N2	N2*G2	Note N3	N3*G3	Summe N*G
Kandidat A							
Kandidat B							
Kandidat C							
...							
Kandidat Z							

Leib zu erfahren, sind Selbstexperimente: Die Kursteilnehmer können eine Testaufgabe unter Zeitdruck selbst ausführen (z.B. die Drahtbiegeaufgabe), sich danach gegenseitig benoten, und schliesslich Drahtstück und Note mit jenen der Nachbarn vergleichen.

Vorsicht vor Mythen und Selbstverständlichkeiten

Die öffentliche Wahrnehmung hängt mit jener der Ausbildungsverantwortlichen eng zusammen. Manche Annahmen über bestimmte Bewerbergruppen sind vermeintlich richtig, objektiv jedoch falsch. Es handelt sich um althergebrachte Mythen über »die Jugendlichen«, »die Ausländer«, oder über »die Geschlechter«. Es scheint daher sinnvoll, in Berufsbildnerkursen den selbstverständlich gewordenen Alltagsglauben der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Fakten zu irritieren.

Es ist zum Beispiel wissenschaftlich widerlegt, dass die Probleme der ausländischen Jugendlichen bei der Lehrstellensuche mit »schulischen Defiziten« erklärt werden können. Die Annahme vieler Berufsbildner, dass ausländische Jugendliche die Sprache nicht genügend beherrschen würden, ist in den meisten Fällen unangemessen. Sie geht gleichzeitig von der falschen Prämisse aus, dass alle Schweizer ihrer Sprache mächtig wären.

Der Begriff »Ausländer« ist eine in der Öffentlichkeit stark abgewertete Begrifflichkeit. Es ist daher nicht im Interesse ausländischer Lehrstellensuchender, diesen Begriff im Kurs unkommentiert zu verwenden. Es ist problematisch, Negativbeispiele aus Lehrbetrieben mit Nationalitätszugehörigkeiten in Verbindung zu bringen. Dies lenkt von einer unvoreingenommenen Deutung der Beispiele ab und fördert inadäquate Erklärungsansätze (»Ausländerproblem«).

Die didaktische Kunst der Erwachsenenbildung ist es, die Teilnehmer einer Pflichtveranstaltung über die Alltagssprache abzuholen, ohne sie in ihrem Alltagsverständnis dauernd zu bestätigen. Allgemein sollte die didaktische Maxime gelten, dass bei geschlechter- und ausländersensiblen Themen ein Appellieren an das Alltagsverständnis der Teilnehmenden möglichst vermieden wird. Appelle an den »gesunden Menschenverstand« und Bemerkungen wie »Wir verstehen einander, oder?« sind trügerisch. Denn der »gesunde Menschenverstand« (das selbstverständliche Vorwissen) ist bei solchen Themen oft von Mythen geprägt.

An welche Jugendlichen denken wir beispielsweise, wenn von »ausländischen Jugendlichen« die Rede ist? Was meinen wir mit Begriffen wie »fremde Kultur« oder »Kulturkonflikt«? Was soll »fremd« sein, und wo erwarten wir ganz selbstverständlich »Konflikte«? Es ist aufschlussreich, solche Begriffe in der Gruppe zu diskutieren. Besonders spannend wird die Diskussion, wenn auch Personen mit Migrationserfahrung zu Worte kommen.