Ursprünglich erschienen in "denk-doch-mal.de (2011), H. 1"

Nadar Djafari/Michael Ehrke: Von der Bestenauslese Abschied nehmen

Von: Nader Djafari *(Leiter Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, INBAS GmbH)*, Prof. Dr. Michael Ehrke *(Berufsbildungsexperte)*

Ein Beitrag von Nader Djafari / Michael Ehrke

1. Betriebliche Einstellungspraxis in der Ausbildungskrise

Seit mehr als zehn Jahren reichen die angebotenen Ausbildungsplätze nicht für die Jugendlichen, die auf einen funktionierenden Ausbildungsstellenmarkt angewiesen sind, um den für sie möglichen Bildungsanschluss nach der Sekundarstufe I zu realisieren. Jahr für Jahr blieben 100 – 150 Tausend Jugendliche ohne Ausbildungsstelle. Sie stehen in der Regel weiterhin als sogenannte Altbewerber „auf der Matte“ und bemühen sich in den Folgejahren erneut um einen Ausbildungsplatz. Obwohl die Zahl der Schulabgängerinnen bereits seit 2005 abnimmt, bis 2010 um immerhin rd. 100.000 Jugendliche, besteht der Nachfrageüberhang auf dem Ausbildungsmarkt wegen dieser Bugwelle von Altbewerbern noch fort. Ihr Anteil an den gemeldeten Bewerbern/innen in 2010 betrug immerhin 46 Prozent. In der offiziellen Statistik bildet sich dieser Nachfrageüberhang allerdings nicht zutreffend ab, weil die Jugendlichen, die vorübergehend in das „Übergangssystem“ ausweichen müssen, nicht als Bewerber gezählt werden. Folglich wird Jahr für Jahr von der Politik auf eine relativ gute Versorgung mit Ausbildung verwiesen und Entwarnung am Ausbildungsmarkt vermeldet. Die tatsächlichen Verhältnisse sehen anders aus. In Ersatzmaßnahmen bewegen sich 40% aller erfolgreichen Absolventen der Hauptschule, zusammen mit allen anderen Absolventengruppen mehrere Hunderttausend. Im Ergebnis dieser Entwicklung wuchs die Zahl der jungen Leute ohne Berufsabschluss an, sie liegt zur Zeit bei 1,5 Millionen. Volkswirtschaftlich betrachtet wurde damit Unterqualifizierung erzeugt. Der hohe Anteil von Niedrigqualifizierten in Deutschland ist aber einer der entscheidenden Engpassfaktoren für die weitere wirtschaftliche Entwicklung.

Für die Ausbildung suchenden Jugendlichen stellte diese Situation eine große persönliche Belastung dar. Die Bewerbung um einen Ausbildungsplatz wurde zu einem aufwändigen Geschäft mit hohem professionellem Anspruch. In vielen Berufsorientierungs- und Berufsvorbereitungsmaßnahmen in Schulen und bei Bildungsträgern haben Bewerbungstrainings eine festen Platz.. Die Arbeitsverwaltung förderte entsprechend. 100 Bewerbungen an Firmen zu versenden, war keine Seltenheit. Dabei dann trotzdem erfolglos zu bleiben, von vielen Ausbildungsanbietern nicht einmal benachrichtigt zu werden, die Unterlagen nicht zurück zu erhalten, auch daran mussten sich die

Nader Djafari

Leiter Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, INBAS GmbH

Nader Djafari ist Ingenieur und Erziehungswissenschaftler und leitet gegenwärtig das Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik INBAS GmbH. INBAS ist seit zwanzig Jahren in der beruflichen und sozialen Integration benachteiligter Jugendlicher engagiert. Nader Djafari ist seit 1972 in Praxis, Forschung und Management der beruflichen Bildung tätig und hat seit 1986 mehrere bundesweite Reformprogramme im Feld der beruflichen Bildung initiiert, koordiniert und geleitet.

Prof. Dr. Michael Ehrke

Berufsbildungsexperte

Dr. Michael Ehrke studierte zunächst Soziologie, Philosophie und Literaturwissenschaften an der Technischen Universität Berlin. Im Anschluss nahm er das Studium der Wirtschaftspädagogik und Politologie an der Freien Universität (FU) Berlin auf, dass er 1973 ebenfalls erfolgreich abschloss. 1981 promovierte er an der FU Berlin mit einer empirischen Studie über Qualifikation und Berufsbildung im Warenhandel. Dr. Ehrke war von 1989 bis 2009 Referent für berufliche Bildung beim Vorstand der Industriegewerkschaft Metall. 2004 wurde ihm das Verdienstkreuz ...
[weitere Informationen]

Jugendlichen gewöhnen. Man kann nur immer wieder staunen, wie hartnäckig erfolglose Bewerberinnen und Bewerber ihr Ziel einer Berufsausbildung über Jahre hinweg verfolgen, denn nur deshalb gibt es ja die „Altbewerber“. Das stimmt eigentlich nicht überein mit dem landläufigen Urteil, wer keine Ausbildung bekommt, hätte sich halt mal etwas mehr bemühen sollen. Ein Problem haben aber nicht nur die, die keinen Ausbildungsplatz bekommen.

Auch die erfolgreichen Jugendlichen haben unter den Bedingungen des Nachfrageüberhangs, also eines Anbietermarktes, zurückstecken müssen. Ein hoher Prozentsatz konnte nicht in seinen Wunschberuf vermittelt werden. Die „Berufswahlzufriedenheit“ nimmt in solchen Zeiten beträchtlich ab. O-Ton eines Jugendlichen nach dem Berufsberatungstermin: „Da gehst Du als Industrieelektroniker rein und kommst als Koch raus.“ Mag sein, dass ein Teil dieses Problems der mangelhaften Berufsorientierung geschuldet ist, ein Motivationsbruch ist es allemal. „Besser eine miese Ausbildung als gar keine“ – dieser Spruch war durchaus verbreitet, trägt jedoch für den einzelnen Auszubildenden nur bedingt. Insofern täuschen die Tabellen, die jeden Herbst in den Zeitungen veröffentlicht werden mit der Überschrift „Lieblingsberufe“. Bei den Mädchen ist es meist die Friseurin, bei den Jungen der Kfz-Mechaniker. Diese Top Ten spiegeln einfach nur die Zahlen der geschlossenen Ausbildungsverträge, wie stark sich die Jugendlichen mit ihrem Ausbildungsberuf identifizieren, weiß man nicht. Dies würde erst in einer Situation deutlich, in der die Bewerber wieder auswählen können, was sie in den zurückliegenden Jahren meist gar nicht konnten.

Die für die Jugendlichen sehr belastende Situation stellte sich für viele ausbildenden Betriebe dagegen bisher recht komfortabel dar – jedenfalls auf den ersten Blick. Sie konnten auswählen und sie wollen dann natürlich nur die Besten, die sie bekommen können. Bei den größeren Unternehmen waren in den zurückliegenden Jahren 40 Bewerbungen für eine einzige technische Ausbildungsstelle und 100 Bewerbungen für eine einzige kaufmännisch-verwaltende Ausbildungsstelle nicht selten. Bei den großen Konzernen gingen die Bewerbungen in die Zehntausende. Für 3.000 Ausbildungsplätze bei der BASF bewarben sich 16.000 junge Leute; für 1.500 Plätze bei der Daimler AG 14.000. In diesen Zahlen verbergen sich aber auch Tücken. Ein solcher „Trichter“ ist viel zu groß, um nach gängigen Kriterien geeignete Bewerber ohne weiteres herauszufiltern. Am Ende werden viele Absagen erteilt für Bewerberinnen oder Bewerber, die natürlich genau so geeignet sind, wie diejenigen, die Zusagen erhalten. Wen wundert es, dass unter diesen Bedingungen die Auswahlverfahren immer komplexer und komplizierter werden. Institute werden beauftragt, die für viel Geld Tests bereitstellen und die Einstell- bzw. Auswahlprozesse beraten, Ausbilderinnen und Ausbilder sind wochenlang mit dem Bewerbungsgeschäft belegt. Betriebsräte sind damit beschäftigt, die Kriterienkataloge zu bearbeiten und zu verbessern, die Abläufe zu überwachen, damit alles rechtens zugeht. Der Aufwand ist riesig.

Die Masse der mittelständischen Ausbildungsbetriebe können oder wollen sich diesen Aufwand gar nicht leisten. Hier wird vor allem auf die Abschlüsse und die Schulzeugnisse geschaut, es werden einfache Tests durchgeführt, wie sie seit Jahrzehnten eingesetzt werden: Deutscharbeit, Rechenarbeit, bei technischen Berufen z.B. die Drahtbiegeprobe. Man kann sie beim Hogrefe Verlag für 138 Euro kaufen. Über die Aussagekraft solcher Auswahlverfahren für den späteren Beruf weiß man wenig, aber man braucht eben skalierbare Bewertungen, die eine Auswahl begründen helfen, im Zweifelsfalle ja auch rechtssicher machen. Letztlich soll es ja objektiv zugehen, auch wenn „Mikis“ (Mitarbeiterkinder) und „Kukis“ (Kundenkinder) immer wieder mal bevorzugt werden müssen.

Viele Verfahren oder Vorgehensmodelle zielen auf „Bestenauslese“, wobei sich dieser Begriff primär an Schulleistungen orientiert. Aber gesetzt den Fall, man würde so wirklich die Besten ermitteln, hätte man dann auch die „Richtigen“ gefunden, die für eine berufliche Fachkarriere auf Basis dualer Ausbildung benötigt werden ? Darüber haben sich bisher viele Personal- und Ausbildungsverantwortliche zu wenig Gedanken gemacht. Die Situation des Nachfragedrucks hat eine oberflächliche Kultur der „Bestenauslese“ gefördert.

Hauptschüler/innen und Schulabgänger mit schlechteren Zeugnissen sind dabei auf der Strecke geblieben, während sie in Zeiten von Bewerberknappheit bedenkenlos ausgebildet wurden. Letztmalig war dies 1992 der Fall. Da konnte man in den Medien Aussagen finden wie diese: „Man muss dem Lehrling den roten Teppich ausrollen, sonst kommt keiner.“ Inzwischen gelten diese Jugendlichen oft schon als nicht mehr ausbildungsfähig. Die Negativdiskussion in der Öffentlichkeit über „Lernschwache“ „mangelnde Kulturtechniken“ und „schlechte Schulen“ haben diese Stimmung noch gefördert. Der Kunstbegriff der „Ausbildungsreife“ dient inzwischen als salvatorische Klausel, um den Jugendlichen oder den Schulen die Verantwortung dafür zuzuschieben, wenn sie bei Bewerbungen erfolglos bleiben, obwohl dies letztlich doch eine Folge von „Bestenauslese“ unter den Bedingungen von Nachfrageüberhang – also ein typisches Marktphänomen – darstellt. Diese Marktsituation wird sich verändern und in diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Betriebe in der Lage sind, ihre Einstell- und Auswahlpraxis auf die sich wandelnden Bedingungen einzustellen.

Es ist in diesem Zusammenhang immer wieder nötig darauf hinzuweisen, dass es für die duale Berufsausbildung in Deutschland gemäß Berufsbildungsgesetz (BBiG) und Handwerksordnung (HwO) – anders als beim Studium – keine formalen Zulassungsvoraussetzungen gibt. Es gibt folglich keine formalen oder bildungsrechtlichen gründe, Jugendliche wegen ihrer vorhandenen oder nicht vorhandenen Bildungsvorleistungen nicht auszubilden. Dass sich in der Praxis in den zurückliegenden Jahren dann doch verschärfte Zulassungsbedingungen herausgebildet haben, ist allein der Vertragsfreiheit gemäß BBiG geschuldet. Zwar nehmen die Arbeitgeber, angefangen von den Personalabteilungen großer Industrieunternehmen bis hin zum Handwerksmeister nicht jeden Bewerber, aber sie lassen sich auch von keinem Berechtigungssystem vorschreiben, aus welcher nach Berechtigungen sortierten Absolventengruppe sie sich jemand aussuchen dürfen. Das kann jedoch nach hinten losgehen, wenn die Ansprüche der Personalverantwortlichen mit dem Bewerberangebot nicht mehr zusammen zu bringen sind. Dieses Problem wird vermutlich bald gravierend, in einigen Regionen ist das schon der Fall.

Aktuell stehen gerade Großunternehmen aber noch an einem anderen Punkt. Sie planen noch unter dem Eindruck der bsherigen großen Bewerberzahlen und suchen nach Möglichkeiten, die Einstellverfahren zu rationalisieren und den zeitlichen und ökonomischen Aufwand zu minimalisieren. Eine für Konzerne typische Antwort lautet beispielsweise Zentralisierung. Alle Bewerbungen laufen über eine zentrale Stelle, alle Auswahlverfahren werden zentral gesteuert. Natürlich versuchen auch die Beratungs-Institute, ihre Interessen zu platzieren und erklären den Bildungsverantwortlichen, dass ihre Tests auch in Zukunft für eine erfolgreiche Bestenauslese unabdingbar sind. Ein weiteres aktuelles Thema in diesem Zusammenhang ist die Online-Bewerbung, die derzeit breit eingeführt wird. Ein umstrittener Weg, von dem Kritiker sagen, dass er zusätzliche Ausgrenzungen schafft.

2. Grenzen der „Bestenauslese“ durch den demographischen Wandel

Die demographische Fachkräftelücke ist unter Experten, Politik und Sozialpartnern unstrittig. In dem IAB-Kurzbericht 12/2010 wird prognostiziert, dass das Potenzial an Erwerbspersonen in Deutschland in den nächsten Jahren erheblich schrumpfen wird. Die Zahl der Erwerbspersonen wird sich von 2010 bis 2020 um 1,8 Mio. und dannach bis 2025 um weitere 1,8 Mio. Personen reduzieren. (1)
Während es im Jahr der Banken- und Wirtschaftskrise 2009 im dualen Ausbildungssystem insgesamt 583.000 Ausbildungsplatzangebote gegeben hat, wird nach Berechnungen von Joachim Gerd Ulrich vom Bundesinstitut für Berusbildung die Wirtschaft in 15 Jahren nur noch mit 360.000 Ausbildungsanfängern, die 2009 geboren sind, rechnen können.(2)

Der Problemdruck wird sich nicht nur dadurch verschärfen, dass die Zahl der potenziellen Neuzugänge in den Betrieben sinkt, sondern auch weil die Zahl der Arbeitnehmer, die altersbedingt aus dem Betrieb ausscheiden, zunehmen wird. Für die Betriebe wird es immer schwieriger, ausscheidende Fachkräfte durch junge Mitarbeiter zu ersetzen.(3)

Der Fachkräftemangel und die Konkurrenz der Unternehmen um die Schulabgänger rollt auch auf alle Regionen Deutschlands zu. Eine breite öffentliche Diskussion hat bereits begonnen (4). Dabei muss berücksichtigt werden, dass vor allem die Nachfrage nach hoch qualifizierten Fachkräften steigen wird. Das Fachkräftemonitoring der TU Darmstadt und adesta Gmbh & Co KG, das 146 nichtakademische Berufsordnungen in der Rhein-Main-Neckar-Region in seine Analysen einbezogen hat, kommt zu dem Ergebnis, dass um das Jahr 2015 herum etwa 500.000 Nichtakademiker fehlen werden.(5)

Das mittelfristig zunehmende Auseinanderfallen zwischen dem wachsenden betrieblichen (6) Bedarf an gut qualifizierten Arbeitskräften und dem schrumpfenden Fachkräfteangebot stellt sowohl die Politik als auch die Wirtschaft vor große Herausforderungen. Die Lösungsansätze, die bisher hauptsächlich die Debatte bestimmen, sind im Wesentlichen die folgenden:

- Längere Arbeitszeiten,
  Zuwanderung qualifizierter Ausländer,
  Erhöhung der Beschäftigungsquote von Frauen,
  Verlängerung der Lebensarbeitszeit (Rente mit 67),
  Weiterbildung Beschäftigter, vor allem auch Älterer.

Einige dieser Strategien werden sehr kontrovers diskutiert und sind politisch umstritten, andere haben bisher keine deutlichen Erfolge erkennen lassen und scheinen mittelfristig quantitativ nicht durchschlagend. Nicht zuletzt ist dabei zu bedenken, dass die Folgen des demographischen Wandels die gesamte Europäische Union, mittlerweile auch die Beitrittsländer der EU betreffen. Besonders in Polen laufen bereits Rückwanderungskampagnen an, so dass eine Kompensation durch Fachkräfte vor allem aus Beitrittsländern kaum zu erwarten ist.

Über die Möglichkeiten, über duale Berufsausbildung die Fachkräftelücke trotz sinkender Bewerberzahlen im Rahmen einer nachhaltigen Personalwirtschaft zu meistern, vor allem durch verstärkte Eigenausbildung von Nachwuchs, wird dagegen bisher wenig gesprochen. Offenbar hat sich der Eindruck bereits verfestigt, dass in diesen Altersgruppen keine Reserven für den Fachkräftemarkt schlummern. Das Gegenteil ist der Fall. Es lohnt sich durchaus, über neue Wege der Nachwuchsgewinnung in die

duale Berufsausbildung das Fachkräfteproblem zu entspannen. Dazu ist allerdings ein Umdenken in den Betrieben erforderlich, darüber hinaus geht es auch um neue Ansätze des Bewerbermarketings und der Bewerberauswahl (7).

In den Jahren des großen Nachfragedrucks nach Ausbildungsplätzen ließen sich viele Unternehmen dazu animiert, mit relativ vordergründigen Verfahren „Bestenauslese“ zu praktizieren und sich – wenn immer möglich – von Jugendlichen mit niederen Schulabschlüssen oder schlechteren Schulzeugnissen zu verabschieden. In der Öffentlichkeit wurde diese Nachwuchspolitik durch eine Negativdiskussion über leistungsschwache Schulabgänger und schlechte Schulen (PISA usw.) geradezu gefördert.

Dringend erforderlich ist es, ein verändertes Einstellverhalten der ausbildenden Unternehmen für heterogene Zielgruppen zu unterstützen. Vor allem Hauptschüler/innen und Jugendliche mit Migrationshintergrund müssen im stärkeren Maße wieder als Zielgruppe für duale Berufsausbildung entdeckt und ernst genommen werden. In diesem Prozess benötigen gerade kleine und mittlere Unternehmen Hilfestellung um mit geeigneten Vorgehensmodellen, Methoden und Werkzeugen eine differenziere Auswahl von Auszubildenden vornehmen zu können.

Dies korrespondiert mit den Zielen von Reformen im bildungspolitischen Bereich, die weitgehend unbestritten sind:
Der Anteil der Jugendlichen, die an und in der Schule scheitern, muss deutlich sinken. Seit Jahrzehnten verlassen rund 9 bis 10 % der Schulabgänger die Schule ohne Abschluss. Der Anteil der jungen Erwachsenen ohne qualifizierten Berufsabschluss ist gegenüber den 90er-Jahren eher gestiegen und verharrt bei rund 15 %.
Der in Deutschland besonders starke Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Bildungserfolg muss deutlich gelockert werden. Insbesondere sind die Bildungschancen der Zuwanderer und ihrer Kinder, die das Land dringend braucht, nachhaltig zu verbessern.
Der Anteil der jungen Leute, die wichtige Basiskompetenzen nur auf niedrigem Niveau erwerben, ist zu hoch. Zu wenige erreichen hohe und höchste Qualifikationen.(8)

Bereits im IAB-Kurzbericht 2/2008 wird die Dringlichkeit eines Umdenkens formuliert: „Schon heute muss auf der betrieblichen Seite ein Umdenken bezüglich einiger gängiger personal-politischer Praktiken stattfinden, damit den wirtschaftlichen Folgen eines langfristig unvermeidbaren Bevölkerungsrückgangs, aber auch den bereits bestehenden Fachkräfte-engpässen aufgrund struktureller Unstimmigkeiten zwischen Qualifikationsnachfrage und
-angebot entgegengewirkt werden kann.“ (9)

Der demografische Wandel trifft auf einen Wandel der gesellschaftlichen Struktur, eines Wandels hin zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft, die sich gegenseitig verstärken. Gleichwohl bleibt der Produktionssektor weiterhin ein volkswirtschaftliches Rückgrat für den Standort Deutschland, der in den letzten Jahren sogar gewachsen ist. Dem entspricht aber nicht das Interesse an gewerblich-technischen Berufen. Vielmehr steht zu befürchten, dass infolge der geschilderten Trends die produktionsorientierten Berufe in Zukunft besonders gefährdet sind. Sie gelten insbesondere für Beweberinnen und Bewerber mit

höheren Bildungsabschlüssen nicht als besonders attraktiv, was unterschiedliche Gründe hat, die hier nicht weiter betrachtet werden können.

Im Gegensatz zur mangenden Attraktivität wachsen auch in den Produktionsberufen die Anforderungen an eine erweiterte Handlungskompetenz (10). Das Voranschreiten der Technologie und der Globalisierung erfordern neue Kompetenzen und stellen neue Anforderungen. Einfache Fach- und Hilfstätigkeiten, wie sie bislang bekannt waren, werden weiter zurückgedrängt. Die Ansprüche an Fach- und berufsübergreifenden Allgemeinqualifikationen werden steigen. Die Beschäftigungschancen von Menschen mit Bildungsdefiziten werden sich weiter verschlechtern. Die Zahl der Arbeitsplätze für höher Qualifizierte wird weiter zunehmen.

Hinzu kommt als deutsches Spezifikum, dass ein Großteil des Ingenieurnachwuchses über eine Facharbeiterausbildung rekrutiert wird. Die derzeit bereits breit diskutierte „Ingenieurlücke“ wird daher notwendig zunehmen, wenn der Facharbeiternachwuchs zurückgehen sollte.

Aufgrund der „Europäisierung“ und „Internationalisierung“ ist von der IG Metall vorgeschlagen worden, europäische Kernberufe zu schaffen, um zum einen die beruflichen Anforderungen in allen europäischen Staaten weitgehend anzugleichen, und zum anderen um der Spezialisierung von Ausbildungsberufen, wie sie in den letzten Jahren vorgenommen worden ist, eine umfassendere berufliche Handlungskompetenz entgegenzustellen.

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat diese Probleme vorübergehend verdeckt, damit sind aber die zugrunde liegendne Strukturprobleme nicht beseitigt. Deshalb bleibt es aktuelle Aufgabe, die notwendigen Reformen umzusetzen. Dies wäre Prävention im Sinne des Wortes. Eine gute „middle range“-Strategie bieten Förderprogramme, die Reformen unterstützen bzw. Erkenntnisse liefern, wie Reformen auszugestalten sind.

In den meisten Unternehmen ist eine personalpolitische Präferenz verbreitet, die angesichts des demographischen Wandels Probleme aufwirft. Viele Personalverantwortliche in diesen Unternehmen konzentrieren sich auf die Auswahl der Besten. Dieser Trend wurde getrieben durch den großen Nachfrageüberhang der Vergangenheit. Die Masse der Bewerbungen (100 Bewerbungen pro Stelle war keine Seltenheit) führte notwendig zu mehr zentralisierten, standardisierten und formalisierten Verfahren, die sich primär an vermeintlichen hard facts festmachten. In Großbetrieben wurde diese „Massenabfertigung“ von Bewerbungen oft abgemildert durch Sozialquoten für weniger konkurrenzfähige Bewerberinnen und Bewerber, auf denen Betriebsräte bestanden. Im Grunde wurden aber dadurch Auswahlverfahren etabliert, die vor allem nach dem Gesichtspunkt ökonomischer Rationalität gestaltet waren. Häufig wurde dabei vernachlässigt, dass aufgrund der schulischen Noten sehr gut Qualifizierte nicht notwendigerweise gut in der Praxis sind. Zudem durchlaufen sie zwar die Ausbildung, aber stehen hinterher häufig nicht mehr für den Arbeitsmarkt zur Verfügung, weil sie noch weitere Qualifizierungen/Ausbildungen absolvieren wollen, um bessere Berufschancen zu haben. Betriebe haben sich dann zwar an der Ausbildung beteiligt, aber sie haben trotzdem keinen Nutzen davon und stehen später vor einem Facharbeitermangel.

Die „Bestenauslese“ wird vor dem Hintergrund der geschilderten Trends insbesondere in den produktionsorientierten Berufen schon aus quantitativen Gründen bald nicht mehr praktiziert werden können. Vielmehr wird bei dem prognostizierten Fachkräftebedarf zukünftig die Vielfalt der Jugendlichen und ihre unterschiedlichen Potenziale eine besondere Bedeutung erhalten. Damit diese Chance aber genutzt werden kann, müssen die Betriebe ihre bisherigen Einstellverfahren auf den Prüfstand stellen. Entscheidend ist nicht mehr: Wer ist der Beste? sondern: Wer ist geeignet? Wer ist der oder die Richtige? Dazu werden neue Auswahlverfahren benötigt, die stärker auf die Heterogenität der Jugendlichen, auf die Entdeckung und Hebung ihrer berufsbedeutsamen Potentiale zugeschnitten sind.

3. Alternative Wege in der Nachwuchspolitik

Vor allem Klein- und Mittelbetriebe (KMU), die keine eigenständige Personalabteilung haben, sind mit der zukünftig erforderlichen Diversifizierung des Auswahlverfahrens bei der Suche nach geeigneten Auszubildenden in der Regel überfordert. Der Auftragsdruck lässt kaum Zeit, sich auf die Unterschiede in der Zielgruppe einzustellen. Vor allem fehlen Auswahlverfahren, welche den Bedarf des Unternehmens wie die Situation der Jugendlichen berücksichtigt. Die gängigen Verfahren wie Tests und in der Personal-Rekrutierung eingesetzte Assessment-Center berücksichtigen kaum die besondere Situation dieser Jugendlichen. Auch Großbetriebe haben bisher nicht die Notwendigkeit gesehen, zielgruppenspezifische Auswahlverfahren einzusetzen, da sie bei den hohen Bewerbungs-zahlen ausreichende Auswahlmöglichkeiten hatten. So wird z.B. bei Siemens für eine duale Ausbildung zuerst ein online-Test durchgeführt. Bei Bestehen muss ein sehr viel längerer Test schriftlich ausgefüllt werden und schließlich wird ein mündliches Gespräch geführt. Derartige, auf schriftliche und mündliche Äußerungen basierende Verfahren vernachlässigen Potenziale und Begabungen, die auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gebraucht werden. Die gängigen Auswahlmethoden und Instrumente der Rekrutierung verdeutlichen überwiegend die Defizite vieler Bewerberinnen und Bewerber und berücksichtigen zu wenig ihre Kompetenzen.

Diese Lücke sollte mit neuen Konzepten, die eine Diversifizierung im Auswahlprozess bei Anstellung von Auszubildenden für kleine und mittelgroße Unternehmen zum Ziel haben, geschlossen werden.
Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat in dem Jahr 2010 mit der Modellversuchsreihe „Heterogenität in der Ausbildung“ auf diesen Bedarf reagiert. Fachverbände und Unternehmen, die mit dem ausdrücklichen Ziel, die Vielfalt der Potenziale von Jugendlichen bei der Auswahl von Auszubildenden zu berücksichtigen, werden zukünftig seitens der Gesellschaft und Politik Unterstützung erhalten. Im Rahmen der „hessenweiten Strategie OLOV“ sind Qualitätsstandards für den Prozess des Matchings und der Vermittlung entwickelt worden und befinden sich in allen Landkreisen und Städten Hessens in der Erprobung. (11)

Zukünftig wird es von besoderer Bedeutung sein, kurz-, mittel- und langfristigen Vorgehensweisen der Personalwerbung, die gleichermaßen für Unternehmen durchführbar sind und die verschiedenen Gruppen von Jugendlichen auch erreichen, zu entwickeln.

Zusätzlich werden Auswahlverfahren nötig sein, die sowohl für Betriebe akzeptabel als auch für Jugendliche angemessen hilfreich sind. In dem Maße, in dem es gelingt, diese Auswahlverfahren den Personalverantwortlichen in den Betrieben zur Verfügung zu stellen und dadurch sie bei der Neuanstellung von Auszubildenden zu entlasten, desto mehr könnten auch Jugendliche mit Hauptschulabschluss oder mit Migrationshintergrund eine Chance auf die Ausbildung erhalten.

Jugendliche mit Migrationshintergrund sind eine besondere Gruppe, die eine hohe strategische Relevanz haben. „Internationale und nationale Leistungsvergleiche zeigen, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund nicht nur im Bildungswesen, sondern auch auf dem Ausbildungsmarkt bei gleichen Ausgangsbedingungen und ähnlichen Bewerbungsstrategien geringere Chancen auf einen Ausbildungsplatz haben.“ (12) „Vor dem Hintergrund der sinkenden Zahl von Ausbildungsanfängern gewinnt jedoch ebenso die Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht (Nachwuchssicherung) immer mehr an Bedeutung.“(13)

Während der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund für die Gruppe der 16 – 25 Jährigen in Deutschland im Jahre 2005 bei 24,3% lag, war der Anteil in der Gruppe der 0 – 6 Jährigen bei 32,5%. (14). Das bedeutet, dass zukünftig nicht mehr von einer kleinen Minderheit gesprochen werden kann. Bereits heute sind in einigen Bezirken der Großstädte die Migrantenkinder die Mehrheitsfraktion in den Grundschulen. Dieses große Potenzial an zukünftigen Arbeitskräften gilt es für den Fachkräftenachwuchs zu nutzen. Deutschland wird es sich nicht leisten können, erwerbsfähige Menschen am Rand stehen zu lassen.

Es wird neben einer veränderten Auswahl und Einstellungspraxis der Unternehmen noch einer Reihe weiterer Maßnahmen bedürfen, um die Kompetenzen und Potenziale junger Migranten wahrzunehmen und zu fördern. Die Beruforientierung nimmt dabei eine sehr zentrale Rolle ein. Hierbei sind alle Akteure in der Schule, im Übergangsfeld Schule – Beruf und in der dualen Ausbildung

aufgerufen, ihre Zusammenarbeit auf die Anforderungen der Zukunft besser einzustellen und die Bedingungen sowie die Ergebnisse der Berufsorientierung junger Migranten zu verbessern. Die Eltern dieser Jugendlichen sind verstärkt einzubeziehen und zu beraten.

4. Vorfeldarbeit mit Schulen

In Hessen wird gegenwärtig der Stellenwert der Berufsorientierung in den allgemeinbildenden Schulen erhöht. Berufsorientierung, Kompetenzfeststellung sowie Bemühungen um das Erreichen der Ausbilddungsreife werden in den Schulen oft in Zusammenarbeit mit den lokal engagierten Vertreter der Wirtschaft betrieben. In lokalen Arbeitbündnissen sind die Konzepte und Verfahren der Kompetenzfeststellung in der Schule und im Rahmen des Auswahlprozesses bei der Rekrutierung von Auszubildenden in den Unternehmen zu diskutieren und umzusetzen.

Erfahrungen aus den Aktivitäten im Rahmen der Hessischen Strategie „OLOV“ haben gezeigt, dass es eine wichtige Unterstützung für Schülerinnen und Schüler ist, wenn bereits in der Schule Kompetenzfeststellungsverfahren eingesetzt werden. Sie dienen dazu Potentiale heraus zu finden und die Entwicklung der Jugendlichen zu fördern. Besonders gute Erfahrungen wurden mit der Kompetenzfeststellungsverfahren im 7. und 9./10. Schuljahr gemacht. (15) Gerade für Hauptschülerinnen und -schüler ist das Herausstellen von Kompetenzen eine Maßnahme zur Stärkung des Selbstwertgefühls. Die von ihnen durchaus wahrgenommene berufliche Perspektivlosigkeit, die mit einem Hauptschulbesuch einhergeht, ist das größte Hindernis für Lern- und Leistungsbereitschaft.
Jeder Betrieb hat seine eigenen Vorgehensweisen für die Werbung und Auswahl von Fachkräften. In der Regel basiert die Auswahl auf der Grundlage der Zeugnisse des Bewerbers, den vermuteten fachlichen Qualifizierungsmöglichkeiten sowie den Erfahrungen und dem persönlichen Eindruck des Personalverantwortlichen. Dies ist ausreichend, solange es einen Überschuss an Bewerberinnen und Bewerbern gibt. Bei dem prognostizierten Mangel an Fachkräften müssen präzisere und aussagekräftigere Instrumente zur Anwendung kommen.

Die bereits praktizierten Personalauswahlverfahren für Auszubildende sind daraufhin zu überprüent, inwiefern sie für den mittel- und langfristigen Personalbedarf in den verschiedenen Bereichen und Geschäftsprozessen des Unternehmens angemessen sind.

Darüber hinaus sind Verfahren erforderlich,

- die einen individualisierten Ansatz vertreten.
  die sehr praxisorientiert ausgerichtet sind.
  die die Kompetenzen der Jugendlichen herausstellen.
  die Praktikumsmöglichkeiten unterschiedlicher Länge ermöglichen, um auf Seiten des Jugendlichen die fachlichen Anforderungen, die Mitarbeiter/innen des Betriebes und die Organisationskultur kennen zu lernen, – und auf Seiten des Betriebes die fachlichen Einsatzmöglichkeiten, die Leistungsbereitschaft und die Integration in den betrieblichen Ablauf einschätzen zu können.
  die auch geschlechtsspezifische Unterschiede berücksichtigen (können).
  die Jugendliche mit Migrationshintergrund nicht diskriminieren.
  die die negativ konnotierten schulischen Methoden vermeiden und
  Möglichkeiten für Kreativität eröffnen.

Die neuen Auswahlverfahren können den Anforderungen nur gerecht werden, wenn sie mehrperspektivisch angelegt sind und Entwicklungspotentiale der Jugendlichen berücksichtigen. Dabei können bereits vorhandene Fördermöglichkeiten (Einstiegsqualifizierung, Qualifizierungbausteine usw.) und die Ergebnisse von Förderprogrammen genutzt werden, um die Jugendlichen wie die Betriebe zu entlasten.

Um längerfristige Wirkungen zu erreichen, ist in der Kooperation zwischen den Sozialpartnern zu empfehlen. Die Diskussion zwischen den Personalverantwortlichen und Betriebsräten in den beteiligten Unternehmen über die Nutzung von Prognosen, welche die wirtschaftliche Entwicklung, die Entwicklung von modernen Berufsbildern und die demografische Entwicklung zur Grundlage haben und diese auf einander beziehen, kann auf der Grundlage eines Konsenses zur Nachhaltigkeit und Verbreitung der Konzepte beitragen.
Formen eines regionalen Bewerbermanagements könnten entwickelt und erprobt werden (Mehrere Betriebe bedienen sich aus einem Pool und kooperieren in der Bewerberauswahl).

5. Professionalisierung des Ausbildungspersonals und der Personalverantwortlichen

Die ausbildenden Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass in vielen Berufen, vor allem in den gewerblich-technischen, der Bewerber-Run künftig ausbleibt. Es geht nicht mehr darum, ein Massengeschäft rationell und einigermaßen seriös zu bewältigen. Deshalb sollten die Personal- und Ausbildungsverantwortlichen in Zukunft ihren Nachwuchs weniger durch unspezifisches Marketing und durch punktuelle Tests als durch gute und nachhaltige Vorfeldarbeit in der Region gewinnen. Sie müssen zudem die Fähigkeit zurückerlangen, „normale“ Jugendliche auszubilden und nicht auf Bewerber /innen warten, die intelligent und ehrgeizig genug sind, keiner weiteren Unterstützung zu bedürfen und sich quasi selber auszubilden. Das Geschimpfe über Leistungsdefizite der Jugendlichen und mangelnde Ausbildungsreife wird immer mehr kontraproduktiv und hilft bei den anstehenden Problemen nicht weiter.

Wichtig ist ein Meinungswandel der Personal- und Ausbildungsverantwortlichen über Sinn und Zweck der betrieblichen Berufsausbildung, über ihre Potentiale für die Entwicklung junger Menschen zu zielstrebigen und kompetenten Fachkräften. Nachhaltigkeit und Erfolg in der Ausbildungspraxis müssen allerdings die betreuenden Ausbilderinnen und Ausbilder herstellen. Ihnen kommt folglich eine Schlüsselrolle für den Paradigmenwechsel der Nachwuchspolitik im Bereich der operativen Fachkräfte zu. In erster Linie verlangt die absichtsvolle Öffnung für Hauptschüler, Migranten und Altbewerber, die bisher als „Risikogruppen“ eingestuft wurden, zu denen man besser auf Abstand geht, andere Haltungen und Kompetenzen, die nur über eine weitergehende Professionalisierung des haupt- und nebenberuflichen Ausbildungspersonals zu erlangen sind. Im wesentlichen geht es um drei Aspekte, für die berufspädagogische Konzepte und Programme benötigt werden, die den Akteuren helfen:

Erstens muss Wissen und Information aufgebaut werden gegen die vielen Fehlurteile, die sich in der gesellschaftlichen Debatte und in der Bildungspolitik über die „Risikogruppen“ des Ausbildungsmarkts aufgebaut haben.

Dazu ein Beispiel, das die ganze Absurdität der „Sarrazin-Debatte“ verdeutlicht: eine aktuelle Studie der Bertelsmann-Stiftung über die Integration der Migranten hat herausgefunden, dass die Migranten in Deutschland in mancher Hinsicht dem modernen westlichen Wertekanon mehr entsprechen als die Deutschen (16). In solch heiklen Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Aufteilung der Arbeit im Haushalt zwischen Mann und Frau, berufliches Engagement liegen die Meinungswerte bei Migranten deutlich besser als bei Nicht-Migranten. Sie sind ehrgeizig und stark an beruflichem Fortkommen interessiert.

Ein anderes Beispiel: Mit Schulschwänzern und Schulverweigerern ist nun wirklich gar nichts anzufangen. Wenn jemand nicht ausbildungsfähig ist, dann die! Aber stimmt das? In einem aktuellen BMBF-Projekt „Workforce Literacy Development“ wurde diese Risikogruppe jetzt genauer untersucht (17). Dabei stellte sich heraus, dass der überwiegende Teil jener Jugendlichen, die in ihrer brüchigen Schullaufbahn zu wenig Kulturtechniken erworben haben, ihre Leistungen selber als verbesserungswürdig einschätzen und daran interessiert sind, Versäumtes nachzuholen. Bildung ist für sie etwas Positives, kein notwendiges Übel, um beruflich Anschluss zu finden. Jungen und Mädchen, Jugendliche mit oder ohne Migrationshintergrund sind dabei nicht unterschiedlich motiviert. In der Berufsbildungsszene sind solche Befunde zu wenig bekannt, zu viel common sense wird kolportiert – eigentlich peinlich für Leute, die sich als Bildungsprofis verstehen.

Zweitens muss in diesem Zusammenhang die Sensibilisierung der Personal- und Ausbildungsverantwortlichen für Ausgrenzung und Diskriminierung gefördert werden. Das Problem von Vorurteilen ist ja gerade, dass man die guten Nachrichten meist nicht hören will. Insofern ist die bessere Information allein noch keine Lösung. Angezeigt wären Qualifizierungen, die sich z.B. der Methoden moralischen Lernens bedienen18. Verwiesen sei hier auf die „Konstanzer Methode der Dilemma-Diskussion (KMDD)“ und den „Moralischen Urteils-Test (MUT)“. Diese Methoden gehen von der These aus, dass alle Menschen grundlegende moralisch-demokratische Ideale wie Gerechtigkeit und wechselseitigen Respekt teilen, sich aber sehr unterscheiden in ihrer Fähigkeit, diese Ideale im Alltag kompetent umzusetzen. Meist sei diese Fähigkeit sogar nur gering ausgebildet, so die Annahme. Ziel solcher Konzepte ist es, Fehleinschätzungen über Menschen, die zu Ausgrenzung und Diskriminierung führen nicht nur zu kognitiv zu hinterfragen (moralische Urteilsfähigkeit), sondern demokratische Prinzipien konsistent im Alltagshandeln umzusetzen, und zwar auch dann, wenn man unter Druck gerät oder in einer Minderheitenposition ist. Man kann also durchaus professionell etwas dafür tun, dass Werthaltungen bei den Akteuren der Berufsbildung sich weiter entwickeln.

All dies läuft drittens auf eine höhere Qualität und Professionalität der Ausbildertätigkeit hinaus. Für die nächste Zukunft steht daher die Kompetenzentwicklung der Ausbilderinnen und Ausbilder auf der Tagesordnung. Die Ausbilderinnen und Ausbilder müssen als professionelle Berufspädagogen verstanden werden und sich selbst so verstehen. Die Tatsache, dass sie nicht einer Schule unterrichten, sondern betriebliche Bildungsarbeit leisten oder dass sie in vielen Betrieben keine Vollzeitausbilder sind, ändert nichts am pädagogischen Anspruchsniveau ihrer Aufgabe. Dabei ist die Selbstdefinition als Berufspädagoge oder Berufspädagogin unter Ausbildern nicht unbedingt selbstverständlich. Oft wird ein pädagogischer Anspruch unter Ausbildern abgelehnt nach dem Motto: Erziehen können wir die nicht mehr. Das ist zu spät. Wir sind Fachleute und ausschließlich für die Vermittlung von Fachkompetenz da. Tatsächlich aber umfasst berufliches Lernen viel mehr – ganz unabhängig davon, ob es sich um leistungsstarke oder leistungsschwächere Auszubildende, um Deutsche oder Migranten handelt. Gerade noch rechtzeitig zu dieser Debatte sind neue berufspädagogische Bildungsgänge für Praktiker auf den Markt gekommen, da die Hochschulen für die betriebliche Bildungsarbeit in Deutschland bisher kaum etwas anzubieten haben; sie sind bekanntlich auf die Lehrerbildung fixiert.

Auf Basis des BBiG wurden 2009 zwei neue staatlich anerkannte Abschlüsse für betriebliche Bildungsarbeiter etabliert, die auf eine professionelle Ausbildungspraxis ausgerichtet sind: der Aus- und Weiterbildungspädagoge und –darauf aufbauend – der

Berufspädagoge. Damit sind elaborierte Fortbildungen entstanden, die den Personal- und Bildungsfachleuten der Betriebe ein Kompetenzprogramm in the state of the art bieten, das den Anforderungen eines Studiums gleichkommt, aber nicht mit den Umständen und Komplikationen eines heutigen Studiums belastet ist.

Diese Fortbildungen geben u.a. Antwort auf die Fragen, die auch hier in unserem Beitrag aufgeworfen wurden. Sie können den Paradigmenwechsel der betrieblichen Nachwuchspolitik, für den wir hier werben, erfolgreich abstützen. Von der „Bestenauslese“ Abschied zu nehmen, wird ein demografisches Muss. Dabei aber weiterhin erfolgreiche Personalentwicklung betreiben zu können, das ist selbstverständlich auch weiterhin möglich, wenn die Personal- und Ausbildungsverantwortlichen und auch die Betriebsräte die „Risikogruppen“ als personalpolitische Chance begreifen und sich dieser Herausforderung mit Professionalität stellen.

Literatur

1 Vgl. Fuchs, Johann und Zika, Gerd: Demographie gibt die Richtung vor – Arbeitsmarktbilanz bis 2025. IAB-Kurzbericht 12/2010. Aktuelle Analysen und Kommentare aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg 2010

2 Vgl. Ulrich, Joachim Gerd: Entwicklung der künftigen Rahmenbedingungen des Übergangs Schule – Beruf. In: Newsletter der JSA Nord 12.10.

3 Bott, Helmrich, Schade: Arbeitsmarktprognosen – Trends, Möglichkeiten, Grenzen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 37 (2008)

4 Vgl. etwa den Beitrag “Die Angst der Unternehmen” in Frankfurter Rundschau vom Mittwoch,dem 1. Sept. 2010, S.14 f.

5 http://www.adesta.de/fachkraeftemonitoring/ergebnisse_RMN_region.php (Zugriff 22.01.09)

6 vgl. hierzu auch IG Metall/Verdi: Demografischen Wandel in Unternehmen gestalten. Empfehlungen für eine nachhaltige Personalwirtschaft vorgelegt von Arbeitsdirektoren und Wissenschaftlern. Frankfurt a.M. 2009

7 vgl. hierzu auch IG Metall/Verdi: Demografischen Wandel in Unternehmen gestalten. Empfehlungen für eine nachhaltige Personalwirtschaft vorgelegt von Arbeitsdirektoren und Wissenschaftlern. Frankfurt a.M. 2009

8 Olaf Scholz: Die richtige Antwort auf den Fachkräftemangel: Aus- und Weiterbildung. Kernpunkte der Rede des Bundesministers für Arbeit und Soziales, anlässlich des 7th Munich Economic Summit am 6. Juni 2008

9 (IAB-Kurzbericht 2/2008: Olga Bohachova, Barbara Nohr, Stephan Sporkmann: Künftige Stellenbesetzungen für Fachkräfte in Baden-Württemberg: Bedarfe, Probleme, Maßnahmen Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels)

10 Vgl. hierzu: IG Metall: Prozessorientierung in der Berufsbildung, Frankfurt am Main, 2007

11 Von Brasch Monika, Kendzia Michael u.a. in: Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (Herausgeber): Qualitätsstandards – Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit bei der Schaffung und Besetzung von Ausbildungsplätzen. Wiesbaden 2010.

12 Pfeiffer, Iris und Kaiser, Simone: Auswirkungen von demographischen Entwicklungen auf die berufliche Ausbildung. Eine Studie der Prognos AG im Auftrag des BMBF. Berlin 2009. Seite 113.

13 ebenda

14 Konsortium Bildungsberichterstattung (Herausgeber): Bildung in Deutschland – Ein indikationsgestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Bielefeld 2006. Seite 143.

15 Stahmer, Ina, Horstkotte-Pausch, Angelika ()Neue Ausbildungsmodelle für benachteiligte Jugendliche Ausbildung im Verbund. www.hiba.de/download-center/fachbeitrag/fk-t-trends-01-05/Horstkotte-Pausch.pdf

Optimal wäre es, wenn ein 5. Schuljahr durchgängig bis zum Schulabschluss begleitet werden könnte, um die Entwicklung der Jugendlichen zu begleiten. Projekte laufen jedoch

nicht so lang, so dass die Kompetenzfeststellungsverfahren in verschiedenen Jahrgängen durchgeführt werden müssten. In jedem Fall sollte zu Beginn des Projektes ein 7. Schuljahr in das Verfahren einbezogen werden, die das Verfahren im 9. Schuljahr – also eher am Ende des Projektes – ein zweites Mal durchlaufen.

16 Ausführlicher Bericht in der Frankfurter Rundschau vom 22.12.2010

17 Verbundprojekt LeA (Literalitätsentwicklung von Arbeitskräften), Teilprojekt 4: Prozessbegleitende Diagnostik am Übergang Schule-Beruf. Mehr dazu unter http://blogs.epb.uni-hamburg.de/lea/verbundprojekt/teilprojekt-4/

18 Klassiker zu diesem Thema sind: Lempert, Wolfgang (1996): Moralisches Lernen im Beruf. Zur Relevanz der lebensweltlichen Komponente des dualen Systems. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 92 (1996) 4, S. 339-349 und Lind, Georg (2003).?Moral ist lehrbar. Handbuch zur Theorie und Praxis moralischer und demokratischer Bildung. München: Oldenbourg-Verlag