

Schwerpunkt: Ausbildung im Schatten von Pisa



Lässt sich zuverlässig messen, ob ein Ausbildungsplatzbewerber alles mitbringt, was er braucht, um im Beruf erfolgreich zu sein? Die Baden-Württembergische Bank hat mit wissenschaftlicher Unterstützung einen Persönlichkeitstest von der Stange auf seine Zuverlässigkeit hin untersucht und ihn für die eigenen Anforderungen optimiert.

Erfolgsprognose von der Stange

Bei der Baden-Württembergischen Bank (BW-Bank) hat die Entwicklung der Mitarbeiter traditionell einen sehr hohen Stellenwert. Insbesondere die Ausbildung junger Menschen ist ein wichtiger Bestandteil der langfristigen Personalentwicklung. Im Jahr 2004 begannen 54 junge Menschen ihre Ausbildung bei der Bank, zum Jahresende betrug die Gesamtzahl der Auszubildenden 138. Zu den Ausbildungsberufen gehören Studenten der Berufsakademie sowie Bankkaufleute, Finanzassistenten und Kaufleute für Bürokommunikation. Die Auszubildenden werden über ihre zwei- bis dreijährige Ausbildungszeit kontinuierlich und konsequent begleitet. Interne Schulungen zu Fachthemen, aber auch zur Förderung der Methodenkompetenz oder Persönlichkeit ergänzen die Berufsschule und die praktische Ausbildung. Die Bank investiert erheblich in die jungen Auszubildenden – entsprechend muss vor Ausbildungsbeginn eine professionelle und aussagefähige Bewerberauswahl stehen.

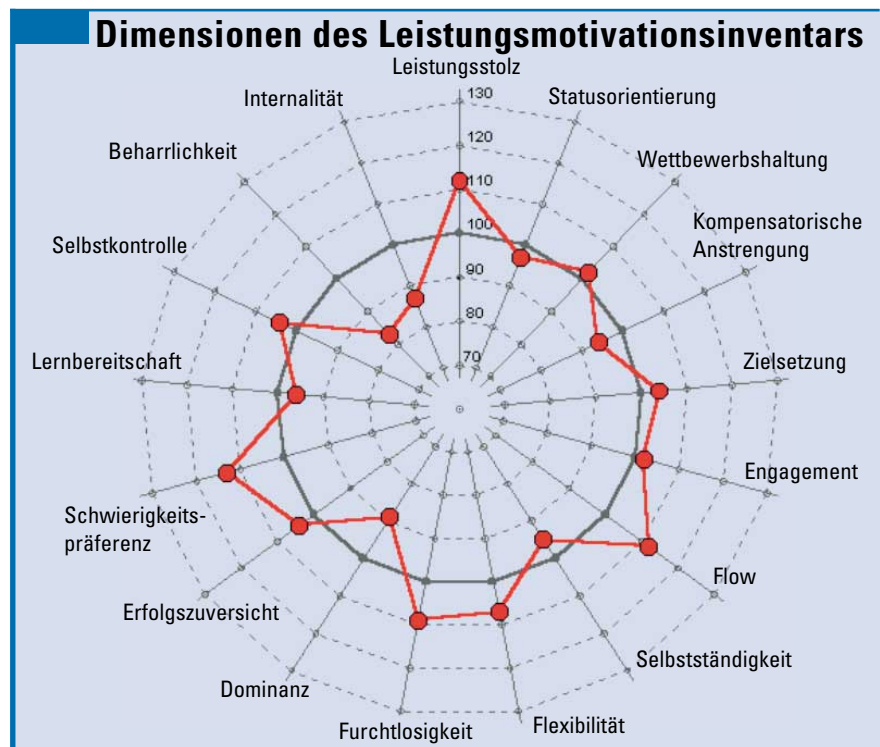


Abbildung 1: Das Leistungsmotivationsinventar erfasst alle 17 Dimensionen beruflicher Leistungsmotivation mit 170 Items. Die Grafik zeigt ein Beispielprofil mit standardisierten Testergebnissen.

Kompakt

- Eine zusätzliche Messung beruflicher Leistungsmotivation bei Ausbildungsplatzbewerbern verbessert deutlich die Auswahlentscheidung auf Basis von Schulnoten sowie Fähigkeits-, Wissens- und Rechtschreibtests.
- Mit dem Leistungsmotivationsinventar (LMI) und dem beruflichen Motivationstest für Auszubildende (BMT-A) lässt sich die berufliche Motivation von Ausbildungsplatzbewerbern zuverlässig messen.
- Die unternehmensspezifische Anpassung von Normen und Auswertungsalgorithmen steigert die Zuverlässigkeit der Auswahlentscheidungen nachhaltig.

Schwerpunkt: Ausbildung im Schatten von Pisa

Im Rahmen der Bewerberauswahl wurden neben Schulnoten bisher ein Intelligenztest, ein Test zur Messung der Allgemeinbildung sowie ein Rechtschreibtest eingesetzt. Den Abschluss des Prozesses bildete ein Einstellungsinterview. Weil für eine Gewichtung der einzelnen Elemente die Anhaltspunkte fehlten, wurden bisher alle Testverfahren gleichgewichtig in die Auswahlentscheidung einbezogen.

Berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale identifizieren

Persönlichkeitsmerkmale wurden in dieser Kombination bisher nicht erfasst. Diese Lücke sollte ein zusätzlicher Test schließen, indem ein Verfahren zur Messung berufsrelevanter Persönlichkeitsmerkmale eingeführt wurde. Angesichts seiner hohen Praxisrelevanz und der Nähe zu den bankspezifischen Anforderungen an Auszubildende entschied sich die BW-Bank für das Leistungsmotivationsinventar (LMI). Dieser berufsbezogene Persönlichkeitstest erfasst alle relevanten Dimensionen beruflicher Leistungsmotivation, darunter auch Lernbereitschaft, Zielsetzung, Engagement, Beharrlichkeit oder Selbstständigkeit (vergleiche Abbildung 1, Seite 17). Die Auswertung und Interpretation der Testergebnisse folgte zunächst den im Testbegleitheft angegebenen Prozeduren.

Es bestanden jedoch Zweifel, ob ein Testverfahren von der Stange wirklich den unternehmensspezifischen Anforderungen entspricht und ob die Standardauswertung und -gewichtung der Testergebnisse zur Auswahl der Bestgeeigneten führt. Eine wissenschaftliche Untersuchung unter Beteiligung von Forschern der Universität Hohenheim und S&F Personalpsychologie sollte deshalb ermitteln, welche Prognoseleistung die eingesetzten Methoden zur Vorhersage des Ausbildungserfolgs erbringen und wie ein idealer Auswertungsalgorithmus für die Bank gestaltet werden muss. Um für die Zukunft geeignete Sollwerte für die Beurteilung der einzelnen Bewerber zu haben, wurden zudem unternehmensspezifische Normen für den neu einzusetzenden Test berechnet.

Anzeige

Validität des Leistungsmotivationsinventars vor der Optimierung

Ausbildungsberuf	Validität LMI
Bankkauffleute	-.02
Betriebswirte	.35*
Kauffleute für Bürokommunikation	.33*
Informatikberufe	.32*

Abbildung 2: Die Tabelle weist die Ausgangsvalidität des Leistungsmotivationsinventars zur Vorhersage des Ausbildungserfolgs aus. *Die Korrelation ist signifikant auf dem Niveau 0,01.

Validität des Leistungsmotivationsinventars vor und nach der Optimierung

Ausbildungsberuf	Validität LMI	Validität LMI (optimiert)	Inkrementelle Validität LMI (optimiert)
Bankkauffleute	-.02	.33*	.23
Betriebswirte	.35*	.48*	.43
Kauffleute für Bürokommunikation	.33*	.47*	.18
Informatikberufe	.32*	.59*	nicht bestimmbar

Abbildung 3: Die erste Spalte weist die Ausgangsvalidität des LMI zur Vorhersage des Ausbildungserfolgs aus; in der zweiten Spalte sind die Validitäten nach der Optimierung und in der dritten Spalte die zusätzliche Validität des optimierten LMI über die weiteren Auswahltests hinaus angegeben. *Die Korrelation ist signifikant auf dem Niveau 0,01.

Die Prognosekraft eines Testverfahrens (prognostische Validität eines Tests) für beruflichen Erfolg lässt sich jedoch nur dann messen, wenn Kriterien vorliegen, die »beruflichen Erfolg« objektiv erfassen. Diese Kriterien lassen sich mit Testergebnissen in Bezug setzen, die zum Zeitpunkt der Personalauswahl erhoben wurden. Mit der Korrelation zwischen Testergebnis und Erfolgskriterium (Validitätskoeffizient) liegt dann ein Ausweis der Prognosekraft eines Tests oder einer Kombination von Testverfahren vor. Ist der Validitätskoeffizient $r = .00$, dann besteht kein Bezug zwischen Testergebnis und beruflicher Leistung, der Test nutzt also nichts. Das theoretische Maximum liegt bei $r = 1.00$ und symbolisiert einen perfekten Zusammenhang; in der Praxis finden sich für gute Einzeltestverfahren Werte zwischen $r = .25$ bis $r = .45$. Es gibt allerdings auch Testverfahren, für die negative Zusammenhänge zu beruflichem Erfolg bestehen: je besser ein Bewerber im Test abschneidet, desto schlechter ist seine berufliche Leistung – solche Verfahren schaden dem Unternehmen dann sehr, weil systematisch die falschen Bewerber eingestellt werden. Test ist also nicht gleich Test und sorgsame Personalentscheidungen erfordern, dass die Prognoseleistung von Verfahren untersucht wird, bevor ein langfristiger Einsatz erfolgt.

Kriterien für den Berufs- und Ausbildungserfolg

Wesentliche Daten zum Ausbildungserfolg liefern die Berufsschulnoten sowie die IHK-Zwischen- und Abschlussprüfungen der Auszubildenden. Allerdings kommen diese Daten erst mit einer Verzö-

gerung von 1,5 bis 3,5 Jahren. Außerdem beziehen sich diese Informationen vornehmlich auf kognitive Aspekte; das Verhalten der Auszubildenden im Ausbildungsbetrieb und ihre betrieblichen Leistungsergebnisse bleiben völlig unberücksichtigt. In enger Abstimmung mit dem Betriebsrat entschied die BW-Bank daher, zusätzlich zu diesen Daten die Ergebnisse der regelmäßigen betrieblichen Leistungsbeurteilung in die Validierungsstudie einzubeziehen. Darüber hinaus wurde eine zeitpunktbezogene Sonderbeurteilung durchgeführt. Ein zusätzlich entwickeltes Instrument, mit dessen Hilfe die Auszubildenden ihre Leistung selbst einstufen konnten, sollte nicht nur die Akzeptanz der betroffenen Auszubildenden sichern, es war auch aus methodischen Gründen geboten.

Alle neuen Beurteilungsverfahren wurden spezifisch für das Unternehmen und nach psychometrischen Prinzipien der Konstruktion von Beurteilungsinstrumenten entwickelt. Letztlich galten folgende Kriterien zur Messung von Berufs- und Ausbildungserfolg:

- Berufsschulnoten,
- Ergebnisse der IHK-Zwischenprüfung,
- Daten der regelmäßigen Leistungsbeurteilung,
- Ergebnisse einer gesonderten Leistungsbeurteilung,
- Selbsteinschätzungen.

Diese Kriterien wurden in den anschließenden Analysen getrennt voneinander eingesetzt. Ein ergänzendes Kriterium fasste alle Einzelkriterien zusammen. Dieses aggregierte Kriterium floss schließlich wegen der größeren Zuverlässigkeit (Reliabilität) in die Berechnung der Gesamtvalidität ein.

Insgesamt wurden 191 Auszubildende verschiedener Standorte in den Beurteilungsprozess einbezogen. Vertreten waren: Bankkaufleute, BA-Studenten Betriebswirtschaft (Bank), Kaufleute für Bürokommunikation sowie zwei Informatikberufe. Die beiden erst genannten Ausbildungsgänge haben für die Bank die größte Bedeutung. Da sie auch die relativ größten Stichprobenumfänge aufwiesen, richtete sich der Fokus der weiteren Untersuchung auf diese beiden Gruppen.

Das Forschungsdesign sah vor, dass von allen Auszubildenden die verschiedenen Leistungsdaten erhoben werden und parallel eine Bearbeitung des Leistungsmotivationsinventars (LMI) erfolgt. Das LMI wurde mit den Auszubildenden in drei Gruppentestungen durchgeführt. Um sicherzugehen, dass der Test tatsächlich die Leistungsmotivation der Auszubildenden und nichts anderes maß (Konstruktvalidierung), wurde parallel ein weiteres Testverfahren, der berufliche Motivationstest für Auszubildende (BMT-A) von S&F Personalpsychologie eingesetzt. Es ergab sich ein unkorrigierter Zusammenhang von $r = .89$ als Beleg hoher Konstruktvalidität.

Der Test des Tests

Die gewonnenen Daten, das Ergebnis der zuvor durchgeführten Leistungsbeurteilung und weitere Leistungsdaten wurden den externen Partnern anonymisiert für Analyse-zwecke zur Verfügung gestellt. So sollte zunächst bestimmt werden, ob das Prognoseverfahren wirklich mit den aussagefähigen, richtigen Elementen arbeitete (Ausgangvalidität aller Verfahrenselemente). Im Bezug auf das LMI kam die Analyse zu überraschenden Ergebnissen (alle nachfolgenden Werte sind unkorrigiert für Streuungseinschränkungen und Reliabilität ausgewiesen, sie wären nach diesen Korrekturen deutlich höher):

Während sich für die Berufsgruppen Betriebswirte (BA), Kaufleute für Bürokommunikation und die Informatikberufe stattliche Validitätswerte ergaben, ließ sich ausgerechnet bei der wichtigsten Berufsgruppe, den Bankkaufleuten kein Zusammenhang zwischen Testergebnis und Ausbildungserfolg nachweisen ($r = .03$, bei $N = 75$ Bankkaufleuten; vergleiche Abbildung 2). Eine genaue Datenanalyse dieses Effekts ergab, dass fast alle Dimensionen des Tests stark positiv mit den Berufsschulnoten korrelierten, mit den Instrumenten der betrieblichen Leistungsbeurteilung jedoch negative Zusammenhänge aufwiesen.

Besonders auffällig war in diesem Zusammenhang etwa die Dimension »Flow« (Zustand des Glücksempfindens bei konzentrierter Ar-

beit). Der Zusammenhang zwischen dieser Skala und den Ergebnissen der beruflichen Regelbeurteilung lag bei $r=-.38$. Praktisch bedeutet dies: Ein Auszubildender der sich im Bankberuf bei der BW-Bank bei konzentrierter Arbeit glücklich fühlt, muss deshalb nicht automatisch in seinem Beruf auch erfolgreich sein. Ähnliche Ergebnisse zur Skala Flow fanden sich auch in den anderen Berufsgruppen ($r=-.39$ bei BA-Studenten; $N=78$, $r=-.72$ in den Informatikberufen; $N=12$).

Deutlich höhere Prognosesicherheit

Mit diesen Ergebnissen war bereits das weitere Vorgehen vorgezeichnet: Mit Detailanalysen wurden – getrennt nach Berufsgruppen – alle Skalen identifiziert, die einen starken positiven Zusammenhang zu den beruflichen Erfolgsindikatoren aufwiesen. Es wurden berufsgruppenspezifische Auswertungsalgorithmen entwickelt, in denen unbedeutende oder negativ mit Berufserfolg zusammenhängende Skalen keine Berücksichtigung mehr für die Auswahlentscheidung finden (vergleiche Abbildung 3, Seite 18). Die Prognosesicherheit konnte in Bezug auf jede Berufsgruppe, insbesondere bei den Bankkaufleuten deutlich gesteigert werden. Abbildung 3 weist die hohe zusätzliche Prognosekraft (inkrementelle Validität) gegenüber den bisher eingesetzten Auswahlverfahren (Schulnoten, Wissens-, Rechtschreib- und Intelligenztest) aus. Mit dem Einsatz der auswertungsoptimierten LMI-Version lassen sich bei der BW-Bank somit erhebliche Zugewinne an Prognosesicherheit bei der Auswahl von Auszubildenden realisieren.

In einem weiteren Schritt wurden Gewichtungsalgorithmen definiert, innerhalb derer alle auswahlrelevanten Faktoren gewichtet mit ihren jeweiligen Validitätsbeiträgen

Anzeige

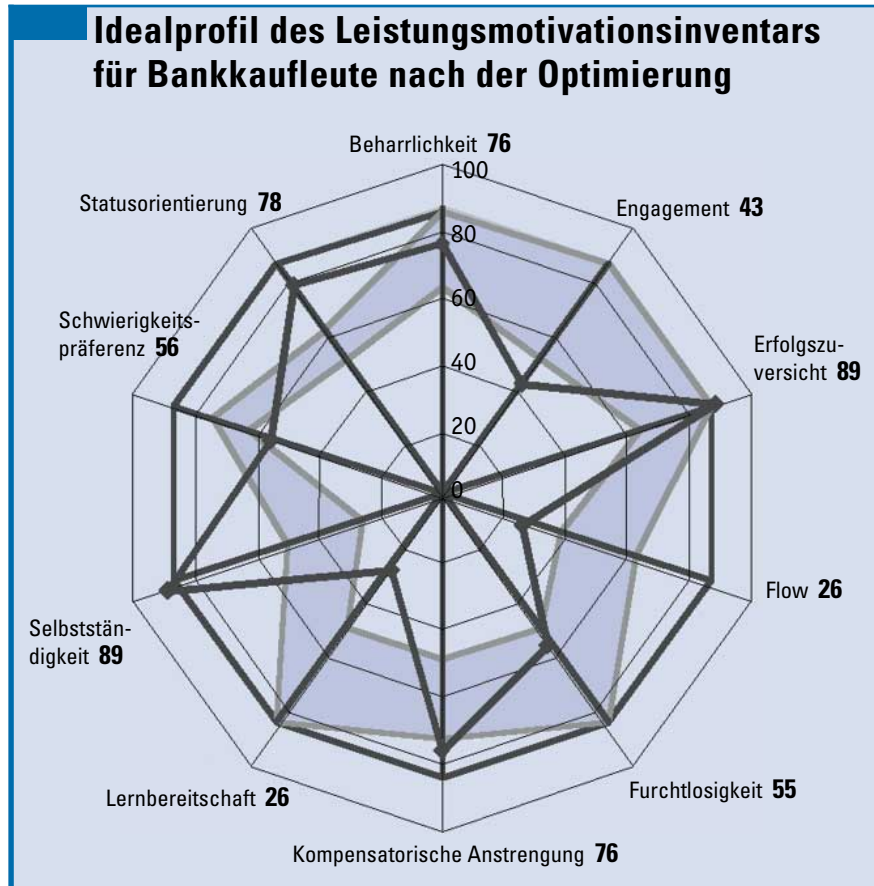


Abbildung 4: Der farblich markierte Bereich zeigt – bezogen auf die unternehmensspezifische Normierung der BW-Bank – den maximalen Validitätsbereich (= Idealprofil) der Leistungsmotivationswerte für die Berufsgruppe Bankkaufleute. Die schwarze Linie zeigt exemplarisch das Ergebnis einer fiktiven Bewerberin.

in die Gesamtwertberechnung eingehen. Bezogen auf den LMI wurden Idealprofile für die unterschiedlichen Berufsgruppen abgeleitet, die bei der künftigen Verfahrensauswertung als optische Urteilshilfe Verwendung finden (vergleiche Abbildung 4).

Parallel zum Prozess der Verfahrensevaluation und -optimierung wurden die einbezogenen Auszubildenden dazu befragt, für wie geeignet sie den Persönlichkeitstest als Instrument der Bewerberauswahl halten. Das Verfahren wurde überwiegend positiv bewertet und als geeignet, verständlich, fair und berufsrelevant beurteilt.

Insgesamt konnte mit dem Projekt die Qualität bei der Rekrutierung der Auszubildenden nachhaltig gesteigert werden. Weil bei der BW-Bank spezifische Vorselektionseffekte wirken und die Auswertungsalgorithmen sowie Idealprofile auf der unternehmensspezifischen Normierung fußen, lassen sich die vorliegenden Daten und Ergebnisse jedoch nicht ohne Einschränkungen auf weitere Auswahlkontexte und andere Un-

ternehmen übertragen. Der Lerngewinn für andere Organisationen liegt also nicht in der einfachen Duplizierbarkeit der gefundenen Ergebnisse, als vielmehr in der Erkenntnis, dass mit unternehmensspezifischen Optimierungen auch Testverfahren von der Stange die Personalauswahlentscheidungen deutlich verbessern können.



Autor

Frank Metzner,
Leiter Personalentwicklung,
Landesbank Baden-Württemberg,
Stuttgart,
frank.metzner@lbbw.de



Autor

Andreas Frintrup,
Geschäftsführer S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH,
Stuttgart,
info@personalpsychologie.de