

## Auswahl von Auszubildenden – multiple Bewerbungschancen durch Berufsprofiling

Die fehlende Ausbildungsreife von Schülern führt verstärkt dazu, dass Unternehmen Ausbildungsplätze nicht besetzen. Gleichzeitig finden jedes Jahr viele Bewerber keine Lehrstelle. Ein Grund dafür ist, dass Unternehmen zur Vorauswahl biografische Methoden einsetzen, die viele relevante, in der Persönlichkeit angesiedelte Kompetenzen vernachlässigen. Berücksichtigt man diese stärker, lenkt man den Blick von den Defiziten auf die Potenziale. Einen neuen Ansatz dafür bietet das Berufsprofiling.

Die öffentliche Meinung zur Ausbildungsreife von Schülern ist spätestens seit den PISA-Studien (Programme for International Student Assessment) ne-



*Dipl. oec. Andreas Frintrup,  
Vorstandsvorsitzender  
HR Diagnostics AG, Stuttgart  
frintrup@HR-Diagnostics.de*



*Dipl. oec. Matthias Kämpfer,  
Leiter Customer Relations  
HR Diagnostics AG, Stuttgart  
kaemper@HR-Diagnostics.de*

*Patrick Mussel,  
Diplom-Psychologe,  
Leiter Forschung & Entwicklung  
HR Diagnostics AG, Stuttgart  
mussel@HR-Diagnostics.de*

gativ geprägt. Neben PISA beschäftigten sich auch zahlreiche andere Institutionen mit dem Thema: „Der Deutsche Industrie- und Handelstag führte bei etwa 2000 repräsentativ ausgewählten Lehrlingen mit Volksschulabschluss einen Leistungstest in Rechtschreibung und Rechnen durch, der große Lücken feststellt: Bei jedem fünften Lehrling sind die Rechtschreibkenntnisse mangelhaft, und jeder dritte ist unsicher. Jeder vierte Lehrling kann mangelhaft rechnen, und jeder zweite hat erhebliche Lücken.“ Die teilweise veralteten Begrifflichkeiten deuten auf das Bemerkenswerte an dieser Untersuchung hin: Sie stammt aus dem Jahr 1966 und zeigt, dass das Thema Ausbildungsreife ein Dauerbrenner ist.

Mangelnde Ausbildungsreife ist für Unternehmen das häufigste Ausbildungshemmnis und jährlich wiederkehrender Grund für zahlreiche unbesetzte Ausbildungsplätze. Zum Ende des Kalenderjahres 2006 waren 49 500 Schülerinnen und Schüler unvermittelt, durch Nachvermittlung bis Januar 2007 konnte diese Zahl auf 17 400 gesenkt werden. Jeder einzelne Fall ist jedoch einer zu viel, nicht nur aus volkswirtschaftlicher und bildungspolitischer Perspektive, sondern insbesondere angesichts der individuellen Zukunftsperspektiven der Jugendlichen. Dass dieser Zahl an unvermittelten Bewerbern zum gleichen Zeitpunkt noch 15 500 unbesetzte Ausbildungsstellen gegenüberstanden, zeigt, dass es sich zu weiten Teilen auch um ein Matching-Problem handelt.

### Schulnoten sind nicht alles: Psychologische Diagnose richtet den Blick auf Stärken

Angesichts der mit jährlichem Abstand wiederkehrenden Situation sind aus personalpsychologischer Perspektive neue Ansätze gefordert. Statt über kollektive Defizite von Schülern zu lamentieren, muss der Fokus auf individuelle Stärken und Potenziale gerichtet werden. Dies kann auf einem Weg geschehen, den Personalpsychologen besonders gut beherrschen – durch den Einsatz psychologischer Diagnoseverfahren, die mehr von Ausbildungsplatzbewerbern sichtbar machen als Bewerbungsunterlagen und Schulzeugnisse.

Schullaufbahn und -noten dürfen nicht das primäre Auswahlkriterium sein. So ergibt sich die Wahl der weiterführenden Schule oftmals in Abhängigkeit von der sozialen Schicht der Eltern. Schüler aus einem

akademischen Elternhaus haben eine viermal so große Chance, das Abitur zu erlangen, wie Schüler aus einer Familie mit geringerem Sozialstatus. Noten hingegen sind oft schlecht vergleichbar und können von dem jeweiligen Bundesland, der Stadt, der Schule, der Klasse oder dem Lehrer abhängig sein. Außerschulische Erfahrungen schließlich, wie eine ehrenamtliche Tätigkeit oder die Mitgliedschaft in einem Verein, sind sehr individuell und stellen den Beurteilenden vor das Problem, abschätzen zu müssen, ob das Engagement für den Arbeitgeber nützlich und übertragbar ist oder die Einsatzbereitschaft im Unternehmen eher behindert.

### Zählt Ausbildungsquote oder Berufserfolg?

Bei der Auswahl von Ausbildungsplatzbewerbern anhand von Noten stellt sich zudem immer auch die Frage nach dem Zweck der Ausbildung. Muss eine Ausbildungsquote erfüllt werden, ist das Erfolgskriterium die IHK-Abschlussnote. Denn für diese ist ein zufriedenstellender Zusammenhang zu den Abschlussnoten in der Schule in Höhe von  $r = .41$  nachgewiesen. Wird hingegen mit dem Ziel ausgebildet, den eigenen späteren Mitarbeiterbedarf zu befriedigen und die Auszubildenden zu übernehmen, muss das Kriterium der Berufserfolg sein. Für dieses Kriterium liegt der Zusammenhang zu den Schulnoten nur bei  $r = .18$  und damit in gleicher Höhe wie für Bewerbungsunterlagen insgesamt. Einschlägige metaanalytische Befunde zur Validität psychologischer Testverfahren kommen sowohl für die Vorhersage von Trainings- und Ausbildungserfolg als auch für längsschnittlichen Berufserfolg zu deutlich höheren Ergebnissen. Daraus kann man schließen, dass die Lösung, die Bewerber(vor)auswahl anhand von Schulnoten und Bewerbungsunterlagen durchzuführen, zwar praktikabel ist, durch den Einsatz psychologischer Testverfahren jedoch nachhaltig verbessert werden kann.

Doch der Einsatz psychologischer Testverfahren ist gerade für kleinere

### Praxisbeispiel zum Azubi-Profil

*Patrick H. hat eine Schulklasse übersprungen und legt im Sommer 2007 das Abitur ab. Er wird dann mit 17 Jahren auf den Ausbildungs- und Studienmarkt entlassen. Bisher interessierte er sich für eine anspruchsvolle technische Ausbildung, ist sich aber nicht ganz sicher. In der Freizeit bastelt er gern an Motoren, ob diese Passion aber auch für die berufliche Zukunft taugt, bezweifeln insbesondere seine Eltern. Den Rat seines Vaters, wie er selbst Mediziner zu werden, hat Patrick schon in den Wind geschlagen. Stattdessen machte er sich auf die Suche nach einer aktiven Berufsberatung. Die lokale Arbeitsagentur empfahl eine Ausbildung zum Hörgeräteakustiker, was weder der Beratene noch die Eltern gut fanden. Das Azubi-Profil, abgelegt am Stuttgarter Standort des Instituts für Berufsprofilung, enthüllte noch andere Kompetenzen – und: dass eine akademi-*

*sche Ausbildung am besten passen würde. Seine im Profiling erwiessenen mathematischen Fähigkeiten kommen dort besser zum Einsatz als bei einer Ausbildung, und vor allem kann er seine forschenden Interessen in einem Studium besser befriedigen. Interessant war aber auch, dass Patrick in einer kaufmännischen Arbeitsprobe hervorragend abschnitt, gutes Englisch dokumentieren konnte und hohe soziale Kompetenzen unter Beweis stellte. Gepaart mit dem ebenfalls hohen Interesse für unternehmerische Tätigkeiten, konnte eine ganz andere Orientierung gegeben werden, die auch den Eltern gefällt. Nun ist für Patrick klar: Die Begeisterung für Technik und Motoren und wirtschaftliche Zusammenhänge kann er am besten durch das Studium des Wirtschaftsingenieurwesens befriedigen. Und genau dafür will er sich jetzt auch einschreiben.*

und mittelständische Unternehmen nicht einfach zu bewältigen: Psychologen fordern häufig, dass Tests nur von Psychologen angewendet werden dürfen, und die Fülle der am Markt angebotenen Methoden ist für diagnostische Laien kaum durchschaubar. Gerade die große Zahl ungeeigneter Tests, die aufgrund intensiver werblicher Bemühungen seitens der Anbieter am Markt die Mehrheit stellen, macht die Entscheidung nicht einfach.

### Tipps von Eltern sind bei der Berufswahl oft nicht hilfreich

Ein angrenzendes Problemfeld ist die Berufsfindung – nach wie vor eine der nachhaltigsten Lebensentscheidungen. Sie beeinflusst den beruflichen und zu weiten Teilen auch den privaten Lebensweg für die Mehrheit der Ausbildungsplatzsuchenden nachhaltig. Doch guter Rat ist schwer zu finden, denn kostenfreie Angebote halten oft nicht, was sie versprechen. Und Tipps von Eltern und Lehrern sind häufig

nicht nur unwillkommen, sondern sind auch durch die Vorstellung von einer Berufswahl geprägt, die meist rund 20 Jahre zurückliegt und die nicht berücksichtigt, dass sich die Arbeitswelt seitdem stark geändert hat. Bei mehreren Hundert aktiv am Arbeitsmarkt vertretenen Ausbildungsberufen ist es auch für Experten schwer, den Überblick zu behalten. Öffentlich alimentierte Berufsberatung steht oft im Ruf, nicht neutral, sondern „bedarfsorientiert“ zu beraten. Wenn in der Region keine kaufmännischen Ausbildungsplätze angeboten werden, wird eine Empfehlung hierfür häufig auch dann nicht ausgesprochen, wenn beste Eignungsvoraussetzungen und das Interesse gegeben sind. Dann lernt der geborene Kaufmann doch beim Optiker oder in der örtlichen Gastronomie.

Gleichzeitig hinterfragen auch die Ausbildungsplatzsuchenden die eigenen Stärken und Schwächen nicht im erforderlichen Umfang. In Kombination mit einem rudimentären Bild der

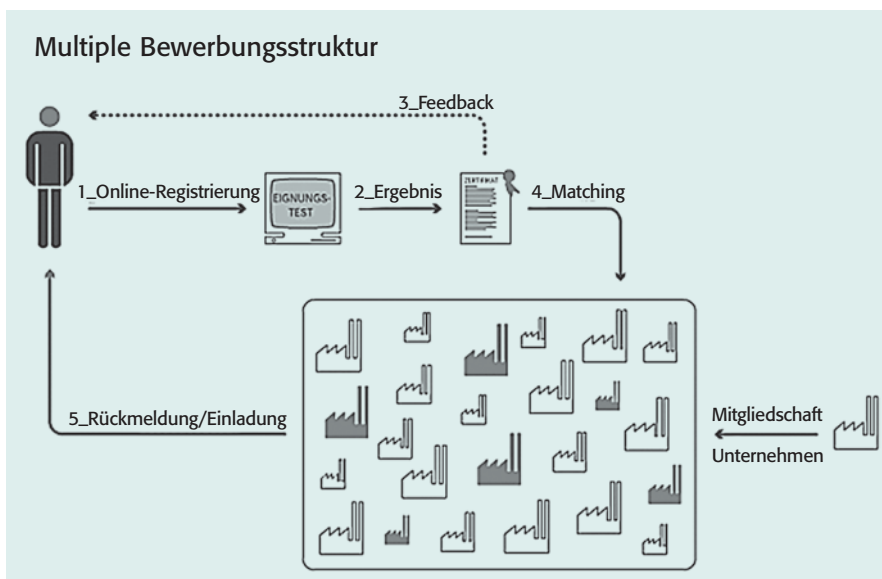


Abb. 1: Firmen kooperieren mit Testzentren und profitieren vom größeren Bewerberpool

beruflichen Anforderungen eines bestimmten Ausbildungsberufs entstehen so Berufswünsche, die eigenen Interessen und Fähigkeiten nur bedingt entsprechen. Wenn jedoch auch die durch die Unternehmen eingesetzten Auswahlverfahren dieses Mismatch nicht identifizieren, überrascht es nicht, dass jedes Jahr fast ein Viertel aller geschlossenen Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst wird.

## Berufsprofiling belegt die Eignung für eine bestimmte Ausbildung

An diesem Punkt setzt das Berufsprofiling für Schüler an. Die Diagnose berufsrelevanter Personenmerkmale und der Abgleich der Ergebnisse mit den Anforderungsprofilen von Ausbildungsberufen ermöglicht ein Matching von Berufen zu Personen. Die Teilnehmer erhalten ein umfassendes, rund 30-seitiges Gutachten – das Azubi-Profil – sowie ein Zertifikat, das sie ihrer Bewerbung beifügen können. Das Gutachten ermöglicht den Schülern, mehr über die eigenen Interessen und Stärken zu erfahren, und informiert darüber, in welchen Ausbildungsberufen sie am besten zur Geltung kommen. Entsprechend enthält es konkrete Empfehlungen für passende Ausbildungsberufe. Mit dem Zertifikat zum Azubi-Profil wird hingegen konkret die Vermittlung von Schülern in Ausbildungsverhältnisse

gefördert. Durch die Möglichkeit, die Eignung für den angestrebten Beruf zu belegen, können Bewerbungsunterlagen attraktiv gestaltet werden und die Zertifikate bieten dem Empfänger echten Nutzen. Das Unternehmen erhält eine objektive und verlässliche Eignungsaussage frei Haus.

Voraussetzung für die Akzeptanz des Zertifikats ist es, dass die Diagnose durchführung unter kontrollierten Bedingungen stattfindet. Das bedeutet, dass das Azubi-Profil analog zu anderen Zertifizierungssystemen (wie etwa TOEFL-Test of English as a Foreign Language) ausschließlich vor Ort unter Aufsicht und Verifikation der Personenidentität abgelegt werden kann. Nur dieses Verfahren stellt sicher, dass der Bewerber den Test wirklich selbst abgelegt hat und keine Hilfestellung hatte. Dies lässt sich mit einem reinen Online-Prozess nicht gewährleisten.

Prinzip des Berufsprofiling ist es, ein Personenprofil mit einer Vielzahl von Berufs- beziehungsweise Ausbildungsprofilen zu vergleichen. Auf Basis des Vergleichs erfolgt ein algorithmusbasierter Matching-Prozess, der im Ergebnis die Übereinstimmung von Berufs- und Personenprofil in Form eines Matching-Indexes ausdrückt. Zur Ermittlung des Personenprofils kommt eine knapp vierstündige Testbatterie zum Einsatz. Die Messung aller mat-

chingrelevanten Merkmalsbereiche wird über den Einsatz wissenschaftlich fundierter und in der Praxis bewährter Verfahren gewährleistet. Folgende fünf Bereiche werden dabei untersucht:

- Persönlichkeit,
- kognitive Leistung,
- Wissen,
- Verhalten,
- Interessen.

Testdurchführung wie auch Datenspeicherung, Auswertung und Feedback erfolgen auf einem zentralen Server, an den alle zertifizierten Testzentren angebunden sind. Zertifizierte Testzentren können sowohl stationäre Testräume als auch mobile Testeinheiten sein, die das Azubi-Profil direkt in Schulen anbieten. Gesucht werden daher weitere lokale Partner, die über infrastrukturelle und fachliche Voraussetzungen verfügen, dieses Leistungsangebot in das eigene Tätigkeitspektrum zu integrieren (weitere Infos: [www.berufsprofiling.de](http://www.berufsprofiling.de)).

## Größere Auswahl für Unternehmen und Bewerber

Unternehmen, die mit diesen Testzentren zusammenarbeiten, eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, Informationen zu allen qualifizierten Bewerbern des regionalen Bewerberpools zu erhalten. Ein solches Modell der multiplen Bewerbungsstruktur (siehe Abbildung 1) ist beispielsweise im Raum Südbaden im Einsatz. Die angebundenen Unternehmen profitieren dabei von der qualifizierten Vorauswahl, während sich für jeden Bewerber multiple Chancen ergeben. Dadurch lässt sich eine Erhöhung der Vermittlungsgeschwindigkeit am Ausbildungsmarkt erreichen, und die gesamte Wirtschaftsregion profitiert von dem Bewerberpool in Hinblick auf das Standortmarketing.

## Profiling untersucht Eignung für rund 500 Ausbildungsberufe

Im Gutachten steht – neben der Rückmeldung der individuellen Stärken und Schwächen, die numerisch, grafisch und verbal erfolgt (siehe

Abbildung 2) – das Matching mit konkreten Ausbildungsberufen im Vordergrund. Dafür wurden zunächst alle Ausbildungsberufe nach dem Berufsbildungsgesetz auf ihre Vermittlungsrelevanz hin überprüft. Berufe, in denen nicht mehr ausgebildet wird, fanden keine Berücksichtigung. Die übrigen rund 500 Ausbildungs- und Anlernberufe wurden zunächst einer umfassenden Anforderungsanalyse unterzogen und anschließend im Rahmen eines Experten-Ratings in Bezug auf das gesamte Set an Merkmalen beurteilt. Hierfür konnten umfangreiche Daten aus verschiedensten Quellen genutzt und um wissenschaftliche Ergebnisse aus Anforderungsanalysen ergänzt werden. Die so entstandenen Berufsprofile wurden clusteranalytisch zu insgesamt 67 in sich anforderungshomogenen, zueinander jedoch heterogenen Berufsgruppen zusammengefasst.

### Unterschiedliche Bewertung von Über- und Unterforderung nötig

Im Rahmen des Matchings werden die insgesamt über 30 000 Datenpunkte jedes Personenprofils mit den entsprechenden Informationen der

67 Berufs-Cluster abgeglichen. Aus der Über- und Untererfüllung der relevanten Anforderungen resultieren positive und negative Anforderungs-Gaps. Positive Anforderungs-Gaps ergeben sich aufgrund einer relativ zum Anforderungsniveau eines Berufs-Clusters stark ausgeprägten Kompetenz. Für die betreffende Person bedeutet dies, dass sie die Anforderung erfüllt, sich je nach Höhe des Gaps jedoch unterfordert fühlen könnte.

Ein negatives Anforderungs-Gap weist hingegen auf einen defizitären Bereich hin. Die persönlichen Kompetenzen liegen unterhalb der Anforderungen, was bei der Ausübung der Tätigkeit zu einer Überforderung führt. Dadurch verursachte mangelhafte Arbeitsergebnisse gehen jedoch fast immer mit persönlicher Frustration einher.

Über- und Unterforderung müssen daher unterschiedlich bewertet werden, und ein negatives Anforderungs-Gap muss mit größerem Gewicht ins Gesamtergebnis eingehen als ein positives. Gleichzeitig dürfen auch die Höhe einzelner Über- oder Unterforderungen sowie die Ähnlichkeit der Profilverläufe insgesamt nicht unbe-

rücksichtigt bleiben. Dieses Gewichtsproblem zu lösen, war eine der Hauptaufgaben des mehrjährigen Entwicklungsprozesses. Ein Algorithmus reduziert daher die Komplexität der Datenfülle auf einfach zu handhabende Matching-Ergebnisse. Das Problem des vertikalen und horizontalen Mismatches bei klassischen Prozessen der Berufsberatung konnte so, wie umfassende Monte-Carlo-Studien mit  $N = 5000$  zeigen, gelöst werden.

### Auch ohne eigenen Psychologen: zertifizierte Bewerbervorauswahl

Im Ergebnis stellt das Berufsprofil für Ausbildungsplatzsuchende eine Lösung zur Verringerung von Mismatching in Berufsberatung und Berufswahl dar. Schüler erfahren jenseits von Schulnoten mehr über sich selbst und können so die Wahl von Ausbildungsalternativen besser treffen. Durch das Eignungszertifikat mit numerisch ausgewiesenem Passungsindex und detailliertem Gap-Bericht für frei wählbare Berufs-Cluster können Schüler ihre Bewerbung deutlich von anderen abheben. Die Kosten von 78 Euro für Testung, Bericht und Zertifikat entsprechen ungefähr dem materiellen Gegenwert von zehn klassischen Bewerbungsmappen mit Zeugniskopien und Lichtbild und amortisieren sich daher meist in kurzer Zeit.

Ausbildungsverantwortliche erhalten die zertifizierte Bewerbervorauswahl frei Haus geliefert und profitieren ganz ohne eigenen Psychologen von personalpsychologischen Methoden, die sie auf anderem Weg in dieser vielfältigen Kombination und Auswertung nicht hätten einsetzen können.

### Weiterführende Literatur

Bundesministerium für Forschung und Bildung (2006). *Berufsbildungsbericht 2006*. Verfügbar unter: [http://www.bmbf.de/pub/bbb\\_2006.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bbb_2006.pdf) [7.5.2007].

Schuler, H. (2000). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik* (3. Aufl.). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Abb. 2: Rückmeldung über individuelle Stärken am Beispiel „Belastbarkeit“

#### Belastbarkeit

In einigen Berufen geht es oft „hoch her“. Dann ist es besonders wichtig, dass man einen „kühlen Kopf“ bewahren und den Überblick behalten kann. Bei anderen Berufen, wie zum Beispiel im Pflegedienst oder als Rettungsassistent, ist es wichtig, dass man nach der Arbeit abschalten kann und sich nicht durch das Erlebte persönlich beeinträchtigt fühlt. Um Überforderungen zu vermeiden, ist es daher ratsam, die eigene Belastbarkeit bei der Berufswahl zu berücksichtigen.



Sie sind so leicht nicht aus der Ruhe zu bringen, was? Ihren Testergebnissen zufolge sind Sie nämlich deutlich belastbarer als die meisten anderen Menschen. Personen mit ähnlichen Ergebnissen zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie auch in stressigen und schwierigen Situationen die Nerven behalten und überlegte Entscheidungen treffen können. Auch in hektischen Situationen reagieren sie nicht gereizt, sondern verhalten sich so freundlich und professionell wie eh und je. Auch die Trennung von Berufs- und Privatleben gelingt solchen Menschen in der Regel gut. Aus dieser Perspektive dürften Sie also durchaus Tätigkeiten mit einem höheren Anspruch an die eigene Belastbarkeit gewachsen sein.