

Bilderbox 21011038/36

00062845

Drum prüfe, wer sich länger bindet

Fast jeder fünfte Auszubildende hat 2004 seine Ausbildung vorzeitig abgebrochen. Für die Unternehmen ist dies ein Ärgernis, dem man mit einer Prüfung der Soft Skills des Bewerbers – etwa über einen Persönlichkeitstest – schon im Auswahlprozess, entgegenwirken kann.

Dass bei der Auswahl von Auszubildenden häufiger Bewerbungstests eingesetzt werden als bei anderen Bewerbergruppen, liegt an den vergleichsweise wenigen biografischen Daten der Bewerber. Durchgeführt werden solche Testverfahren entweder online oder vor Ort und meist in der Phase zwischen der Vorauswahl und der persönlichen Auswahl. Persönlichkeitstests werden allerdings selten durchgeführt. Dabei eignen sich weder die Unterlagen- und Zeugnisanalysen in der Vorauswahl, noch Intelligenz-, Leistungs- und Wissenstests zur Erfassung der beruflichen Neigung und der persönlichen wie sozialen Kompetenzen eines Bewerbers. Und so sind Enttäuschungen bei der persönlichen Auswahl vorprogrammiert: Die Bewerber bringen keine oder unrealistische Vorstellungen vom Berufsbild und vom beruflichen Alltag mit; sie überzeugen persönlich nicht oder interessieren sich im Grunde weder für den Ausbildungsberuf noch für das Unternehmen. Umgangsformen und das Auftreten vieler Bewerber lassen schon im Vorstellungsgespräch zu wünschen übrig.

Andererseits gibt es gute Gründe dafür, dass Persönlichkeitstests selten genutzt werden: Fundierte Eigenentwicklungen sind meist mit hohem Aufwand und Akzeptanzproblemen verbunden und die wenigsten kommerziell angebotenen Persönlichkeitstests wurden zielgruppenspezifisch, etwa zur Auswahl von Auszubildenden, entwickelt. Aus den USA

kommen Integritäts- oder Ehrlichkeitstests, deren Einsatz in Deutschland teilweise sogar strafrechtlich verboten ist (Hanft, 1991).

Entwickler fragen – Ausbildungsleiter antworten

Das Ziel der nachfolgend beschriebenen Testentwicklung war die Verbesserung der Auswahl von Auszubildenden für kaufmännisch- verwandte und gewerblich-technische Berufe. Die Konzeption des Tests zur Erfassung persönlicher und sozialer Kompetenzen von Auszubildenden (EPSKA) war dabei so angelegt, dass der Test sich nahtlos in die persönliche Auswahl einfügen lässt. Im Gegensatz zu anderen Verfahren wurden die Dimensionen des Tests bottom-up, mit Hilfe der (CIT) (Critical Incident-Technique) (Flanagan, 1954) entwickelt. Im Dialog mit Ausbildern wurden entsprechend der CIT erfolgskritische Situationen für Auszubildende identifiziert und skizziert:

Frage: »Welche Situationen müssen die Auszubildenden meistern, um erfolgreich zu sein?«

Antwort: »Für Auszubildende ist eine schnelle Anpassung in den verschiedenen Abteilungen, die sie während verschiedener Ausbildungsstationen kennen lernen sollen, eine erfolgsentscheidende Situation.«

Die Fortsetzung des Dialogs führte zu einer möglichst detaillierten Beschreibung des Verhaltens eines Auszubildenden in erfolgskritischen Situationen, etwa zum Thema »häufiger Abteilungswechsel«.

Frage: »Beschreiben Sie das konkrete Verhalten der Auszubildenden. Wie unterscheidet sich in dieser Situation ein geeigneter von einem weniger geeigneten Azubi?«

Antwort: »Der Auszubildende braucht ein gesundes Maß an Selbstsicherheit, ein freundliches Zugehen auf neue Kollegen und Anpassungsfähigkeit an die ungeschriebenen Regeln. Der Auszubildende sollte Interesse und Initiative zeigen, aber nicht aufdringlich sein und auch Geduld aufbringen können.«

Danach wurden den beschriebenen Verhaltensweisen Anforderungsdimensionen zugeordnet, wie sie den Erfahrungen der Ausbildungsleiter entsprachen.

Frage: »Welche Kompetenzen sind zur optimalen Bewältigung der beschriebenen Situation notwendig?«

Antwort: »Initiative; also Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, Aufgaben und Diskussionen begegnen, nicht aus dem Weg gehen.«

Dimensionen einer Ausbildung

Der auf diese Weise entwickelte Dimensionenkatalog (vergleiche Abbildung 1) konnte im Abgleich mit der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur schließlich auf fünf zentrale Dimensionen reduziert werden:

- Teamfähigkeit
Typen: Aktiv integrierend, passiv integrierbar
- Berufsmotivation
Typen: Intrinsisch motiviert, extrinsisch motiviert

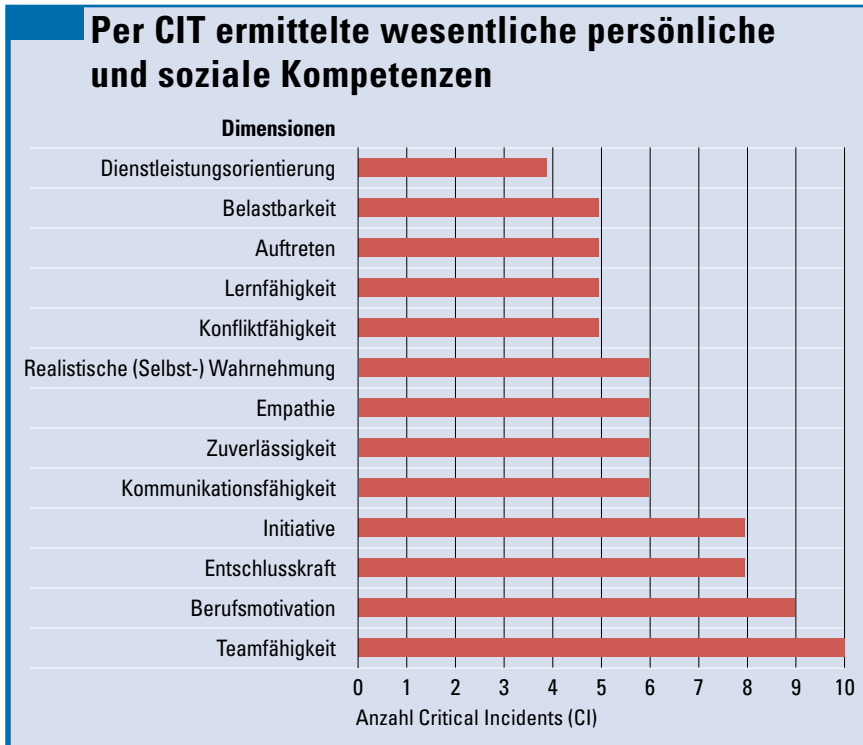


Abbildung 1: Die 13 Dimensionen persönlicher und sozialer Kompetenz ergeben sich aus 83 Critical Incidents (CI), die gemeinsam mit 26 Unternehmensvertretern erarbeitet wurden.

- **Entscheidungskraft**

Typen: Spontan entscheidend, rational entscheidend

- **Initiative**

- **Zuverlässigkeit**

Bevor der Bewerbungstest eingesetzt werden kann, müssen sich die Anwender Gedanken darüber machen, wie stark diese fünf Dimensionen bei ihren Auszubildenden ausgeprägt sein sollen. Es ist dabei unverzichtbar, für jeden einzelnen Ausbildungsberuf im Unternehmen ein definiertes Profil zu finden. Hilfreich ist es, Ausbilder, Führungskräfte und auch die Auszubildenden eines Fachbereichs selbst in die Erstellung des Ausbildungsprofils einzubeziehen.

Messmethode

Um die Eignung eines Auszubildenden messen zu können, wurden die mit Hilfe der CIT ermittelten situativen Fragestellungen für den

Test um hypothetische und vergangenheitsbezogene Fragen ergänzt. Der Bewerber beantwortet diese später skalenbasiert, wobei er zu jeweils mehreren Handlungsalternativen Stellung nimmt. Während er diese Fragen beantwortet, erhält er zeitgleich berufsnahe Informationen und kann sich mit den Anforderungen im Berufsleben auseinander zusetzen. Werden solche Fragen auch im persönlichen Interview eingesetzt, empfiehlt sich eine Ergänzung der geschlossenen Formate durch gezieltes, offenes Nachfragen, wie in Abbildung 2 dargestellt. Statt situativ nachzufragen, können auch Übungen oder Rollenspiele eingesetzt werden, um das Verhalten der Kandidaten in der persönlichen Auswahl beobachten zu können.

Die empirische Ermittlung der Fragen des EPSKA über CIT soll Praxisnähe und damit die Akzeptanz aller Beteiligten gewährleisten. Um die Eignung dieser Erfassungsmethode zu

Mehr zum Thema

Cramer, G. (Hrsg.): Jahrbuch Ausbildungspraxis 2004. Deutscher Wirtschaftsdienst 2004.

Eisele, D.: Online-Bewerbungssysteme in der Personalbeschaffung. Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten. Deutscher Universitätsverlag, 2003.

Flanagan, J.: The Critical Incident Technique. In : Psychological Bulletin, 51, 1954, Seiten 327-358.

Hanft, A.: Eignungsdiagnostik in Betrieben. Psychologische Testverfahren und Assessment-Center als Instrument der Personalauswahl. In: Grubitzsch, S. (Hrsg.): Testtheorie – Testpraxis 1991, Seiten 263-325.

U-Form Verlag (Hrsg.): EPSKA-Test, Erfassung persönlicher und sozialer Kompetenzen. Test

prüfen, wurde die erste Version des Testverfahrens zusammen mit Ausbildern und Auszubildenden der RAG AG qualitativ überarbeitet.

Der Gütetest

Ergänzend wurde mit Testbögen, wie sie bei der RAG AG und der Deutschen Bahn AG bearbeitet wurden, statistisch ermittelt, wie gut eine Einzelaufgabe bereits das Ergebnis des Gesamttests abbildet. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass psychologische Testverfahren dann gute Ergebnisse bringen, wenn sie die klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen.

- Objektivität bedeutet, dass die Durchführung vom Testleiter unabhängig ist und es bei der Auswertung keinen oder nur geringen Ermessensspielraum gibt.

- Mit dem Begriff Reliabilität bezeichnet man die Zuverlässigkeit, die Präzision eines Tests; sie gibt den Grad der Messgenauigkeit an.

- Die Validität oder Gültigkeit fragt danach, ob ein Test auch das misst, was er zu messen vorgibt.

Der Test EPSKA wird allen drei Forderungen gerecht.

- Die Objektivität ist durch die Standardisierung der Durchführung und Auswertung sowie der Vorgaben und Beispiele hinsichtlich der Interpretation erfüllt.

- Die Zuverlässigkeit konnte anhand zahlreicher Daten der Deutschen Bahn AG durch die Überprüfung der internen Konsistenz bestätigt werden. Hohe interne Konsistenz einer Skala bedeutet eine weitgehende Widerspruchsfreiheit, Eindimensionalität und Zuverlässigkeit der Fragestellungen und Aufgaben. Das mathematisch-statistische Maß der internen Konsistenz ist der Alpha-Koeffizient. Dieser kann im Maximum 1 betragen, bei Werten zwischen 0,7 und 0,8 kann bereits von einer

Anzeige

**Mitarbeiterbefragungen
online durchführen:**

2ask

www.2ask.de

Fragen zur Dimension Teamfähigkeit

Sie nehmen an einer mehrtägigen Bildungsmaßnahme teil, deren Teilnehmer Sie noch nicht kennen. Im Seminarraum erfahren die Beteiligten, dass sich der Organisator verspätet. Was tun Sie?

a) Ich gehe auf die anderen zu und versuche, mit ihnen ins Gespräch zu kommen.

ja	eher ja	eventuell	eher nein	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Ich hoffe, dass mich jemand anspricht, um einen ersten Kontakt herzustellen.

ja	eher ja	eventuell	eher nein	nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitere Fragen im Auswahlgespräch; wenn Handlungsalternative a) mit ja beantwortet wurde:

a) Beschreiben Sie, wie Sie auf die anderen Gruppenmitglieder zugehen würden.

b) Welche Reaktionen erwarten Sie von den anderen?

c) Was unternehmen Sie, wenn die anderen Teilnehmer kein Interesse an einer Unterhaltung haben?

Abbildung 2: Die Anschlussfragen des Interviewers dienen der Strukturierung und Standardisierung des Bewerbungsgesprächs.

hohen internen Konsistenz gesprochen werden. Mit Alpha-Koeffizienten von bis zu 0,82 kann der EPSKA als zuverlässiges Verfahren bezeichnet werden.

- Die Aussagekraft wurde über Ergebnisvergleiche einzelner Dimensionen des EPSKA mit den Ergebnissen bereits etablierter Testverfahren (wie Eligo) bei der RAG AG und den Beurteilungen in einem Outdoor-Assessment zusammen mit der Robert Bosch GmbH bestätigt. Dabei wird die Stärke des Zusammenhangs der Ergebnisse mit dem Korrelationskoeffizienten erfasst. Dieser Koeffizient bewegt sich theoretisch zwischen -1 und +1, was einer perfekten (negativen oder positiven) Übereinstimmung der Ergebnisse entspricht. Als zufriedenstellend wird bereits ein Wert ab 0,3 bezeichnet, Werte ab 0,5 als gut. Mit Korrelationen von bis zu 0,743 kann dem Test damit eine gute Aussagekraft zugesprochen werden.

Neben der Erfüllung der klassischen Gütekriterien ist die besondere Stärke des EPSKA, dass er zusammen mit den späteren Anwendern entwickelt wurde. Die Formulierung konkreter, berufsbezogener Situationen macht den Einsatz des Verfahrens nicht nur rechtlich unbedenklich, sie erhöht auch die Akzeptanz der Bewerber. Im Vergleich zu Verfahren der persönlichen Auswahl ist der Einsatz eines Tests billiger und sollte daher schon früh im Auswahlprozess genutzt werden. Die Gefahr, auf Grund von wenigen und wenig geeigneten Informationen (wie Gesamtnotendurchschnitt oder Wohnort) eigentlich passende Bewerber abzulehnen, verringert sich erheblich. Und: Die eingeladenen Auszubil-

denden weisen eine spürbar höhere soziale Kompetenz auf.

Auch wenn das Durchschnittsalter zum Ausbildungsbeginn aktuell bei 19 Jahren liegt, ist im Rahmen der Ausbildung nicht mehr nur Fachwissen und Methodenkompetenz zu vermitteln. Der Entwicklung der persönlichen und sozialen Kompetenzen kommt eine zunehmende Bedeutung zu. Dabei ist es nur legitim, dass Unternehmen solche Bewerber wählen, die in ihrer persönlichen Entwicklung und ihren sozialen Umgangsformen den Vorstellungen des Unternehmens und den Anforderungen der Ausbildung und des Berufsbildes am nächsten kommen. Neben der fachlichen Eignung sollte diesen weichen Aspekten aber während des gesamten Auswahlprozesses – und nicht erst kurz vor der endgültigen Entscheidung – Rechnung getragen werden. Ein Test wie EPSKA kann hier eine Hilfestellung leisten.



Autorin

Dr. Daniela Eisele,
Zentrales Personalmanagement
Grundsatzfragen,
EnBW Energie Baden-
Württemberg AG,
da.eisele@enbw.com



Autor

Dr. Martin Emrich,
Psychologe und Berater,
emrich@emrich-Consulting.de

