

Rausch, Andreas; Warwas, Julia; Jost, Heike

## **Die Beurteilung kaufmännischer Auszubildender in der betrieblichen Praxis – Eine explorative Studie bei Industrie- und Bankkaufleuten**

Seifried, Jürgen [Hrsg.]; Seeber, Susan [Hrsg.]; Ziegler, Birgit [Hrsg.]: *Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2016*. Opladen; Berlin ; Toronto : Verlag Barbara Budrich 2016, S. 205-222. - (Schriftenreihe der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE))



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Rausch, Andreas; Warwas, Julia; Jost, Heike: Die Beurteilung kaufmännischer Auszubildender in der betrieblichen Praxis – Eine explorative Studie bei Industrie- und Bankkaufleuten - In: Seifried, Jürgen [Hrsg.]; Seeber, Susan [Hrsg.]; Ziegler, Birgit [Hrsg.]: *Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2016*. Opladen; Berlin ; Toronto : Verlag Barbara Budrich 2016, S. 205-222 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-127419  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-127419>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.budrich.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

This document is published under following Creative Commons-Licence:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2016

Jürgen Seifried, Susan Seeber,  
Birgit Ziegler (Hrsg.)



Schriftenreihe der Sektion  
Berufs- und Wirtschaftspädagogik  
der Deutschen Gesellschaft  
für Erziehungswissenschaft (DGfE)

Jürgen Seifried  
Susan Seeber  
Birgit Ziegler (Hrsg.)

# Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2016

Verlag Barbara Budrich  
Opladen • Berlin • Toronto 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2016 Dieses Werk ist im Verlag Barbara Budrich erschienen und steht unter  
folgender Creative Commons Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Verbreitung, Speicherung und Vervielfältigung erlaubt, kommerzielle Nutzung und  
Veränderung nur mit Genehmigung des Verlags Barbara Budrich

Dieses Buch steht im OpenAccess Bereich der Verlagsseite zum kostenlosen  
Download bereit (<http://dx.doi.org/10.3224/84740588>)

Eine kostenpflichtige Druckversion (Printing on Demand) kann über den Verlag  
bezogen werden. Die Seitenzahlen in der Druck- und Onlineversion sind identisch.

ISBN 978-3-8474-0588-7 (Paperback)  
**eISBN 978-3-8474-0403-3 (eBook)**  
**DOI 10.3224/84740588**

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – [www.lehfeldtgraphic.de](http://www.lehfeldtgraphic.de)  
Typographisches Lektorat: Angela Zerfaß, Leverkusen

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort..... 7

## Teil I: Organisation, Bedingungen und Strukturen der beruflichen Bildung

*Allison Fuller*

Developing expertise: occupational versus job-based approaches in contemporary labour markets..... 11

*Lorenz Lassnigg*

„Duale“ oder „dualistische“ Berufsbildung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede Österreich-Schweiz-Deutschland..... 23

*Philipp Gonon und Lea Zehnder*

Die Berufsbildung der Schweiz als permanenter Kompromissbildungsprozess ..... 43

*Rolf Dobischat, Andy Schäfer, Christian Schmidt, Manfred Wahle und Marcel Walter*

Berufslaufbahnkonzepte: Instrumente zur Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems?..... 59

*Karl-Heinz Gerholz und Ursula Walkenhorst*

Gestaltungsfragen zur Akademisierung der beruflichen Bildung am Beispiel der Gesundheitsfachberufe..... 73

## Teil II: Berufliche Lehr-Lern- und Unterrichtsforschung

*Juliana Schlicht*

Handeln in Geschäftsprozessen als Forschungs- und Lehr-Lern-Gegenstand..... 91

*Alexandra Bach*

Nutzung von digitalen Medien an berufsbildenden Schulen – Notwendigkeit, Rahmenbedingungen, Akzeptanz und Wirkungen ..... 107

*Stefan Kessler*

Branchen- und lernortspezifische Herausforderungen beim Einsatz von Tablets in der überbetrieblichen Ausbildung der Schweizer Banken ..... 125

### **Teil III: Hochschul- und Lehrerbildungsforschung**

*Julia K. Gronewold*

Struktur und Organisation berufsbegleitender MINT-Studiengänge ..... 141

*Lena Hillebrecht*

Entwicklung eines Modells zur Beurteilung von Qualität in  
berufsbegleitenden Studiengängen ..... 155

*Christoph Helm und Stefanie Antonia Mayer*

Pedagogical Content Knowledge von Rechnungswesenlehrkräften –  
Explorative Befunde einer Onlinebefragung aus Österreich..... 171

### **Teil IV: Betriebliche Aus- und Weiterbildung**

*Philipp Struck und Christian Dittmann*

Weiterbildung im Handwerk. Rahmenbedingungen und  
Handlungsfelder aus der Perspektive von Betrieben und Beschäftigten..... 189

*Andreas Rausch, Julia Warwas und Heike Jost*

Die Beurteilung kaufmännischer Auszubildender in der betrieblichen  
Praxis – Eine explorative Studie bei Industrie- und Bankkaufleuten..... 205

### **Teil V: Historische Berufsbildungsforschung**

*Frank Ragutt*

Lesbarkeit der Branchen – Notizen zur Ordnungssemantik des Gewerbes  
in Realienbüchern des 19. Jahrhunderts..... 223

Herausgeberschaft..... 237

Autorinnen und Autoren ..... 237

# Die Beurteilung kaufmännischer Auszubildender in der betrieblichen Praxis – Eine explorative Studie bei Industrie- und Bankkaufleuten

*Andreas Rausch, Julia Warwas, Heike Jost*

## 1. Ausgangslage und Fragestellung

In der betrieblichen Berufsausbildung liefern Leistungsbeurteilungen vielfältige Informationen für Übernahme- und Einsatzentscheidungen (z.B. Wenzelmann, Schönfeld, Pfeifer & Dionisus 2009). Sie bieten aber auch Gelegenheiten, gezielte Rückmeldung zu individuellen Entwicklungsfortschritten und -bedarfen zu geben (vgl. AEVO § 3 Abs 2 Nr. 1, 8). In der einschlägigen Ratgeberliteratur wird die Beurteilung von Auszubildenden daher als ebenso wichtige wie anspruchsvolle Aufgabe des Ausbildungspersonals charakterisiert (z.B. Kiefer & Knebel 2011; Ruschel 2015). Empirische Beiträge der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung haben diese Gestaltungsbereiche betrieblicher Lernorte bislang aber weitgehend ausgeklammert und sich stattdessen stark auf schulische Lehr-Lern-Kontexte konzentriert (vgl. Dietrich & Vonken 2009).

Die betriebsinterne Beurteilung von Auszubildenden stützt sich im Regelfall auf den wiederholten Einsatz schriftlicher Beurteilungsbogen sowie (im Idealfall) auf anschließende, individuelle Feedbackgespräche. Sie orientiert sich damit grundsätzlich an Verfahren, die auch zur Beurteilung der regulär Beschäftigten angewendet werden. Detaillierte Analysen der Verfahrensmerkmale und Instrumente sind jedoch äußerst rar (vgl. Neumann 1987; Klingner, Schuler, Diemand & Becker 2003) und angesichts aktueller Diskussionen zur Kompetenzdiagnostik in der beruflichen Bildung von großem Interesse.

Die hier berichtete Studie zielt darauf ab, einen vertieften Einblick in die Beurteilungspraxis *kaufmännischer Auszubildender* zu erhalten. Zum einen soll im Zuge einer Befragung von Personalverantwortlichen in ausbildenden Betrieben näher aufgeschlüsselt werden, wer, wie oft und wann beurteilt. Ferner sollen im Zuge einer Dokumentenanalyse sowohl formale Merkmale der Beurteilungsinstrumente als auch inhaltliche Beurteilungsgegenstände charakterisiert werden. Ergänzend gehen wir der Frage nach, ob eine vergleichende Gegenüberstellung des Banken- und Industriesektors hinsichtlich der genannten Analysekatogorien eher generelle oder eher branchenspezifische



Beurteilungsverfahren für kaufmännische Auszubildende nahe legt. Die zu Vergleichszwecken herangezogenen Ausbildungsberufe *Industriekaufmann/-frau* und *Bankkaufmann/-frau* gehören beide zu den ‘Top Ten’ der am stärksten besetzten Ausbildungsberufe (vgl. BIBB 2014), weshalb Beurteilungen dieser Auszubildendengruppen in vielen Ausbildungsstätten routinemäßig und in größerer Anzahl anfallen.

Die Datengewinnung erfolgte zwischen März und Mai 2015 auf dem Wege der schriftlichen Befragung von Industrie- und Finanzunternehmen mithilfe eines von uns entwickelten Fragebogens. Dabei baten wir auch um Zusendung des im jeweiligen Unternehmen eingesetzten Beurteilungsbogens. An der Befragung beteiligten sich 136 Ausbildungsbetriebe; in 84 Fällen wurde der Rückantwort auch ein Beurteilungsbogen beigelegt.

Im Folgenden werden zunächst allgemeine Kennzeichen und Verfahren der Personalbeurteilung, spezifische Funktionen und Anlässe der Beurteilung von Auszubildenden sowie Anforderungsprofile für angehende Bank- und Industriekaufleute erörtert. Nach einer Präzisierung der Forschungsfragen folgen die Eckdaten der empirischen Studie sowie die Ergebnisse quantitativer und qualitativer Auswertungen. Eine Diskussion der Befunde und die Benennung verbleibender Forschungsdesiderate runden den Beitrag ab.

## **2 Grundlagen der Leistungsbeurteilung in der betrieblichen Ausbildung**

### *2.1 Kennzeichen und gängige Verfahren der Personalbeurteilung*

Die Personalbeurteilung umfasst alle geplanten, formalisierten und kriteriengeleiteten Bewertungen von Organisationsmitgliedern durch hierzu organisationsintern beauftragte Personen auf der Basis sozialer Wahrnehmungsprozesse im Arbeitsalltag (vgl. Domsch & Gerpott 1992; Jung 2008; Wunderer 2011). Damit weist sie zwar höhere Grade an Systematik und methodischem Anspruch auf als spontane, ereignisgesteuerte Rückmeldungen im Tagesgeschäft (Day-to-day Feedback; vgl. Schmidt 2010), verwendet aber selten aufwändige Verfahren, wie sie in der Management-Diagnostik üblich sind (vgl. Erpenbeck & von Rosenstiel 2003).

Als etablierte Elemente der Regelbeurteilung identifizieren u. a. Becker (2009) und Dulisch (2011) den Einsatz gebundener, oft standardisierter Einstufungsverfahren, die Durchführung durch eine ranghöhere Führungskraft sowie die Archivierung und Rückmeldung der Ergebnisse an die Beurteilten. Die Einstufung erfolgt meist in vordefinierten, eine Rangfolge indizierenden

Ziffern- oder Zahlenformaten, um unmittelbare Vergleiche von Mitarbeitenden zu ermöglichen (vgl. Oechsler 2006).

Hinsichtlich der Beurteilungsgegenstände lassen sich idealtypisch (1) *eigenschafts-* bzw. *merkmalsorientierte*, (2) *verhaltensorientierte* und (3) *ergebnisorientierte* Verfahren abgrenzen, die je spezifische Vorzüge und Nachteile besitzen. So mag die einfache und ökonomische Handhabung *eigenschafts-* bzw. *merkmalsorientierter* Verfahren ein wesentlicher Grund für ihre weite Verbreitung sein. Schwierig gestalten sich allerdings die Auswahl aussagekräftiger Eigenschaften, ihre Beschreibung und Skalierung sowie die Spezifikation einer geeigneten Bezugsbasis, um eine urteilsverzerrende Subjektivität (z.B. Strenge- und Mildetendenzen) verschiedener Beurteilender einzudämmen. In der betrieblichen Praxis bedient man sich deshalb gerne aus Standardkatalogen tendenziell domänenübergreifender Beurteilungsskalen (vgl. Becker 2009).

Werden *verhaltensorientierte* Einstufungsverfahren verwendet, fällt die Wahl meist auf sog. Verhaltensbeobachtungsskalen. Sie erfordern eine Einschätzung der Häufigkeit beobachteter Verhaltensweisen anhand einer typischerweise fünfstufigen Likertskala (1 = nie / 5 = immer) (Latham & Wexley 1977) und erlauben, je nach Verwendungszweck, eine Summierung der dimensionalisierten Einzelwerte (vgl. Schuler 2004). Die Entwicklung der Beurteilungsdimensionen erfolgt idealerweise durch ein Team von Arbeitsplatzexperten und soll infolge der Fokussierung auf manifestes Verhalten vorschnelle Generalisierungen vermeiden. Wahrnehmungsfehler und Urteilstendenzen der Beurteilenden können aber auch hier nicht ganz ausgeschlossen werden. Zudem ist eine enge Koppelung zwischen Verhalten und Leistung bzw. Erfolg nicht zwingend gewährleistet (vgl. Becker 2009).

*Ergebnisorientierte* Einstufungsverfahren setzen an diesem Defizit an, indem sie die Erfüllung qualitativer und quantifizierbarer Leistungsparameter bewerten. Mit der strikten Beschränkung auf erzielte Arbeitsergebnisse geht jedoch wiederum eine Vernachlässigung des Arbeitsverhaltens einher (vgl. Oechsler 2006). Darüber hinaus ist es in vielen Arbeitsbereichen nur bedingt möglich, derartige Leistungsparameter vollständig und eindeutig zu definieren.

Realiter kommen zahlreiche Mischformen der hier erläuterten Einstufungsverfahren zum Einsatz. Der unternehmensinternen Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Variante können dabei bewusste Abwägungsprozesse seitens der Personalverantwortlichen ebenso wie unhinterfragte Routinen zugrunde liegen (z.B. Schuler 2004).

## 2.2 Funktionen und Anlässe der Beurteilung von Angestellten und Auszubildenden

Als Instrument des Personalmanagements dient die Beurteilung betrieblicher Mitarbeitender vielfältigen Zwecken. In Anlehnung an Cleveland, Murphy und Williams (1989) bildet sie die Grundlage für *interpersonale* Entscheidungen (z.B. über Entgeltendifferenzierung, Beförderungen oder Versetzungen innerhalb der Belegschaft) sowie für *intrapersonale* Entscheidungen (z.B. über individuelle Weiterbildungsbedarfe). Weiterhin trägt sie zur betrieblichen Systemerhaltung durch vorausschauende Personalplanung bei, erfüllt Dokumentationsfunktionen (z.B. zur Rechtfertigung getroffener Personalentscheidungen) wie auch Informations- und Feedbackfunktionen (z.B. in Mitarbeitergesprächen) (vgl. Muck & Schuler 2004; Schuler 2004).

Dagegen zielt die Beurteilung von Auszubildenden vorrangig auf eine kontinuierliche Bewertung ihres jeweiligen Ausbildungsstandes ab (vgl. Arnold & Krämer-Stürzl 1999; Ruschel 2015). Damit erfüllt sie in erster Linie *intrapersonale* Funktionen der Verhaltensanalyse und -steuerung. Konkreter gefasst dient sie der regelmäßigen Überprüfung und gezielten Unterstützung des allgemeinen und fachlichen Arbeits- und Lernverhaltens, aber auch der Motivation des/der einzelnen Auszubildenden. Dies unterstreicht eine Befragung im Bankensektor, in der 143 Auszubildende und 157 Auszubildende übereinstimmend die Förderung von Motivation, Fähigkeiten und Lernbereitschaft, die Früherkennung von Defiziten sowie die Erstellung eines individuellen Stärken-Schwächen-Profiles als primäre Funktionen der Auszubildendenbeurteilung benennen (vgl. Klingner et al. 2003). In den Antworten der Probanden tauchen ergänzend und nachrangig Feedback-, Selektions- und Allokationsfunktionen auf. So soll die Auszubildendenbeurteilung bspw. individuelle Beratungen erleichtern sowie betriebliche Übernahme- und Einsatzentscheidungen unterstützen.

Personalbeurteilungen für reguläre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfolgen sowohl regelmäßig (vor allem zum Zwecke der Entgeltendifferenzierung) als auch anlassbezogen, bspw. bei Ablauf der Probezeit, anstehenden Versetzungen, individuellen Anfragen bzgl. Gehaltserhöhungen, Projektabschlüssen oder Beendigung des Arbeitsverhältnisses (vgl. Jung 2008). Bei Auszubildenden markiert das Ende der Probezeit ebenfalls einen ersten, wichtigen Zeitpunkt der Beurteilung. Weitere Anlässe bieten die Beendigung einzelner Ausbildungsabschnitte und hiermit verknüpfte Abteilungswechsel, Zwischenprüfungen, Entscheidungen über eine Verlängerung oder Verkürzung der Ausbildungszeit oder die Zeugniserstellung zum Abschluss der Ausbildung. Daneben können markante Leistungseinbrüche oder kritische Ereignisse, welche die Erreichung von Ausbildungszielen gefährden, sowie

ein vorzeitiger Ausbildungsabbruch die Durchführung einer Beurteilung anstoßen (vgl. Arnold & Krämer-Stürzl 1999; Ruschel 2008).

### 2.3 Branchenspezifische Anforderungen und Beurteilungskriterien für Auszubildende

Um Beurteilungen transparent, gerecht und aussagekräftig zu gestalten, sollten die anzulegenden Kriterien anforderungsanalytisch fundiert sein (vgl. Schuler 2004). Betriebe müssten sich bei der Auszubildendenbeurteilung daher insbesondere an ausbildungsrelevanten Ordnungsmitteln orientieren (vgl. Kiefer & Knebel 2011). Berufsfeldübergreifend stellt dabei das Bildungsziel der Handlungskompetenz einen zentralen, wenn auch schwer operationalisierbaren, Bezugspunkt dar (vgl. Dehnbostel 2010; Reetz 2006; Seiber & Nickolaus 2010). Sowohl die Ratgeberliteratur zur Beurteilung von Auszubildenden (z.B. Leischner 2008; Ruschel 2015) als auch eine kulturministerielle Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen (vgl. KMK 2011) schlüsselt diesen Kompetenzbegriff in weitere Subdimensionen auf, wobei zumeist *Fach-, Selbst-, Sozial- und/oder Methodenkompetenzen* unterschieden werden.

Empirische Analysen dokumentieren einen hohen Stellenwert *fachlicher Kenntnisse und Fertigkeiten* sowohl in den aktuellen Ausbildungsordnungen für kaufmännische Berufe (vgl. Lorig & Schreiber 2010) als auch in der betrieblichen Beurteilungspraxis der 1980er Jahre (vgl. Neumann 1987). Tabelle 1 listet die von Industrie- und Bankkaufleuten während der Ausbildung zu erwerbenden Kompetenzen entsprechend einer vom Bundesinstitut für Berufsbildung vorgenommenen Sichtung einschlägiger Ordnungsmittel auf. Auch sie unterstreicht die Dominanz fachspezifischer Fähigkeiten und Fertigkeiten, lässt aber zugleich erkennen, dass sozial-kommunikative und vor allem beratende Fähigkeiten im direkten und persönlichen Kundenkontakt bei angehenden Bankkaufleuten einen größeren Raum einnehmen als bei angehenden Industriekaufleuten, die ihrerseits vorrangig in die Planung, Bewertung und Optimierung von diversen innerbetrieblichen Geschäftsprozessen eingebunden sind.

Aufschluss über domänenspezifische Anforderungen geben weiterhin Stellenanzeigen, die zum einen Erwartungen potenzieller Arbeitgeber widerspiegeln (vgl. Frank, Hackel, Helmrich & Krekel 2014) und zum anderen zur Prüfung und Legitimation getroffener Auswahlentscheidungen dienen (vgl. Jung 2008). Detaillierte Anzeigenanalysen liefern beispielsweise Trost und Weber (2012) für die Zielgruppe der Berufseinsteiger mit abgeschlossener kaufmännischer Ausbildung.

*Tabelle 1. Kompetenzprofile von Bank- und Industriekaufleuten in der Ausbildung im Vergleich*

<b>Von Bankkaufleuten zu erwerbende Fähigkeiten und Fertigkeiten</b>	<b>Von Industriekaufleuten zu erwerbende Fähigkeiten und Fertigkeiten</b>
Beraten von Kunden über Nutzungsmöglichkeiten von Konten, Wahl der Kontoart, verschiedene Zahlungsverkehrsarten	Verkaufen der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens
Bearbeiten von Kundenaufträgen im Rahmen der Kontoführung; Abwicklung des nationalen und internationalen Zahlungsverkehrs für Kunden; Beschreiben der Strukturen des internationalen Bankgeschäftes	Betreiben von Marketingaktivitäten von der Analyse der Marktpotenziale bis zum Kundenservice; Beraten und Betreuen der Kunden Ermitteln des Bedarfs an Produkten und Dienstleistungen
Beratung über und Vertrieb von Geldanlageprodukten, Versicherungsprodukten und Bausparprodukten	Einkaufen von Materialien, Produktionsmitteln und Dienstleistungen und Disponieren für die Leistungserstellung oder den Vertrieb
Bearbeiten von Wertpapierorders; Einordnen besonderer Finanzinstrumente; Informieren über steuerliche Auswirkungen bei Anlagen	Unterstützen des Prozesses der Auftrags erledigung, z.B. in der Leistungserstellung und der Logistik
Mitwirken bei der Bearbeitung von Nachlässen	Bearbeiten von betriebswirtschaftlichen Themen in allen Funktionen des Betriebes (z.B. Finanzierung, Investitionen, Rentabilität, Kostenplanung, -analyse, -verfolgung)
Beraten von Kunden über Finanzierungsmöglichkeiten	Bearbeiten der Geschäftsvorgänge des Rechnungswesens; Auswerten von Kennzahlen und Statistiken für die Erfolgskontrolle und zur Steuerung betrieblicher Prozesse
Mitwirken bei der Bearbeitung von Krediten, Einschätzen von Kreditrisiken, Beurteilen von Sicherheiten und Mitwirken bei der Bearbeitung von Sicherungsvereinbarungen	Anwenden von Methoden und Instrumenten zur Personalbeschaffung und -auswahl; Planen des Personaleinsatzes und Bearbeiten von Aufgaben der Personalverwaltung
Anwenden von Instrumenten des betrieblichen Rechnungswesens und Controlling; Beurteilen der Kosten und Erlöse einer Kundenbeziehung	Planen und Organisieren der Arbeitsprozesse inkl. Nutzung fremdsprachlicher Unterlagen
Anwenden von Informations- und Kommunikationssystemen; Anwenden von Techniken der Problemlösung sowie der Entscheidungsfindung	Korrespondieren und Kommunizieren in typischen Situationen in einer Fremdsprache
Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit im Verhältnis zu Kunden, Vorgesetzten und Mitarbeitern	Arbeiten in Teams und Projekten unter Verwendung aktueller Informations-, Kommunikations- und Medientechniken, Fähigkeiten zur Kommunikation, Kooperation, Moderation, Präsentation, Problemlösung und Entscheidung

*Quelle: (BIBB o.J.)*

Das gewünschte Profil von Bankkaufleuten definieren Trost und Weber (2012) – passend zu den in Tabelle 1 umschriebenen Kompetenzfacetten – pointiert als „kreative problemorientierte Verkäufer/-in“. Von qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern im Bankensektor wird also in erster Linie hohe Kunden- und Vertriebsorientierung gefordert, dicht gefolgt von Kommunikationsfähigkeiten und -freude (vgl. Frank et al. 2014). Neben einem offenen, freundlichen, sicheren und gepflegten Auftreten wünschen sich die Personalverantwortlichen ausgeprägte „Kooperationsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Belastbarkeit, Einfühlungsvermögen, Entscheidungsfreude, Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick, absolute Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit und Akquisitionstärke“ (ebd., 46).

Der Stellenanzeigenanalyse von Trost und Weber (2012) zufolge werden hingegen unter Industriekaufleuten im Wesentlichen „sprachlich und technisch versierte Projektmanager/-innen“ gesucht. Profundes betriebswirtschaftliches Wissen sowie eine gewissenhafte Arbeitseinstellung werden hier durchgängig nachgefragt. In nahezu jeder Stellenanzeige werden zudem sprachliche und technische Fähigkeiten genannt. Soziale Fähigkeiten gehören hingegen, verglichen mit dem Bankensektor, zu den seltener eingeforderten Kompetenzfacetten von Industriekaufleuten.

#### *2.4 Fragestellungen der empirischen Studie*

Unserer explorativen Studie liegen folgende Forschungsfragen zugrunde:

1. Wie lassen sich Beurteilungsverfahren von kaufmännischen Auszubildenden im Bank- und Industriesektor hinsichtlich der beurteilenden Personen, der Häufigkeit und vordringlichen Anlässe der Beurteilung sowie der primären Zwecke der Beurteilung charakterisieren?
2. Welche formalen und inhaltlichen Merkmale weisen die verwendeten Beurteilungsbogen auf?
3. Welche Unterschiede lassen sich zwischen den Beurteilungsverfahren und -instrumenten für angehende Bankkaufleute und angehende Industriekaufleute erkennen?

### 3. Untersuchungsdesign der empirischen Studie

#### 3.1 Datengewinnung und Stichprobe

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen wurde eine Querschnittserhebung in Form einer E-Mail-Umfrage im Frühsommer 2015 durchgeführt. Teilnehmende Unternehmen wurden gebeten, einen Fragebogen zur Auszubildendenbeurteilung auszufüllen und, sofern vorhanden, den hierzu verwendeten Beurteilungsbogen einzureichen. Eine vertrauliche Behandlung aller Unterlagen wurde ebenso wie eine anonymisierte Datenauswertung und Veröffentlichung zugesichert.

Durch personalisierte Schreiben an zufällig ausgewählte Ausbildungsbetriebe der interessierenden Branchen, einen werbenden Beitrag im „Forum für AusbilderInnen“ des BIBB (foraus.de) sowie die Unterstützung kooperierender Industrie- und Handelskammern beteiligten sich insgesamt 136 Ausbildungsbetriebe an der Studie. Dabei handelt es sich um 64 Kreditinstitute (im Folgenden „KI“) und 72 Industrieunternehmen (im Folgenden „IU“). Wir erhielten Antworten aus 14 Bundesländern, aber 70 Ausbildungsbetriebe haben ihren Sitz in Bayern, was für den Akquiseerfolg der Industrie- und Handelskammern spricht.

Beide Teilstichproben bestehen überwiegend aus großen Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten (KI 58 %; IU 64 %) und mittelgroßen Unternehmen zwischen 50 und 249 Beschäftigten (KI 41 %; IU 28 %). In 109 Fällen füllten Personen aus der Ausbildungs- und/oder Personalabteilung den Fragebogen aus. Weitere Rückläufe stammen von Fachkräften, Assistenten/-innen der Geschäftsführung, Abteilungsleitenden oder der Geschäftsleitung selbst. Insgesamt sendeten 84 Betriebe – darunter 41 KI und 43 IU – neben dem ausgefüllten Fragebogen auch den eingesetzten Beurteilungsbogen ein. Interessierte Unternehmen erhielten im September 2015 eine Ergebnismeldung in Form eines sechsseitigen Flyers.

#### 3.2 Erhebungsinstrumente und Datenauswertung

Der fünfseitige Fragebogen beinhaltete geschlossene Angaben zum Unternehmen (z.B. Größe), zu Merkmalen der Beurteilungspraxis (z.B. zuständige Personen) und des verwendeten Beurteilungsbogens (z.B. Herkunft) sowie zur Position des Antwortenden. Ein offenes Antwortformat wurde zur Erfassung von Beurteilungszwecken verwendet. Für die inhaltsanalytische Auswertung wurde ein Kategorienschema deduktiv aus den in Abschnitt 2.2 erläuterten Beurteilungsfunktionen entwickelt. Die Informations- und Feedbackfunktion wurde hierbei in die Kategorie der intrapersonalen Funktionen

integriert, da eine Trennung kaum möglich war. Tabelle 2 zeigt einen Ausschnitt aus dem entwickelten Kodierleitfaden.

Tab. 2: Ausschnitt aus dem Kodierleitfaden zur Analyse des Zwecks der Auszubildendenbeurteilung

Kategorie	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiel
<b>Inter-personal</b>	Hilfe zur Übernahmeentscheidung	Beurteilung dient der Übernahme- bzw. Weiterbeschäftigungsentscheidung	„ <i>Probezeitübernahme</i> “, „ <i>Übernahme nach Ausbildung</i> “
	...	...	...
<b>Intra-personal</b>	Stärken/Schwächen-Ermittlung	Beurteilung dient der Ermittlung von Stärken und Schwächen der Auszubildenden	„ <i>Stärken-Schwächen-Analyse</i> “
	Förderfunktion	Beurteilung dient der Förderung des/der Auszubildenden	„ <i>Zur Förderung der fachlichen und persönlichen Entwicklung</i> “
	...	...	...
<b>System-erhaltung</b>	Ausbildungsqualität	Beurteilung dient der Ausbildungsqualität	„ <i>zur Verbesserung der Ausbildung</i> “
	...	...	...
<b>Dokumen-tation</b>	Hinweis für Zeugnis	Beurteilung ist Grundlage des Ausbildungszeugnisses	„ <i>zur Niederschrift eines Ausbildungszeugnisses</i> “
	...	...	...

Quelle: eigene Abbildung

In den Beurteilungsbogen wurden zuerst schlichte formale Merkmale wie etwa Seitenumfang, Itemanzahl, Gesamturteil oder Übernahmeempfehlung ausgezählt. Weiterhin wurden Art, Skalierungen und Operationalisierungshilfen der verwendeten Beurteilungsverfahren klassifiziert (siehe Abschnitt 2.1). Inhaltsbezogene Kategorisierungen erfolgten für die in den Einzelitems erkennbaren Beurteilungskriterien. Die Kategorien wurden in einem gemischt deduktiv-induktiven Vorgehen entwickelt, wobei die in Praxisratgebern und Handreichungen etablierte Unterscheidung von Teildimensionen der beruflichen Handlungskompetenz (Abschnitt 2.3) als erste, einfache Systematisierung diente. Sie wurde einerseits um solche Zusatzkategorien ergänzt, die in den Items der gesichteten Beurteilungsbogen prominent vertreten waren; andererseits wurden die Teildimensionen Fach- und Methodenkompetenz verschmolzen, da die zugehörigen Items selten trennscharf formuliert waren. Tabelle 3 zeigt einen Ausschnitt aus dem zugehörigen Kodierleitfaden.

Die Kodierungen folgten dem Modell der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) und flossen wie auch die geschlossenen Antwortformate des Fragebogens in anschließende deskriptive und inferenzstatistische Auswertungen ein. Für Branchenvergleiche und ausgewählte Merkmalszusammenhänge griffen wir dabei durchgängig auf non-parametrischen Verfah-



ren zurück. Als Effektstärken werden dementsprechend Cramers V oder Spearmans r für Zusammenhänge und Phi für Differenzen berichtet. Bei mehreren Analysen zu einer Fragestellung wurde eine Alpha-Fehlerkorrektur vorgenommen.

*Tabelle 3. Ausschnitt aus dem Kodierleitfaden zur Analyse der Beurteilungskriterien der in den Beurteilungsbogen enthaltenen Items.*

<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>
<b>Fachkompetenz</b> (+ fachbezogene Methodenkompetenz)	Items, die in Bezug auf fachbezogene Anforderungen im Arbeitsablauf definiert sind.	<i>Fachwissen, Produktwissen, fachliche Problem lösen können, mit Arbeitsmitteln umgehen können etc.</i>
<b>Kognitive Grundfähigkeiten</b>	Items, die auf allgemeine kognitive Fähigkeiten bezogen sind und keinen unmittelbaren Fachbezug erkennen lassen.	<i>Auffassungsgabe, Intelligenz, Konzentration, schnell lernen können, Denkvermögen etc.</i>
<b>Sozialkompetenz</b>	Items, die auf gelingende soziale Interaktionen mit internen oder externen Personen bezogen sind.	<i>Offenheit, Teamfähigkeit, sich in andere einfühlen können, selbstsicher auftreten, Bedürfnisse erkennen etc.</i>
<b>Arbeitsstugenden &amp; Arbeitsweisen</b>	Items, die allgemeines Arbeitsverhalten beschreiben (ohne Fach- und Interaktionsbezug)	<i>Gewissenhaftigkeit, Pünktlichkeit, Selbständigkeit, ausdauernd und beharrlich an einer Sache arbeiten etc.</i>
...	...	...

*Quelle: eigene Abbildung*

## **4. Befunde der empirischen Studie**

### *4.1 Allgemeine Verfahrensmerkmale der Beurteilungspraxis*

83.1 % der Unternehmen gaben an, feste Beurteilungszeitpunkte einzuhalten. Im Laufe einer Ausbildung wird im Durchschnitt neunmal beurteilt; allerdings streuen die Angaben hierzu erheblich (M = 9.16; SD = 5.24; Min = 0; Max = 36). Anlassbezogene Beurteilungen (Mehrfachantwort möglich) erfolgen zumeist nach jedem Ausbildungsabschnitt (86.0 %), kurz vor Ende der Probezeit (55.9 %), kurz vor Ausbildungsende (39.0 %) sowie nach der Zwischenprüfung (18.4 %). Sonstige Anlässe (20.6 %) betreffen bspw. Geschäftsstellen- und Abteilungswechsel oder Projekte der Auszubildenden. Die Beurteilungsergebnisse werden in 99 % der Betriebe den Auszubildenden

immer zurückgemeldet; in 89.7 % dienen sie als Grundlage für ein persönliches Gespräch.

Zu den beurteilenden Personen (Mehrfachantwort möglich) gehören vor allem ausbildende Fachkräfte (84.3 %), Ausbildungsleitende (46.3 %) und Abteilungsleitende (33.6 %). Nur in 57.5 % der Betriebe werden alle beurteilenden Personen für diese Aufgabe geschult; in 21.6 % sind es zumindest einige der zuständigen Personen. In 20.1 % der Betriebe übernehmen durchweg ungeschulte Personen die Auszubildendenbeurteilung.

Die Freitextantworten zu den Beurteilungszwecken erlaubten eine Kodierung von 276 Sinneinheiten. Durchschnittlich wurden in jedem Fragebogen zwei Angaben gemacht. Am häufigsten wurden *intrapersonale Funktionen* umschrieben (51.6 %), darunter die Identifikation von Stärken und Schwächen, der retrospektive Nachvollzug der bisherigen Entwicklung, die prospektive Identifikation von Entwicklungspotenzialen oder der fördernde Charakter des Feedbacks. Es folgen *interpersonale Funktionen* (34.5 %) wie etwa Leistungsvergleiche unter den Auszubildenden, Unterstützung von Übernahmeentscheidungen sowie Hinweise auf spätere Einsatzbereiche. Deutlich seltener wurde mit 10.5 % auf die *Dokumentationsfunktion* verwiesen. Hierunter fallen etwa die Sammlung von Informationen für das Abschlusszeugnis, Transparenz oder die Befolgung von Dokumentationspflichten. Kaum eine Angabe zielt dagegen auf die Funktion der *Systemerhaltung* (2.9 %), etwa mit Blick auf eine allgemeine Qualitätssicherung der Ausbildung.

Erwähnenswert ist, dass in größeren Unternehmen eher feste Beurteilungszeitpunkte eingehalten ( $\chi^2 = 14.3$ ;  $df = 2$ ;  $p = .001$ ;  $V = .324$ ), häufigere Beurteilungen durchgeführt ( $r_s = .219$ ;  $p < .05$ ) und beurteilende Personen stärker geschult ( $r_s = .234$ ;  $p < .01$ ) werden als in kleineren Unternehmen. Zudem finden häufiger individuelle Beurteilungsgespräche statt ( $r_s = .206$ ;  $p < .05$ ). Diese *branchenübergreifenden* Zusammenhänge fallen zwar schwach, aber signifikant positiv aus. Sie können daher vorsichtig als eine mit zunehmender Organisationsgröße einhergehende Professionalisierung der Beurteilungspraxis interpretiert werden, die angesichts stärkerer Personalressourcen und einer höheren Anzahl von Auszubildenden durchaus plausibel scheint.

## 4.2 Merkmale der eingesetzten Beurteilungsbogen

Fast alle Unternehmen (91.9 %) setzen standardisierte Beurteilungsbogen ein. Wo dies der Fall ist, handelt es sich meist um unternehmensweit einheitlich gestaltete Bogen (75.0 %); deutlich seltener gibt es abteilungsspezifische Bogen, die sich in 12.9 % der Betriebe nur geringfügig, in 12.1 % substantiell voneinander unterscheiden. Die Unterschiede liegen nach Angaben der Befragten meist in der Berücksichtigung des Kundenkontakts, in Formalisie-

rungsvorgaben sowie besonderen fachlichen Anforderungen in den einzelnen Abteilungen. In der überwältigenden Mehrheit der Fälle wurden die Beurteilungsbogen organisationsintern entwickelt, häufig in Kooperation verschiedener Abteilungen sowie in Abstimmung mit dem Betriebsrat und/oder der Jugend- und Auszubildendenvertretung.

Formal betrachtet umfasst ein Bogen *durchschnittlich* 3.5 Seiten (SD = 2.17; Min = 1; Max = 13) und enthält 15 geschlossene Items (SD = 9.77; Min = 3; Max = 64) sowie 8 offene Items (SD = 7.44; Min = 0; Max = 39). Die hohen Streuungswerte belegen jedoch eine große Heterogenität der Instrumente. Die Antwortskalen der geschlossenen Items fallen sogar innerhalb einzelner Bogen vielfältig aus, was Mehrfachkodierungen erforderlich machte. In 31 von 84 Beurteilungsbogen sind fünfach gestufte Bewertungen möglich (z.B. von *sehr niedrig* bis *sehr hoch*; von *I* bis *5* oder von *A* bis *E*). Dreistufige Antwortskalen sind in 20 Bogen, vierstufige Skalen in 18 Bogen vorhanden. Seltener finden sich Ausprägungen von 1 bis 10 oder Prozentangaben als Bewertungsoptionen.

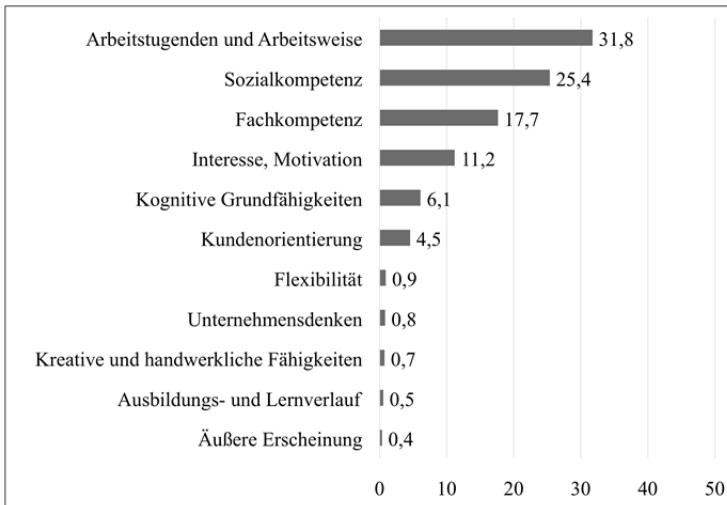
Des Weiteren wird ersichtlich, dass ausnahmslos Einstufungsverfahren genutzt werden. Dabei dominieren rein *eigenschaftsorientierte* Einstufungsverfahren (48.8 %), gefolgt von einer Mischung aus eigenschafts- und verhaltensorientierten Verfahren (32.1 %). Nur selten werden rein verhaltensorientierte Beurteilungen vorgenommen (19 %). Ergebnisorientierte Verfahren waren in der untersuchten Stichprobe nicht zu finden. In 50 % der Items fanden sich Operationalisierungshilfen auf Itemebene. Damit werden den Beurteilenden kurze Texte, Stichworte oder Synonyme geliefert, welche die zu beurteilende Eigenschaft bzw. Verhaltensweise konkret beschreiben. Bei 10.7 % der Items wurden Operationalisierungshilfen auf Ausprägungsebene bereitgestellt. Dabei handelt es sich um Kurztexpte oder Stichworte, welche die verfügbaren Ausprägungen der Antwortskala erläutern. Für knapp 40 % der Items wurden keinerlei Operationalisierungshilfen gegeben.

Den Schwerpunkt der Inhaltsanalyse bildete die Kategorisierung der in den Items enthaltenen Beurteilungskriterien. Insgesamt wurden 1.099 Items kodiert. Abbildung 1 zeigt die Beurteilungskriterien in absteigender Reihenfolge ihrer prozentualen Häufigkeit über alle analysierten Items hinweg. Sie verdeutlicht, dass die meisten Items auf die Beurteilung grundlegender Arbeitstugenden und Arbeitsweisen abzielen. Große Beachtung finden außerdem Sozialkompetenzen in zwischenmenschlichen Interaktionen, gefolgt von Fachkompetenzen (inklusive der in den Itemformulierungen kaum separierbaren fachbezogenen Methodenkompetenzen) sowie Interesse bzw. Motivation.

Im Zuge der Kodierung fiel auf, dass 15.5 % der eingesandten Beurteilungsbogen mindestens ein multikriteriales Beurteilungssystem enthielten. Multikriterialität entsteht, wenn zwei oder mehr inhaltlich wenig überlappende

Kriterien in einer einzigen Aussage beurteilt werden sollen. Das Beurteilungsergebnis ist dann nicht mehr eindeutig interpretierbar. Abbildung 2 zeigt ein solches Beispiel: In der Operationalisierungshilfe auf Itemebene werden sowohl die äußere Erscheinung als auch die sprachliche Ausdrucksfähigkeit zur näheren Beschreibung von „Auftreten“ herangezogen, obwohl diese Merkmale im Einzelfall unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Abb. 1: Prozentuale Häufigkeiten der vorgefundenen Beurteilungskriterien (100 % entsprechen 1.099 Kodierungen)



Quelle: eigene Abbildung

Abb. 2: Beispiel eines multikriterial definierten Items

...

**09. Auftreten**

[zeigt sich in der äußeren Erscheinung und in der sprachlichen Ausdrucksfähigkeit]

niedrig hoch

1  
  2  
  3  
  4  
  5

...

Quelle: eigene Abbildung

Über die Beurteilung konkreter Eigenschaften und Verhaltensweisen hinaus ist in 42.9 % der Beurteilungsbogen ein Einzelitem zur Übernahme- oder Weiterbeschäftigungsempfehlung der Auszubildenden nach Abschluss der Ausbildung enthalten.

### 4.3 Unterschiede zwischen Industrie und Banken

Alle bisher berichteten Aspekte wurden auf etwaige Branchenunterschiede getestet. Insgesamt ergaben sich hierbei erstaunlich wenige überzufällige Abweichungen zwischen den betrieblichen Beurteilungspraktiken.

Die ausbildenden Finanzdienstleister setzen durchschnittlich häufiger standardisierte Beurteilungsbogen ein als die ausbildenden Industrieunternehmen (KI = 98.4 %; IU = 85.9 %;  $\chi^2 = 7.052$ ,  $p_{\text{Fisher}} = .01$ , Cramers V = .229). Zudem sind die Beurteilungsbogen für Bankkaufleute im Durchschnitt etwas länger (Mann-Whitney U = 577.0,  $p = .005$ , Phi = .304) und umfassen mehr dichotome Items als die Bogen der Industrieunternehmen (U = 644.5,  $p = .023$ , Phi = .248). Ein bemerkenswerter, wenngleich nicht signifikanter Unterschied zeigt sich in der Schulung der Beurteilenden, die in 31 % der KI, aber nur in 7.9 % der IU *nicht* erfolgt.

Mit Blick auf die Inhalte der gesichteten Bogen scheint vor allem die „Kundenorientierung“ branchenabhängig unterschiedlich gewichtet zu werden. Dieses Beurteilungskriterium besitzt bei Bankkaufleuten einen deutlich höheren Stellenwert als bei Industriekaufleuten (U = 302.5,  $p = .000$ , Phi = .649). Kleinere Differenzen finden sich zudem beim Kriterium „Äußere Erscheinung“, das ebenfalls häufiger zur Beurteilung angehender Bankkaufleute herangezogen wird (U = 795.5,  $p = .037$ , Phi = .228).

## 5. Fazit und Ausblick

Mit der hier berichteten Studie haben wir Gestaltungselemente der betrieblichen Beurteilungspraxis für kaufmännische Auszubildende im Industrie- und Bankensektor analysiert und miteinander verglichen. Insgesamt beteiligten sich 136 Ausbildungsbetriebe an der Studie, von denen 84 auch ihren Beurteilungsbogen zur Verfügung stellten. Angesichts des defizitären Forschungsstands gewährt diese Datenbasis aktuelle und vertiefte Einblicke in betriebliche Beurteilungsverfahren, kann aber keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben.

Im Einklang mit den wenigen vorgängigen Studien (z.B. Klingner et al. 2003) betonen die Befragten die *intrapersonalen* Funktionen der Beurteilung deutlich stärker als die *interpersonalen* Funktionen. Beurteilungen von Auszubildenden dienen demnach vorrangig der Identifikation individueller Stärken und Schwächen, der Bilanzierung des bisherigen Ausbildungsverlaufs und der Ermittlung von Entwicklungspotenzialen, während z.B. Leistungsvergleiche unter den Auszubildenden nachrangig bewertet werden. Ange-

sichts der Priorisierung von Diagnose- und Förderzwecken wie auch angesichts der einschlägigen Ausbildungsordnungen und -rahmenpläne muss allerdings verwundern, dass die gesichteten Beurteilungsbogen primär auf eine Bewertung allgemeiner Arbeitstugenden und sozialer Kompetenzen abstellen. Fachkompetenzen der Auszubildenden rangieren hingegen als Beurteilungskriterien deutlich abgeschlagen auf dem dritten Platz und sind zudem in den Itemformulierungen stark mit fachbezogenen Methodenkompetenzen konfundiert. Hierfür bieten sich gleich mehrere Erklärungen an: Möglicherweise vertrauen die Ausbildungsbetriebe darauf, dass positive Ausprägungen genereller, teils persönlichkeitsnaher Merkmale und Verhaltenstendenzen wie Gewissenhaftigkeit den Erwerb fachlicher Kompetenzen stark begünstigen. So betrachtet könnten die Beurteilungsbogen von einer Renaissance domänenübergreifender Schlüsselkompetenzen zeugen, die in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur oftmals unter dem Schlagwort der „21st Century Skills“ firmieren und berufsfeldunabhängige Facetten der Sozial- und Selbstkompetenz, darunter etwa Lernbereitschaft, Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, zu kritischen Faktoren des beruflichen Erfolges erheben. Denkbar wäre aber auch, dass die Personalverantwortlichen zur Beurteilung der fachlichen Kompetenzen ihrer Auszubildenden die Ergebnisse der Zwischen- und Abschlussprüfungen bei den zuständigen Kammern heranziehen. Da außerdem fachliche Anforderungen teilweise zwischen den durchlaufenen Abteilungen differieren, könnten manche Ausbildungsbetriebe auch den Zusatzaufwand scheuen, der mit dem Entwurf und der Pflege abteilungsspezifisch zugeschnittener Beurteilungsbogen verbunden ist. Zumindest gibt nur knapp ein Siebtel der Befragten an, derart inhaltlich ausdifferenzierte Bogen einzusetzen.

Auf jeden Fall stimmt die Randstellung fachlicher und fachmethodischer Kompetenzen in den von uns gesichteten Beurteilungsbogen (knapp 18 % der kodierten Items) skeptisch, ob pädagogisch wertvolle Lernpotenziale regelmäßiger Beurteilungen im Ausbildungsverlauf mithilfe der hierzu eingesetzten Instrumente voll auszuschöpft werden können. Zu dieser skeptischen Einschätzung trägt auch der Befund bei, dass die Items in den Beurteilungsbogen häufiger eigenschafts- als verhaltensorientiert formuliert sind, infolge fehlender Operationalisierungshilfen teilweise große Interpretationsspielräume eröffnen und damit Wahrnehmungsfehler wie den Halo-Effekt verstärken können. Das Beurteilungskriterium ‚Motivation‘, verbunden mit einer unkommentierten Einstufungsskala von 1 = *sehr gering* bis 5 = *sehr hoch*, mag hierfür ein extremes Beispiel abgeben.

Offen bleibt in der vorgenommenen Dokumentenanalyse jedoch, ob in den nach Unternehmensangaben konsequent realisierten *Feedback-Gesprächen* schriftliche Beurteilungskriterien detailliert erläutert und zum

Anlass genommen werden, einem/einer Auszubildenden konkrete Schritte zur Verbesserung seines/ihrer allgemeinen Lern- und Arbeitsverhaltens wie auch seiner/ihrer fachspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten aufzuzeigen. In Folgestudien scheint es daher lohnend, die Motivations- und Lernpotenziale schriftlicher Beurteilungsergebnisse und mündlicher Besprechungen auch aus der Sicht von Auszubildenden zu beleuchten. Deren Einschätzungen könnten nicht nur motivierende und lernförderliche Gestaltungselemente der betrieblichen Beurteilungspraxis schärfer konturieren, sondern auch gewinnbringend in mehrebenenanalytischen Auswertungen mit organisationalen Merkmalen der Ausbildungsbetriebe verknüpft werden.

Als organisationale Determinanten der Beurteilungspraxis könnten in weiterführenden Studien neben der von uns betrachteten Unternehmensgröße bspw. auch Markt- und Kundensegmente berücksichtigt werden. Die vorliegenden Analysen im Banken- und Industriesektor legen jedenfalls nahe, dass Beurteilungen kaufmännischer Auszubildender in *großen* Betrieben regelmäßiger stattfinden, häufiger von geschulten Personen durchgeführt werden und öfter um individualisierte Rückmeldungen ergänzt werden als in kleinen Betrieben. *Bedeutsame branchenabhängige* Differenzen beschränken sich hingegen auf die Verwendung der beiden Beurteilungskriterien *Kundenorientierung* und *Äußere Erscheinung*, die für angehende Bankkaufleute häufiger als für angehende Industriekaufleute herangezogen werden. Sie spiegeln damit nur ansatzweise die unterschiedlichen Kompetenzfacetten wider, die aus den gesichteten Stellenanzeigen- und Anforderungsanalysen beider Ausbildungsberufe hervorgehen.

Abschließend ist festzuhalten, dass Beurteilungen von Auszubildenden trotz der von den befragten Personalverantwortlichen betonten Diagnose- und Förderfunktionen mit Blick auf eine mögliche Weiterbeschäftigung oftmals auch „high stakes tests“ darstellen: In knapp der Hälfte der ausgewerteten Beurteilungsbogen wurde eine diesbezügliche Empfehlung explizit erbeten. Berücksichtigt man ferner die Tatsache, dass in den untersuchten Unternehmen überwiegend auszubildende Fachkräfte Beurteilungen vornehmen, die nicht zwangsläufig für diese Aufgabe geschult sind, verdient die Qualität der verwendeten Beurteilungsinstrumente auch in künftigen Untersuchungen besondere Aufmerksamkeit. Verhaltensorientierte Itemformulierungen mit Operationalisierungshilfen sowie eine konsequente Anpassung der Beurteilungskriterien an berufsfeld- wie auch abteilungsspezifische Anforderungen können dazu beitragen, Beurteilungen von Auszubildenden verlässlich und vergleichbar sowie inhaltlich aussagekräftig und entwicklungsförderlich zu gestalten.

## Literatur

- Arnold, R. & Krämer-Stürzl, A. (1999). *Berufs- und Arbeitspädagogik. Leitfaden der Ausbildungspraxis in Produktions- und Dienstleistungsberufen* (2. Auflage). Berlin: Cornelsen.
- Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO) vom 21. Januar 2009, Bundesgesetzblatt 2009 Teil I Nr. 5, Bonn, 88-92. Online: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ausbilder\\_eignungsverordnung.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ausbilder_eignungsverordnung.pdf) (12.04.2016).
- Becker, F. G. (2009). *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung. Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2014). *Rangliste 2014 der Ausbildungsberufe nach Neuabschlüssen in Deutschland*. Online: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/naa309\\_2014\\_tab67\\_0bund.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/naa309_2014_tab67_0bund.pdf) (12.04.2016).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (o.J.). *Informationen zu Aus- und Fortbildungsberufen*. Online: <https://www.bibb.de/de/40.php> (09.04.2016)
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R. & Williams, R. E. (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130-135.
- Dehnpostel, P. (2010). *Betriebliche Bildungsarbeit. Kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Dietrich, A. & Vonken, M. (2009). Zum Stellenwert der betrieblichen Aus- und Weiterbildung in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, 16, 1-20. Online: [www.bwpat.de/ausgabe16/dietrich\\_vonken\\_bwpat16.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe16/dietrich_vonken_bwpat16.pdf) (07.03.2016).
- Domsch, M. & Gerpott, T. J. (1992). Personalbeurteilung. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band V (2. Auflage), (S. 1631-1641). Stuttgart: Poeschel.
- Dulisch, F. (2011). Personalbeurteilung. In T. Fischer (Hrsg.), *Personalmanagement*. Schriftenreihe: Moderne Verwaltung in der Lehre (S. 185-203). Frankfurt: Verlag für Verwaltungswissenschaft.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2003). Einführung. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (S. IX-XL). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frank, I., Hackel, M., Helmrich, R. & Kreckel, E. M. (2014). *Entwicklungen und Perspektiven von Qualifikation und Beschäftigung im Bankensektor*. Online: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/7363> (12.04.2016).
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft* (8. Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kiefer, B.-U. & Knebel, H. (2011). *Taschenbuch Personalbeurteilung. Feedback in Organisationen*. Arbeitshefte Personalpraxis. Band 1 (12., überarbeitete und erweiterte Auflage). Hamburg: Windmühle.
- Klingner, Y., Schuler, H., Diemand, A. & Becker, K. (2003). Konzeption und Prüfung eines multimodalen Systems der Leistungsbeurteilung für Auszubildende. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2(3), 133-144.



- KMK (2011): *Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe*. Online: [www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2011/2011\\_09\\_23\\_GEP-Handreichung.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2011/2011_09_23_GEP-Handreichung.pdf) (12.04.2016).
- Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1977). Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes. *Personnel Psychology*, 30(2), 255-268.
- Leischner, D. (2008). *Berufs- und Arbeitspädagogik. Fachwissen und Prüfungsvorbereitung zur AEVO für Ausbilder*. München: VLB.
- Lorig, B. & Schreiber, D. (2010). Kompetenzorientierung in Ausbildungsordnungen. In D. Münk & A. Schelten (Hrsg.), *Kompetenzermittlung für die Berufsbildung. Verfahren, Probleme und Perspektiven im nationalen, europäischen und internationalen Raum* (S. 119-134). Bielefeld: Bertelsmann.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Muck, P. M. & Schuler, H. (2004). Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie (2. Auflage) (S. 255-289). Göttingen: Hogrefe.
- Neumann, R. (1987). *Art und Umfang der betrieblichen Beurteilung von Auszubildenden. Eine empirische Untersuchung im Bezirk der Industrie- und Handelskammer zu Bochum*. Universität Bochum.
- Oechsler, W. A. (2006). *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen* (8. Auflage). München: Oldenbourg.
- Reetz, L. (2006). Kompetenz. In F.-J. Kaiser & G. Pätzold (Hrsg.), *Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik* (2. Auflage) (S. 305-307). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Ruschel, A. (2008). *Arbeits- und Berufspädagogik für Ausbilder in Handlungsfeldern* (2., völlig neue Auflage). Ludwigshafen (Rhein): Kiehl.
- Ruschel, A. (2015). *Beurteilung von Auszubildenden*. Online: <http://www.adalbert-ruschel.de/downloads/beurteilung%20von%20auszubildenden.pdf> (09.11.2015).
- Schmidt, K.-H. (2010). Leistungsbeurteilung, Leistungsfeedback und Feedbackwirkungen. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 139-176). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2004). Leistungsbeurteilung – Gegenstand, Funktionen, Formen. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie (2. Auflage) (S. 1-23). Göttingen: Hogrefe.
- Seeber, S. & Nickolaus, R. (2010). Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 2010(2), 10-13.
- Trost, S. & Weber, S. (2012). Fähigkeitsanforderungen an kaufmännische Fachkräfte – Eine kompetenzbasierte Analyse von Stellenanzeigen mittels O\*NET. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 108(2), 217-242.
- Wenzelmann, F., Schönfeld, G., Pfeifer, H. & Dionisius, R. (2009). Betriebliche Berufsausbildung: Eine lohnende Investition für die Betriebe. Ergebnisse der BIBB-Kosten- und Nutzenerhebung 2007. *BIBB Report*, 3(8), 1-11.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre* (9. Auflage). Köln: Luchterhand.