

Die Not mit den Noten

ANALYSE. Noten sind als Auswahlkriterium für Auszubildende schon länger stark umstritten – und das aus gutem Grund, wie die wissenschaftliche Forschung belegt.

Von **Dominik Schwarzinger, Andreas Frintrup** und **Maik Spengler**

Das haben Sie sicherlich auch in den großen Tageszeitungen und Onlineportalen gelesen: „Die Noten-Lüge“, „Noten in Nöten“, „Zeugnis? Egal“, „Noten sind ungerecht und subjektiv“ – so oder ähnlich lauteten in jüngerer Zeit die Überschriften in den Medien. Inhalt der Artikel war meist die sinkende Bedeutung von Noten zur Auswahl von Stellenbewerbern – vor allem Auszubildenden – aufgrund ihrer schlechten Qualität zur Vorhersage beruflichen Erfolgs.

Was steckt hinter dieser Wahrnehmung in der Publikumspresse? Sind Noten zur Personalauswahl tatsächlich auf dem Rückmarsch? Wie geeignet sind sie überhaupt zur Auswahl von Mitarbeitern? Was sind mögliche Alternativen? Dieser Artikel hilft HR-Entscheidern bei der Klärung dieser für die betriebliche Recruiting-Praxis bedeutsamen Fragen und nutzt dazu Ergebnisse aktueller nationaler und länderübergreifender Vergleichsstudien sowie wissenschaftliche Befunde zur Qualität von Noten.

Falsche Überzeugung in der Praxis

Derzeit nutzen laut dem Standardwerk „Psychologische Personalauswahl“ von Professor Heinz Schuler fast alle deutschen Unternehmen Bewerbungsunterlagen zur Personalauswahl und betrachten hier auch in erster Linie Noten als den Bestandteil mit der höchsten Vorhersagekraft. Die scheinbaren Vorteile liegen dabei auf der Hand: Noten

sind im Rahmen der Bewerbung einfach und kostengünstig zu erheben und verschaffen als vermeintlich objektives Merkmal Sicherheit. Zudem besitzen sie für schulnahe Kriterien, wie den Ausbildungserfolg, nachweislich gute Prognosekraft.

Noten werden der in sie gelegten Erwartung, einen objektiven und vergleichbaren Standard zu liefern, aber nicht gerecht. Sie verfehlen Qualitätskriterien

Noten scheinen objektive Urteile abzubilden, sind aber bei näherem Hinsehen subjektiv geprägte Bewertungen. Sie führen nicht zu einer validen Azubi-Auswahl.

guter Diagnostik, sind sozial, ethnisch und genderbezogen unfair und, das ist in diesem Zusammenhang das Entscheidende: für die Vorhersage beruflicher Leistung nur in geringem Ausmaß geeignet. Dennoch verzichten derzeit in erster Linie größere und in der Personalarbeit fortschrittliche Unternehmen wie die BASF oder der Laser-Weltmarktführer Trumpf gänzlich auf Noten zur Auswahl ihrer Auszubildenden (siehe Kasten auf Seite 20 und 23). Warum das so ist, kann vielleicht am ehesten mit nach wie vor

falschen Überzeugungen von der Qualität der Zensuren erklärt werden.

Diagnostische Standards nicht erreicht

Noten sind kein objektives Abbild einer gezeigten Leistung, sondern je nach zu bewertender Aufgabe mehr oder weniger subjektiv gefärbte Einschätzungen der Lehrer (zum Beispiel unterschiedliche Ermessensspielräume zwischen der Bewertung einer Mathearbeit und einem Aufsatz, ganz zu schweigen vom Extremfall der mündlichen Noten).

Jede Person hat individuelle Erwartungen und Maßstäbe, was zum Beispiel dazu führt, dass identische Leistungen von Schülern je nach Lehrer unterschiedlich beurteilt werden. Das ist ein schon lange bekanntes und fortwährend gültiges Phänomen. Zudem unterliegen die Urteile der Lehrer – seien sie noch so gut ausgebildet und motiviert, fair zu beurteilen – typisch menschlichen Beurteilungsfehlern wie zum Beispiel dem Halo-, Kontext- oder Reihenfolge-Effekt sowie Projektions- und Attributionsfehlern, die speziell für den Schulkontext in der Dissertation „Diagnostische Kompetenz von Grundschullehrkräften“ von Christian Lorenz aus dem Jahr 2011 anschaulich beschrieben werden.

Noten sind somit bereits individuell betrachtet fehlerbehaftet, im Recruiting-Alltag allerdings noch problematischer, da nicht alle Schüler von einer Schule oder gar einem Lehrer kommen. Personalverantwortliche sehen sich mit Zeugnissen verschiedenster Schulformen und pädagogischer Konzepte konfrontiert, die einen objektiven Vergleich



Gute Noten? Bei einer objektiven Auswahl von Azubis hilft das nur wenig weiter.

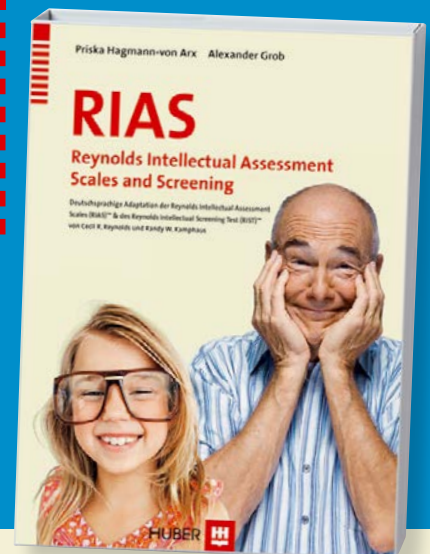
unmöglich machen: Wie lässt sich beispielsweise eine Mathe-Note von einer integrierten Gesamtschule mit leistungsdifferenziertem Kurssystem mit der von einem Gymnasium oder einer Realschule vergleichen?

Große Unterschiede im Urteil

Die mangelnde Vergleichbarkeit drückt sich beispielsweise darin aus, dass der Zusammenhang von objektiven, standardisierten Schulleistungstests und Noten zwar innerhalb einer Klasse hoch, über mehrere Klassen hinweg betrachtet aber nur mittelstark ausgeprägt ist, wie zum Beispiel dem 2003 von Jürgen Baumert und Kollegen herausgegebenen Bericht über „Pisa 2000“ zu entnehmen ist. Des Weiteren bestehen erhebliche Leistungsunterschiede zwischen den Bundesländern: Für Mathematik zum Beispiel entspricht der Unterschied der Durchschnittsleistung in der neunten Klasse von bestem zu schlechtestem Land zwei Jahren Schulbildung. Zudem bestehen laut dem Ländervergleich des Instituts zur Qualitätsentwicklung

im Bildungswesen (IQB) von 2012 große Spannweiten der Leistungen der schwächsten und besten Schüler und Schulen. Das IQB wertet dies als Anzeichen für Bildungsungleichheit, die sich zusätzlich noch im Ausmaß zwischen den Ländern unterscheidet. Das macht vor allem aber eines klar: identische Leistungen und Fähigkeiten werden je nach Referenzmaßstab der Schule und des Bundeslands mit zum Teil gänzlich anderen Zensuren bewertet.

Wissenschaftliche Überblicksarbeiten kommen daher auch traditionell zu dem Schluss, dass Schulnoten die zentralen Qualitätsmaßstäbe der Individualdiagnostik – Objektivität, Reliabilität und Validität – nicht erfüllen, wie Katrin Lintorf 2012 in einem Buchkapitel über messtheoretische Güte von Schulnoten zusammenfasst. Eine Vielzahl an Gründen hierfür ist im oben genannten Überblick von Lorenz nachzulesen. Neben den daraus bereits einleitend genannten Erwartungs- und Beurteilungsfehlern, die direkt bei der Leistungsbewertung auftreten, ent-



RIAS Reynolds Intellectual Assessment Scales and Screening

Deutschsprachige Adaptation der Reynolds Intellectual Assessment Scales (RIAS)TM & des Reynolds Intellectual Screening Test (RIST)TM von Cecil R. Reynolds und Randy W. Kamphaus

von Priska Hagmann-von Arx & Alexander Grob

Die RIAS sind ein zeitökonomisches, leicht zu handhabendes Testverfahren zur Intelligenzeinschätzung über praktisch die gesamte Lebensspanne (3 bis 99 Jahre). Sie umfassen einen *Verbalen Intelligenz Index (VIX)* und einen *Nonverbalen Intelligenz Index (NIX)*, die sich jeweils aus zwei Untertests zusammensetzen. Die *T*-Werte der vier Untertests lassen sich aufsummiert in den *Gesamtintelligenz Index (GIX)* umwandeln, der eine Schätzung der globalen Intelligenz darstellt. Ein *Gesamtgedächtnis Index (GGX)* wird über zwei zusätzliche Gedächtnisuntertests gebildet. Die Intelligenzindizes entsprechen gängigen IQ-Werten. Der integrierte RIST ermöglicht als Screening-Version eine noch ökonomischere, reliable und valide Intelligenzeinschätzung.

RIAS Test komplett, bestehend aus:
Manual, 20 Protokollbogen RIAS,
20 Protokollbogen RIST, Stimulusbücher 1, 2,
und 3, Sichtschutz und Koffer
Bestellnummer 03 172 01, € 650.00/CHF 873.00

Zu beziehen bei Ihrer **Testzentrale**:

Herbert-Quandt-Str. 4 · D-37081 Göttingen
Tel.: 0049-(0)551 99950-999 · Fax: -998
E-Mail: testzentrale@hogrefe.de · www.testzentrale.de

Länggass-Strasse 76 · CH-3000 Bern 9
Tel.: 0041-(0)31 30045-45 · Fax: -90
E-Mail: testzentrale@hogrefe.ch · www.testzentrale.ch

PRAXISBEISPIEL I

Die Zahlen überzeugten

Das international tätige Unternehmen Trumpf setzt seit einiger Zeit auf eine Azubi-Auswahl ohne Noten. Schon die Leistung des ersten Ausbildungsjahrgangs nach Umstellung des Auswahlverfahrens konnte den Erfolg der neuen Methode belegen.

Als weltweit führender Hersteller komplexer Laser und Werkzeugmaschinen ist Trumpf auf gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen und steht dabei im Wettbewerb mit vielen attraktiven Ausbildungsbetrieben im Raum Stuttgart. Um die interessantesten Auszubildenden zu gewinnen, ist daher neben einem guten Personalmarketing vor allem ein für Bewerber der Generationen Y und Z attraktives und modernes Auswahlverfahren unabdingbar. Trumpf hatte nie ein Quantitätsproblem, wir erhalten 2.000 Bewerbungen für 60 Ausbildungs- und Studienplätze. Unzufrieden waren wir mit der Qualität der Vorauswahl, da die eingesendeten Zeugnisse keinen objektiven Vergleichsmaßstab darstellen und das in der Schule vermittelte Wissen nur eine geringe Schnittmenge mit den Anforderungen

unserer Ausbildungsberufe aufweist. Mit der Einführung eines kombinierten Prozesses aus Pre-Test, Inhouse-Test und Interview konnten wir letztlich die Entscheidungssicherheit realisieren, die wir für Trumpf gesucht haben.

Seit 2011 verzichten wir in der Vorauswahl auf Noten und konzentrieren uns auf die Persönlichkeit der Bewerber, zu der wir wesentliche Informationen in Form der Testergebnisse von HR Diagnostics erhalten. Dieser Schritt hat anfänglich für einige Bedenken gesorgt. Überraschend war dabei, dass der Diskussionsprozess mit Geschäftsführung und Betriebsrat kurz war: Beide Seiten waren schnell dafür zu gewinnen, den Auswahlprozess objektiver und fairer zu gestalten und für vermeintlich leistungsschwächere Bewerber zu



ANDREAS SCHNEIDER
ist Ausbildungsleiter
bei der Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH
& Co. KG.

öffnen. Durch die unbefristete Übernahme von Auszubildenden und Studenten rückte der erfolgreiche Mitarbeiter in den Mittelpunkt, was mit der reinen Auswahl nach Schulnoten nie leistbar war. Die Ausbilder von dem neuen Prozess zu überzeugen, gelang nicht zuletzt aufgrund der guten Erfahrungen mit den schon länger im Einsatz bewährten Vor-Ort-Tests. Alle restlichen Bedenken konnten dann mit Beginn des ersten Ausbildungsjahrgangs ausgeräumt werden: Nach Einführung des Prozesses ohne Noten ging nicht nur die Anzahl der Fehlstunden und der Ausbildungsabbrecher in Richtung Null, es verbesserten sich auch die beruflichen Leistungen der Auszubildenden, was durch Regelbeurteilungen eindeutig belegt werden konnte.

stehen weitere Verzerrungen bei der Einordnung von Leistungen in das Bewertungsschema der Noten. So gibt es beispielsweise Strenge- und Mildefehler oder die Tendenz zur Mitte beziehungsweise zu Extremurteilen.

Fairness geht anders

Als erstes Fazit lässt sich somit festhalten, dass eine wirklich objektive Auswahl anhand von Noten oder Zeugnissen quasi unmöglich ist. Ein Hauptgrund dafür ist, dass Noten maßgeblich von leistungsunabhängigen Aspekten beeinflusst werden.

Werfen wir einen genaueren Blick auf diese leistungsunabhängigen Anteile: Leider – so muss man sagen – gehören dazu neben den oben erwähnten Effekten typischer Beurteilungs- und Bezugsfehler laut der Studie der Vodafone

Stiftung von 2011 „Herkunft zensiert? Leistungsdiagnostik und soziale Ungleichheit in der Schule“ beispielsweise auch das Geschlecht und die soziale Herkunft. So bekommen Mädchen bei gleicher Leistung in standardisierten Schulleistungstests schon in der Grundschule leicht bessere Noten als Jungen. Am Ende der Schullaufbahn ist dieser Effekt noch deutlicher: Frauen erhalten selbst bei durchschnittlich schlechterer Testleistung durchschnittlich bessere Zensuren, dies trifft für Fach- wie Prüfungsnoten, Grund- wie Leistungskurse, sprachbezogene Fächer und Mathematik zu. Die einzige Ausnahme sind Mathematiknoten im Leistungskurs.

Ein weiteres grundsätzliches Problem ist die mangelnde soziale Fairness. Gerade in Deutschland ist die Kopplung schulischer Leistung an die soziale Herkunft

im internationalen Vergleich weiterhin eng, wenn auch geringer als in den Vorjahren, wie die OECD in ihrem Bericht über „Pisa 2012“ schließt. Das heißt, Noten sind nicht ausschließlich auf echte Leistungsunterschiede zurückzuführen. Kinder aus sozial schwächeren Familien bekommen selbst bei gleichen Testleistungen schlechtere Zensuren. Auch am Ende der gymnasialen Oberstufe, also nach einer gewissen sozialen Vorselektion, ist dieser Effekt laut der Vodafone Stiftung und den IQB-Studien in geringerem Maße beobachtbar: Es werden schlechtere Noten für gleiche Leistung vergeben aufgrund eines sozial schwächeren Hintergrunds.

Der soziale Herkunftseffekt bestimmt auch den Bildungsweg nach der vierten Klasse, der bedeutsamsten Weiche im deutschen Bildungssystem. So wird

laut der Studie der Vodafone Stiftung die Schulempfehlung nur zu etwa 50 Prozent durch tatsächliche Leistungsunterschiede beeinflusst, zu circa 25 Prozent durch ungleiche Notenvergabe bei gleicher Leistung aufgrund sozialer Herkunft und – hier wird das Problem besonders deutlich – zu circa 23 Prozent durch unterschiedliche Schulempfehlungen trotz gleicher Leistungen und Noten. Im Resultat besuchen Facharbeiterkinder laut der Untersuchung „Pisa 2009“ weniger als halb so oft die gymnasiale Oberstufe wie solche aus der sogenannten oberen Dienstklasse; Kinder aus der ungelerten Arbeiterschicht sogar weniger als ein Viertel so oft. Zum Beispiel bekamen laut dem Projekt- und

Ergebnisbericht zur Vollerhebung der Grundschüler der vierten Klasse im Schuljahr 2006/07 in Wiesbaden Kinder von Ärzten bei gleicher Kompetenz dreimal häufiger Gymnasialempfehlungen als Kinder aus Arbeiterhaushalten.

Die Herkunft schlägt sich nieder

Auch durch den Wegfall einer verbindlichen Schulempfehlung durch die Lehrer wird dies nicht besser – ganz im Gegenteil: Laut dem Forschungsbericht „Soziale Spaltung am Ende der Grundschule“ des Wissenschaftszentrums Berlin von 2013 setzen sich Eltern aus sozial höheren Schichten über Lehrer und Noten hinweg, während zum Beispiel Kinder mit Migrationshintergrund bei ver-

gleichbaren Leistungen nicht häufiger gegen eine Empfehlung auf eine höhere Schulform wechseln. Auch aus diesem Grund, vor allem aber aufgrund durchschnittlich schlechterer ökonomischer und Sozialisationsbedingungen, haben laut dem Artikel „Intergenerationale Transmission von kulturellem Kapital unter Migrationsbedingungen“ aus der „Zeitschrift für Pädagogik“ Schüler mit Migrationshintergrund schlechtere Chancen. Das zeigt sich unter anderem daran, dass in jedem relevanten Lebensalter circa doppelt so viele deutsche Kinder auf Gymnasien sind und zehn bis 15 Prozent mehr auf Realschulen gehen, wobei der genaue Prozentsatz zudem vom spezifischen Herkunftsland

Die Stuttgarter bAV-Lösungen. Präzision macht den Unterschied.

Hightech-Lösungen vom Spezialisten für betriebliche Altersvorsorge.

- Hilfestellung in Form von Musterunterlagen
- Ausgezeichnete Finanzstärke mit exzellenten Finanz- und Unternehmenskennzahlen
- Hohe bAV-Kompetenz – unabhängig bestätigt
- Kundenfreundliche Rechtsform „Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit“

www.stuttgarter.de

Zukunft machen wir aus Tradition.

Die Stuttgarter
Der Vorsorgeversicherer

abhängt. Das heißt: Sowohl geschlechterbezogen, sozioökonomisch als auch ethnisch bestehen Ungerechtigkeiten.

Dies führt zum zweiten Zwischenfazit: Die Vergabep Praxis von Noten und der Zugang zu Bildungsabschlüssen bilden keine fairen, leistungsgerechten Aussagen über die tatsächlichen Fähigkeiten einer Person ab.

Kein guter Prädiktor

Durch den eingeschränkten Leistungsbezug sind Noten im Grunde bereits als Auswahlkriterium disqualifiziert, da gerade die ihnen mutmaßlich zugrunde liegende Leistungsfähigkeit für Einstellungsentscheidungen interessiert. Kein Wunder, dass sich schon wenige Jahre nach Berufseintritt die Leistungsunterschiede ehemals guter und schlechter Schüler nivellieren. Die Prognosegüte sinkt daher erheblich über die Jahre: Laut einer Metaanalyse von Roth und Kollegen aus dem Jahr 1996 ist beispielsweise ein Jahr nach Studienabschluss der Zusammenhang der Abschlussnote zu beruflichem Erfolg mit einer Korrelation von $r = 0,45$ noch als mittelhoch bis stark zu bezeichnen, nach sechs Jahren hingegen mit $r = 0,11$ nur noch als schwach. Sprich: Während direkt nach dem Studienabschluss noch ein substantieller Zusammenhang besteht, verschwindet dieser mit den Jahren beruflicher Erfahrung. Gerade eine langfristige Prognose, weniger der kurzfristige Erfolg, sind jedoch für die betriebliche Auswahl von Interesse. Schließlich wird nicht zum Selbstzweck der Ausbildung

eingestellt, sondern um langfristig dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und den Unternehmensbestand zu sichern.

In Zahlen drückt sich dies so aus: Der Zusammenhang von Noten und Ausbildungserfolg ist nach einer Metaanalyse mit $r = 0,41$ gut; er sinkt aber für allgemeinen Berufserfolg auf Werte, die durchweg unter $r = 0,20$ liegen, wie aus dem Übersichts Kapitel zu Noten von Heinz Schuler, erschienen im Handwörterbuch „Pädagogische Psychologie“ von 2010, hervorgeht. Die Prognose des Berufserfolgs über Noten bleibt also deutlich hinter anderen Verfahren wie Leistungstests oder Interviews zurück. Vor dem Hintergrund, dass Noten oft die erste Auswahlstufe sind, ist das besonders verheerend. Siebt man so doch mit einem für diesen Zweck ungeeigneten Verfahren viele geeignete Bewerber aus.

Als drittes Zwischenfazit lässt sich somit festhalten: Mit Schulnoten kann Ausbildungserfolg gut prognostiziert werden, Berufserfolg hingegen deutlich schlechter.

Situation an Hochschulen nicht besser

Für Hochschulzeugnisse besteht ein weiteres Problem, für das der Deutsche Wissenschaftsrat den Begriff „Noteninflation“ geprägt hat. Diese Noteninflation äußert sich darin, dass knapp 80 Prozent aller Absolventen die Zensuren „gut“ oder „sehr gut“ erhalten (diese und alle folgenden Zahlen beruhen auf dem Prüfbericht des Deutschen Wissenschaftsrats). Zudem bestehen starke Unterschiede zwischen Fächern, Abschlüssen und Studienorten: Während 2010 nur sieben Prozent der juristischen Staatsexamina mit besser als befriedigend bewertet wurden, erhielten 98 Prozent der Diplom-Biologen die Note „gut“ oder besser, was eine Nutzung der Abschlussnote bei Bewerbern verschiedener Fachgebiete für eine Stelle unmöglich macht. Auch die Spanne der Diplom-Notendurchschnitte ist sehr breit und reichte zum Beispiel in Wirt-

schaftswissenschaften (Wiwi) an staatlichen Universitäten von 1,9 an der Uni Gießen bis 2,8 an der TU Braunschweig. Ein Extrembeispiel illustriert die praktische Problematik hiervon: An der privaten Universität Witten-Herdecke liegen 70 Prozent aller Wiwi-Abschlüsse zwischen 1,1 und 1,5, nur etwa zwei Prozent sind schlechter als 1,7. In ganz Deutschland erzielen hingegen lediglich circa 15 Prozent der Studenten in Wirtschaftswissenschaften eine bessere Abschlussnote als 1,8. Durch das vermeintlich objektive Mindest-Kriterium „Diplomnote besser 1,8“ würde man 85 Prozent der gesamtdeutschen Wiwi-Studenten ablehnen, aber selbst die schlechtesten Wittener zulassen.

Hochschulnoten geben also keine Rückmeldung über die tatsächliche Leistungsfähigkeit des Individuums, sondern nur über lokale Standards und ermöglichen lediglich einen Leistungsvergleich innerhalb der gleichen Fachrichtung der gleichen Ausbildungsstätte. Sehr gute Noten stehen leider an vielen Hochschulen für mittelmäßige Bewerber.

Als Fazit zu Hochschulzeugnissen lässt sich somit festhalten: Die Noten-inflation entwertet Hochschulzeugnisse als Auswahlverfahren und schafft dadurch Schwierigkeiten für Arbeitgeber.

Als Gesamtfazit zur Nutzung von Noten zur Personalauswahl lässt sich zusammenfassen, dass die dringende Notwendigkeit besteht, statt Noten andere, besser differenzierende und näher an tatsächlicher beruflicher Leistungsfähigkeit orientierte Prädiktoren für Auswahlentscheidungen heranzuziehen. Objektivität, Vergleichbarkeit des dahinterliegenden Leistungsniveaus, gender-, sozioökonomische und ethnische Fairness sowie Relevanz für die zu besetzenden Positionen sind hierbei Voraussetzung für gerechte und erfolgreiche Personalauswahl.

Mut zu möglichen Alternativen

Wie das konkret aussehen kann, zeigen Beispiele von Unternehmen, die erfolg-



Überblick Ausbildungsmethoden und -medien zielgruppengerecht auswählen (HI844628)

Die Arbeitshilfe finden Sie im Haufe Personal Office (HPO). Internetzugriff:

www.haufe.de/hi844628

PRAXISBEISPIEL II

Ausbildungsstellen schneller besetzt

Bettina Strobel war als Projektleiterin verantwortlich dafür, ein neues Auswahlverfahren für Ausbildungsplatzbewerber bei der BASF einzuführen. Sie erklärt, warum Noten dabei keine Rolle spielen.

Als größter Arbeitgeber der Region steht die BASF SE in ihren Recruiting-Aktivitäten für Auszubildende nicht nur vor der betriebswirtschaftlichen Herausforderung, langfristig die richtigen Arbeitskräfte an sich zu binden, sondern auch vor einer sozialen Verantwortung. Um beiden Anforderungen gerecht zu werden, bieten wir rund 40 duale Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten in unterschiedlichen Feldern an. Mit unseren Startprogrammen „Start in den Beruf“ und „Anlauf zur Ausbildung“ in Kooperation mit den Partnerbetrieben der Region im BASF-Ausbildungsverbund unterstützen wir außerdem leistungsschwache Jugendliche, um sie für eine Ausbildung fit zu machen. Die besondere Anforderung an das

Recruiting bestand darin, einen Prozess zu definieren, mit dem dieser hohen Komplexität effizient begegnet werden kann, der einerseits eine hochvalide Eignungsaussage für jede Bewerbergruppe ermöglicht und gleichzeitig ein für die Bewerber faires und akzeptiertes Verfahren darstellt.

Zu diesem Zweck wurde 2012 eine für die BASF angepasste Jobmatching-Lösung von HR Diagnostics etabliert, die die Bewerber mit ihren individuellen Kompetenzen in den Mittelpunkt stellt. Mittels eines komplexen Algorithmus wird die Passung einer Vielzahl von Berufen simultan geprüft, um möglichst jedem Bewerber ein passendes Angebot unterbreiten und Stellen flexibler besetzen zu können. Als erfolgreich hat sich



BETTINA STROBEL ist im „Center of Expertise European Recruiting“ bei der BASF SE tätig.

in diesem Zusammenhang die Entscheidung erwiesen, in der Vorauswahl auf Schulnoten zu verzichten und stattdessen einen Online-test einzusetzen. Auf diesem Weg konnten wir neue Bewerbergruppen erschließen, die insbesondere für die Besetzung klassischer Mangelprofile benötigt werden. Da die Zusammenstellung der Testverfahren auf Basis einer zuvor durchgeführten empirischen Anforderungsanalyse erfolgte, wird die Realität unserer beruflichen Ausbildung besser abgebildet als dies zuvor mit Noten möglich war. Bestätigt wird dies unter anderem dadurch, dass weniger Bewerber zum Vor-Ort-Test eingeladen werden müssen, weil wir Ausbildungsstellen schneller besetzen können.

reich auf den Einsatz von Noten verzichten (siehe Kasten auf Seite 20 und 23). Auch der wissenschaftliche Stand dazu ist klar und wird durch die bedeutenden Metastudien zum Thema von Frank L. Schmidt und John E. Hunter von 1998 und Jesús F. Salgado und Kollegen von 2003 gestützt: Das mit Abstand beste Verfahren, um Personen auszuwählen, sind fundierte psychologische Testverfahren, hier vor allem Intelligenztests.

Den Schritt, sich von den tradierten Schulnoten zu lösen, wagen nach unserer Praxiserfahrung aber eher jene Unternehmen, die selbst einem forschungs- und innovationsnahen Umfeld sowie Marktbereich zuzuordnen sind und deren Personalverantwortliche den Mut aufbringen, mit der Noten-Tradition zu brechen. Das ist deshalb nicht einfach, weil sie selbst es sind, die eine Einstellung auch bei schlechten Noten verteidigen müssen. Im Fall des Scheiterns eines solchen Kandidaten hallt ihnen schnell der Vorwurf entgegen, dass man das ja an den Noten schon hätte erkennen müssen.

Auch deshalb macht eine ersatzlose Abschaffung von Noten keinen Sinn – ihnen muss als valides Surrogat die Einführung von Testverfahren gegenüberstehen. Mit diesen können berufsrelevante Kompetenzen – und nur solche – anhand eines einheitlichen Vergleichsmaßstabs erfasst und beurteilt werden.

Gute Akzeptanz für Onlinetests

Letztlich ist es Kernaufgabe guter Personalauswahl, mit objektiven Methoden zu erwartende Leistungsunterschiede vorherzusagen – das geht nur, wenn der Bewertungsmaßstab für alle gleich ist. Qualifizierte Testverfahren liefern anders als Noten genau diesen Vergleichsmaßstab. Auch betriebliche Interessensvertretungen folgen erfahrungsgemäß dieser Argumentation und begrüßen die Abkehr von diskriminierenden Methoden zugunsten eines fairen und objektiven, vor allem nachvollziehbaren Auswahlsystems.

Für Schüler und Hochschulabsolventen ist das Bearbeiten standardisierter Testverfahren für den Berufseinstieg

überdies geübte Praxis. Hinzu kommt, dass bei fairen, berufsbezogenen Testverfahren sowie qualifiziertem Feedback zu den Ergebnissen ein solider Auswahlprozess auch akzeptierter ist als der Rückgriff auf in der Vergangenheit liegende Noten. Schließlich können Bewerber auf diese Weise zeigen, was aktuell in ihnen steckt – und werden nicht auf alte Bewertungen, die mit dem Beruf nichts zu tun haben, reduziert. ■



DOMINIK SCHWARZINGER ist Projektleiter bei der HR Diagnostics AG.



ANDREAS FRINTRUP ist Vorstand der HR Diagnostics AG und Geschäftsführer von S&F Personalpsychologie.



MAIK SPENGLER ist wissenschaftlicher Leiter der HR Diagnostics AG.