



Berufseignung statt Ausbildungserfolg

Ausbildungsbetriebe messen den Ausbildungserfolg an allem, was sie in Noten erfassen können: an den Ergebnissen aus IHK-Prüfungen, Berufsschule und internem Blockunterricht. Die meisten Verantwortlichen wissen aber auch, dass es eigentlich um etwas anderes geht - um Engagement, praktische Performance und vor allem um langfristige Bindung.

Immer mehr Ausbildungsbetriebe schaffen Noten als primäres Auswahlkriterium ab, die DGFP fordert gemeinsam mit der HR Alliance, Azubis eher „stärken- und potenzialorientiert“ auszuwählen. Die Notendiskussion verweist auf den Kern eines weiteren Problems, nämlich auf die Frage, wie Betriebe überhaupt „Ausbildungserfolg“ definieren. Am Ende der Ausbildung steht die IHK-Prüfung, die die Azubis im eigenen Interesse und dem des Betriebs möglichst gut abschließen sollten. Doch ist das aus betrieblicher Sicht nicht mit dem „Erfolg“ von Ausbildung gleichzusetzen. Erfolg besteht darin, Menschen längerfristig für das Unternehmen zu gewinnen, die zum Beruf wie zum Unternehmen gleichermaßen passen und deshalb Mehrwert für das Unternehmen stiften.

Motivation, Commitment, Berufseignung

Die duale Ausbildung stellt zunächst einmal eine Investition dar. Diese Investition lohnt sich nur dann, wenn die Azubis nach ihrer Ausbildung zumindest so lange im Betrieb bleiben, bis sie das in sie

investierte Geld wieder eingespielt haben. Unter dieser Perspektive ist die derzeitige Praxis als kritisch zu betrachten. Denn in vielen Ausbildungsbetrieben zielt sie immer noch darauf ab, vor allem High-Potential-Schüler mit gutem oder sehr gutem Abitur für eine duale Ausbildung zu gewinnen, weil von ihnen am ehesten gute IHK-Noten zu erwarten sind. Doch Schul- wie IHK-Noten sagen zum einen wenig über Berufsmotivation und -Eignung, Commitment und Bindungsfähigkeit aus. Zum anderen gewinnen Ausbildungsunternehmen mit diesem Auswahlziel Menschen, die in verschul- ten Systemen erfolgreich sind. Die Neigung, zu studieren, ist deshalb bei ihnen besonders groß. Wenn „gute“ Azubis aber in Scharen nach Ausbildungsende den Betrieb verlassen, wird die Ausbildung zur Fehlinvestition.

Rechenbeispiel: Recruiting von High Potentials als Fehlinvestition

Nach unserer Kalkulation kostet die duale Ausbildung Unternehmen heute zwischen 80 000 und 125 000 Euro pro Azubi. In diese Kalkulation fließen direkte Ausbildungskosten ein, wie zum Beispiel

Personalkosten für die Ausbildungsverantwortlichen, Ausbildungsvergütungen oder Ausbildungsräume, aber auch anteilige Kosten von Gesamtinvestitionen des Unternehmens (Besucherzentren und weitere Investitionen in die Infrastruktur). Kaufmännische Azubis spielen vielleicht während der der Ausbildung die Hälfte dieses Betrags wieder herein. Bei technischen Ausbildungsgängen sind die Kosten vergleichsweise höher (Ausbildungswerkstätten und -labore). Die produktiv für das Unternehmen eingesetzte Arbeitszeit fällt aufgrund der stärkeren Präsenz reiner Ausbildungsanteile geringer aus. Denn technische Azubis schaffen in der Ausbildungswerkstatt oder im Ausbildungslabor keinen direkten Mehrwert fürs Unternehmen.

Drei bis fünf Jahre müssen Azubis nach der Ausbildung für das Unternehmen arbeiten, damit der Break-Even der Ausbildungsinvestition erreicht wird. Verlassen im traditionellen Sinn „sehr gute Azubis“ nach bestandener „sehr guter“ IHK-Prüfung das Unternehmen auf Nimmerwiedersehen in Richtung Hochschule, wird aus der Investition eine Fehlin-

vestition. In großen Unternehmen kommen bei entsprechenden Fallzahlen schnell Fehlinvestitionen im deutlich siebenstelligen Bereich zusammen. Beziehen wir diesen Gedankengang in das Ziel von Ausbildung ein, so muss sich die betriebliche Ausbildung stärker als bisher auf Passung, Performance, Commitment und Bindung ausrichten.

Azubi-Marketing und -recruiting

Bei der Azubi-Auswahl fängt es an, denn hier wird der Grundstein für alle Folgeprozesse gelegt: Ausbildungsbetriebe sollten sich die Persönlichkeiten der Bewerber intensiv ansehen und genau auf praktische Fähigkeiten und Motivation achten. Noten taugen kaum als maßgebliches Kriterium in der ersten Auswahlrunde, zumal sie wenig valide für die Frage nach der Berufseignung sind. Es ist stattdessen eine Überlegung wert, Kompetenzmodelle, Anforderungskriterien und die Auswahlpraxis im Azubi-Recruiting konsequenter als bisher an dieser Berufseignung auszurichten und valide Tests sowie Praxisarbeiten zur Auswahl zu verwenden. Dazu brauchen Ausbildungsbetriebe zunächst eine präzise Definition der Anforderungen für den jeweiligen Ausbildungsberuf. Was müssen Chemikanten tatsächlich mitbringen? Sind gute Deutschnoten wirklich Voraussetzung, die ab der Mittelstufe nur noch etwas darüber aussagen, ob Schüler Goethe und Schiller interpretieren können? Allgemeinbildung schadet nie, hat aber eine geringe Aussagekraft, was den zu erwartenden Berufserfolg angeht. Zudem entscheidet nicht jedes Kernfach gleich stark darüber, ob sich Bewerber für einen bestimmten Beruf eignen.

In der Gestaltung ihrer Ausbildungsmarke sollten Betriebe darauf achten, die eher Praxisorientierten gezielt anzusprechen und ihnen zum Beispiel mehr Möglichkeiten bieten, Praxisluft zu schnuppern. Bei Schülerpraktika können Unternehmen wie Bewerber schnell herausfinden, ob es passt. Auch das „authentischste“ Azubi-Video bietet keinen Ersatz für diese praktische Erfahrung.

Berufseignung statt Ausbildungserfolg: Beispiele von Merck

Weg von der Notenauswahl

Seit August 2013 gibt es im ersten Screening von Azubi-Bewerbungen keine Auswahl nach Schulnoten mehr. Jeder Bewerber bekommt einen Zugang zu einem Online-Test. Nach dem Test wird je nach Verlauf zu zwei Jobinterviews eingeladen. Eins führt eine Psychologin, eins die Fach- oder Ausbildungsabteilung. Erst dann schaut sich das Unternehmen die Noten an. Testinhalte sind im kaufmännischen Bereich Intelligenz, Rechtschreibung, Mathe sowie kaufmännisches Verständnis und Berufsneigung. Merck konnte durch die geänderte Praxis die Besetzungsquoten erhöhen und praxisorientierte Azubi-Talente entdecken, die vorher durchs Noten-Raster gefallen wären.

Praxisorientierte Jobinterviews

Im kaufmännischen Bereich bilden situative Fragen den Kern der Jobinterviews, die dem Verhalten in berufstypischen Situationen auf den Grund gehen. Das geschieht auf direktem sowie indirektem Weg. Auf dem direkten Weg schildern Azubi-Bewerber in welchen konkreten Situationen sie zum Beispiel schon einmal organisatorisch tätig waren. Auf indirektem Weg werden Bewerber gebeten, sich in eine betriebstypische Situation zu versetzen. „Sie organisieren für uns einen Event für Azubi-Bewerber. Worauf müssen sie achten?“ Über alle Fachgruppen hinweg werden ähnliche Rubriken abgefragt, die Bewertung findet auf vergleichbaren Feldern mit vergleichbaren Maßstäben statt. Die Interviews sind aber nur teilstrukturiert. So bleibt genug Raum, um individuell auf die Bewerber eingehen, sie besser kennen zu lernen und von Merck überzeugen zu können. Denn ein Azubi-Auswahlgespräch ist aus Sicht von Merck zugleich Auswahl- und Personalmarketinginstrument.

Balanced Scorecard für Azubi-Leistungen

Für die 130 kaufmännischen Auszubildenden hat Merck 2013 in Abstimmung mit dem Betriebsrat eine Balanced Scorecard eingeführt, die von diesen selbst geführt wird. Hier halten sie etwa das freiwillige Engagement an Azubi-Marketingmaßnahmen (Ausbildungsmessen, Betreuung von Schnupperschülern etc.) und CSR-Projekten fest, ebenso wie den Anteil der Aufgaben, die sie selbstständig ausführen können. Zusätzlich werden weitere Daten zu praxisrelevanten Leistungen der Azubis erhoben – zum Beispiel zur Zufriedenheit der Abteilungen mit den Azubis, in denen diese schon gearbeitet haben. Die Daten fließen mit den IHK-Noten in die Gesamtbetrachtung der Azubi-Leistungen bei der Übernahme ein und sind nach dem Ausbildungsende an Förderungsprogramme des Unternehmens anschlussfähig.

Sichtbarkeit unternehmerischer Leistungen von Azubis

Bei der alljährlichen internen Prämierung der besten zehn Prozent unter den Azubis bei Merck stehen nicht nur die nach Berufsschulnoten Prämiierten im Fokus. Das Unternehmen zeichnet ebenso Azubi-Talente aus, die sich durch Verantwortungsbewusstsein, gute Leistungen in den Fachbereichen oder besonderes Engagement (Azubi-Marketing, CSR-Projekte) ausgezeichnet haben.

Ausbildungsunternehmen, die die pragmatischen Vorteile einer dualen Ausbildung im Vergleich zum Studium herausstreichen, erreichen so praxisorientierte Bewerberinnen und Bewerber. Oft ist diesen Kandidaten unbekannt, welche Chancen tatsächlich in der dualen Ausbildung stecken. Sie entscheiden sich entgegen ihrer Neigung für ein Studium, „weil man dann später mehr verdienen kann“. Allgemeine Vergleichszahlen zu Gehaltsperspektiven von dualer Ausbildung und Studium sowie zur Bildungsrendite stehen mittlerweile zur Verfügung, werden aber zur Argumentation kaum genutzt. Besonders überzeugend wirken über diese allgemeinen

Überlegungen hinaus konkrete Beispiele aus dem Unternehmen selbst: Welche Menschen haben nach ihrer Ausbildung im Unternehmen ihren Weg gemacht – und dabei viel erreicht?

Ausbildungsinhalte und Sichtbarkeit guter Leistungen

Eine an betrieblichen Zielen orientierte Ausbildung macht in erster Linie fit für die Praxis, den theoretischen Teil halten Unternehmen so gering wie möglich. Kein Zweifel: Theorie ist wichtig, ohne Praxisbezug aber wird sie wertlos. Kaufmännische Azubis lernen zum Beispiel praktisches Wissen am besten, indem sie möglichst oft und möglichst intensiv rea-

le kaufmännische Situationen durchlaufen. Wenn Azubis unter Anleitung Power-Point-Präsentationen für einen Kundentermin erstellen, bringt das mehr, als sie an einem Software-Kurs teilnehmen zu lassen. Den Umgang mit Excel können sie im Controlling und Tracking richtiger Warenflüsse besser einüben als in einer abstrakten Schulung. Azubis sollten möglichst schnell echte Aufgaben erhalten statt an Unternehmensplanspielen teilzunehmen. Die kleinen Erfolgserlebnisse im Alltag und das nette Gespräch mit Kunden binden auf besondere Weise an den Betrieb. Wenn Azubis das gute Gefühl spüren, für das Unternehmen tatsächlich etwas Positives zu bewirken, zeigt das schnell Wirkung.

Indem Azubis in die Praxis eintauchen, vernetzen sie sich mit den Menschen im Unternehmen. Eine praxisorientierte Ausbildung sollte das innerbetriebliche Net-

working fördern. Es fängt damit an, dass sich die Auszubildenden tatsächlich in den Abteilungen persönlich vorstellen, mit denen sie regelmäßig zusammenarbeiten – anstatt nur mit ihren Ansprechpartnern zu telefonieren. Ausbildungsverantwortliche sollten Azubis immer wieder dabei unterstützen und dazu aufrufen, sich im Unternehmen zu verdrahten. Gemeinsame Events und Ausflüge der Ausbildungsgruppen stellen eine gute Investition in das Networking für die künftigen Fachkräfte dar.

Auf der Ebene der Anreizsysteme können Unternehmen gleichfalls etwas tun, um die Praxisorientierung ihrer Ausbildung zu verstärken. Neben den IHK-Noten und der Beurteilung der täglichen Arbeitsleistung fließt das besondere Engagement der Azubis für den Betrieb in die Kriterien ein, die für die Entscheidung relevant sind, ob das Unternehmen Azu-

bis nach ihrer Ausbildung übernimmt. Unternehmen mit praxisorientierter Ausbildung machen außerdem auch jene Azubis sichtbar, die sich in besonderem Maß für das Unternehmen engagieren, indem sie sich in Projekten einbringen oder nützliche Ideen zu Betriebsabläufen beisteuern.

Autoren

Felicia Ullrich

Geschäftsführerin, u-form Testsysteme,
Solingen, f.ullrich@u-form.de

Dr. Thomas Koppe

Leiter Berufsausbildung, Merck, Darmstadt,
thomas.koppe@merckgroup.com

Holger Hiltmann

Leiter Kaufmännische Ausbildung und
Duale Studiengänge, Merck, Darmstadt,
holger.hiltmann@merckgroup.com