

Helmut KASPER & Gerhard FURTMÜLLER<sup>1</sup> (Wien)

## Die Studieneingangsphase als Auswahlinstrument für die Zulassung von Studierenden

### Zusammenfassung

Die Anwendung von betrieblichen Personalauswahlverfahren bei der Vergabe von Studienplätzen wird seit dem EuGH-Urteil vom 7. Juli 2005 als mögliche Variante der Selektion für Studierende an Österreichs Universitäten diskutiert. Der EuGH hat bekanntlich die Zugangsregelungen, wonach nicht-österreichische Studienbewerber neben der Hochschulreife auch einen Studienplatz in ihrem Heimatland nachweisen müssen, für rechtswidrig erklärt. Die Diskussion der potenziellen Nutzung von Personalauswahlstrategien wird zudem durch die Regelung, dass in Deutschland ab dem Wintersemester 2005 / 2006 nur noch 40 % der Studienplätze nach Abiturnote und Wartezeit direkt von der Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS) vergeben werden, zusätzlich angefacht.

Die im Rahmen des Artikels beantwortete Forschungsfrage: Welches (Auswahl-) Verfahren ist für die Zulassung von Studierenden an Universitäten zu empfehlen? zeigt, dass betriebliche Auswahlverfahren nicht immer eine adäquate Methode darstellen. Auf Basis dieses Faktums wird mit Hilfe des Modells „Bedingungen des Verhaltens“ aufgezeigt, dass die Implementierung einer Studieneingangsphase für Studierende von „Massenuniversitäten“ eine geeignete Selektionsmethode darstellt. Durch dieses Vorgehen können die wesentlichen Kriterien der Leistungserbringung berücksichtigt werden. Empfehlungen von Experten wie „die Studierfähigkeit, Begabung und Eignung der Studierenden ist festzustellen“ (Mittelstraß, 2005) können somit ad acta gelegt werden.

### Schlüsselwörter

Personalauswahlverfahren, Validität, Bedingungen des Verhaltens, Studieneingangsphase

### Introductory Phase as Selection Method to Handle Student Access

#### Abstract

Since the European Court of Justice decided on 7th of July that the Austrian legislation on University admission is contrary to community law, Austria now has to take measures to ensure that holders of secondary diplomas from all Member States have access to higher and university education under the same conditions as holders of Austrian secondary education diplomas. Thus, the discussion about appropriate selection mechanisms for university students and especially the employment of instruments and procedures used for personnel selection in

---

<sup>1</sup> e-Mail: [Helmut.Kasper@wu-wien.ac.at](mailto:Helmut.Kasper@wu-wien.ac.at), [Gerhard.Furtmueller@wu-wien.ac.at](mailto:Gerhard.Furtmueller@wu-wien.ac.at)

business organizations to regulate university admission has become a main issue. This debate got an additional key driver as in Germany the selection procedure “*numerus clausus*” has been reruled, lately.

In this paper, the authors first demonstrate the various weaknesses of the main personnel selection instruments. Secondly, they show that the ideal procedure is to implement an introductory phase, in which all variables supposed to influence students’ performance are taken into consideration. One of the conclusions is that it is not a suitable way to control admission in testing abilities and skills of students before they are allowed to begin their studies as it is suggested by some “experts” in the field.

### **Keywords**

Selection procedure, validity, conditions of performance, introductory phase

## **1 Ausgangslage und Problemstellung**

Der EuGH hat am 7. Juli 2005 entschieden, dass die österreichische Regelung über den Zugang zum Hochschul- und Universitätsstudium wonach ausländische Studierende eine Zulassungsbestätigung einer anerkannten Universität ihres Landes zu erbringen haben, gegen das Verbot der Diskriminierung aus Gründen der Staatsangehörigkeit und die Bestimmungen des EG-Vertrags über die berufliche Bildung verstößt. Gemäß diesem Urteil hat Österreich die erforderlichen Maßnahmen zu treffen, um sicherzustellen, dass die Inhaber von in anderen Mitgliedsstaaten erworbenen Sekundarschulabschlüssen unter den gleichen Voraussetzungen wie die Inhaber österreichischer Sekundarschulabschlüsse Zugang zu diesem Studium haben. (Urteil des Gerichtshofes in der Rechtssache C-147/03)

Auf Basis dieses Urteils und des damit verbundenen Zustrom von Studierenden zu Österreichs Universitäten hat der Österreichische Nationalrat am 8. Juli 2005 eine Gesetzesänderung für acht wissenschaftliche Disziplinen<sup>2</sup> beschlossen, durch die er die Rektorate ermächtigt, Zugangsbeschränkungen zu erlassen. Dabei können die Rektorate für die betroffenen Fächer entscheiden, ob ein Auswahlverfahren vor der Zulassung zum Studium oder eine Auswahl der Studierenden bis längstens zwei Semester nach der Zulassung erfolgt. Festzulegen sind dabei nicht nur die betroffenen inländischen Studien und die Zahl der zuzulassenden Studierenden, sondern auch die Zulassungskriterien und das Auswahlverfahren. Laut Beschluss des österreichischen Nationalrats darf jedoch nicht ausschließlich auf die Noten im Reifezeugnis abgestellt werden, sondern es sind andere Beurteilungskriterien zusätzlich heranzuziehen. (Österreichisches Universitätsgesetz, § 124b)

Als Reaktion auf das EuGH Urteil haben die Rektorate der betroffenen österreichischen Universitäten bereits Auswahlverfahren erlassen bzw. es wird noch an der Umsetzung diverser Auswahlverfahren gearbeitet. Die Bandbreite der Zulassungsmodi reicht dabei von einem „*first come – first serve*“ an der Medizinischen Uni-

---

<sup>2</sup> Gemäß § 124b des österreichischen Universitätsgesetzes sind das folgende Disziplinen: Biologie, Medizin, Pharmazie, Psychologie, Veterinär, Zahnmedizin, Betriebswirtschaft sowie Publizistik und Kommunikationswissenschaften.

versität Wien (<http://www.meduniwien.ac.at/>), bei dem das einzige Kriterium das Datum der Immatrikulation ist bis hin zu einem mehrstufigen Auswahlverfahren an der Medizinischen Universität Graz (<http://www.uni-graz.ac.at/>), bei dem, neben den Noten des Abiturzeugnisses, ein Leistungstest und die Prüfungsnoten des ersten Semesters zur Selektion herangezogen werden.

Die Diskussion um die Selektionskriterien für die zulassungsbeschränkten Studiengänge erhitzt indessen nicht nur die Gemüter in Österreich, sondern auch jene in Deutschland. Der Grund dafür liegt darin, dass ab dem Wintersemester 2005 / 2006 nur noch 40 % der Studienplätze nach Abiturnote und Wartezeit direkt von der Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS) vergeben werden können. Die restlichen 60 % der Studienplätze vergibt die Universität auf der Grundlage eines Selektionsverfahrens – wobei die Abiturnote auch bei der Auswahlentscheidung der Universität zwingend und maßgeblich zu berücksichtigen ist (JORZIK & SCHRÖDER, 2005). So ist z.B. an der Universität des Saarlandes für das Studium der Medizin die Abiturdurchschnittsnote das einzige Entscheidungskriterium. Hingegen werden bei der Bewerbung um einen Studienplatz für das Fach Pharmazie an derselben Universität neben der Abiturdurchschnittsnote Boni für nachgewiesene Zusatzqualifikationen, wie z.B. für die erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zum / zur Pharmazeutisch-Kaufmännischen Assistenten/Assistentin, vergeben. (<http://www.uni-saarland.de/de/studium/bewerber/dt/zvs-quote/>)

Die Folge dieser Entscheidungen ist, dass in Deutschland – ähnlich wie in Österreich – unterschiedliche Selektionskriterien angewendet werden. Eine professionalisierte, institutionalisierte Selektion der potenziellen Studienanfänger/innen ist lediglich in ersten Schritten erkennbar und basiert zum Teil auf Empfehlungen wie jener von MITTELSTRASS (2005): Eine qualifizierte Aufnahmepraxis zu installieren, in der die wesentlichen Kriterien die Studierfähigkeit, Begabung und Eignung sind, empfehle ich der österreichischen Bildungspolitik.

Im Rahmen dieses Artikels wird daher der Frage nachgegangen: Welches (Auswahl-)Verfahren ist für die Zulassung von Studierenden an Universitäten zu empfehlen? Beantwortet wird diese Fragestellung, indem in Kapitel 2 die prognostische Validität von Personalauswahlverfahren dargestellt und in Kapitel 3 diskutiert wird. Mit Hilfe des Modells „Bedingungen des Verhaltens“ (Kapitel 4) werden die Schwächen der betrieblichen Auswahlmethoden aufgezeigt und in Kapitel 5 die Notwendigkeit einer Studieneingangsphase präsentiert. Die Präsentation einer realtypischen Studieneingangsphase (Kapitel 6) und eine Diskussion der Auswahlmethoden (Kapitel 7) beenden den Artikel.

## 2 Prognostische Validität von Auswahlverfahren

Die Personalauswahl hat die Aufgabe, aus den Bewerber/innen den/die am besten geeigneten auszuwählen. Dabei ist das meistdiskutierte und wichtigste Kriterium, anhand dessen die Qualität von Auswahlverfahren gemessen wird, die so genannte prognostische Validität. Damit wird angegeben, ob mit einem bestimmten Auswahlverfahren (Schulnoten, Intelligenztest etc.) auch tatsächlich die Eignung des Be-

werbers / der Bewerberin an seinem künftigen Arbeitsplatz vorhergesagt werden kann. Der Wert der prognostischen Validität wird in Untersuchungen auf einer Skala von 0 bis 1 gemessen. Ist der Wert 1, so besteht eine vollkommene Übereinstimmung der durch das Auswahlverfahren festgelegten Einschätzung und der später am Arbeitsplatz gezeigten Arbeitsleistung der Kandidat/inn/en, ist der Wert 0, so besteht überhaupt keine Übereinstimmung. (HALTMEYER & LUEGER, 2002)

Der Vorhersagekraft von und damit der Möglichkeit zur verlässlichen Prognose mit Hilfe von Auswahlverfahren sind jedoch Grenzen gesetzt. So zeigen die verschiedenen Untersuchungen zur prognostischen Validität von Auswahlverfahren, dass der Wert 1 nur theoretisch erreichbar ist. Tatsächlich liegen die erhobenen Werte wesentlich darunter, wobei eine prognostische Validität von über 0,3 schon als guter Wert und höhere Validität bezeichnet werden kann (vgl. dazu Abb. 1). Zudem kann nicht von der Validität eines Verfahrens generell gesprochen werden, da verschiedene systematische Größen einen erheblichen Einfluss auf die Vorhersagekraft haben. Beispielsweise weisen Schulnoten oder Intelligenztests bei Jugendlichen eine viel höhere prognostische Validität auf als bei Wissenschaftlern. (SCHULER, 2000)

<b>Personalauswahlverfahren mit</b>	
<b>eher geringerer Validität</b>	<b>eher höherer Validität</b>
Bewerbungsunterlagen (0,14)	Intelligenztest (0,27-0,61)
unstrukturiertes Interview (0,14)	Biographischer Fragebogen (0,37)
Schulnoten (0,15)	strukturiertes Interview (0,40)
Persönlichkeitstests (0,15)	Probezeit (0,44)
graphologisches Gutachten (0,2)	Multimodales Interview (0,45)
Arbeitszeugnisse & Referenzen (0,26)	Assessment Center (0,45)
	Leistungstest (0,45)

Abb. 1: Die Validität der betrieblichen Auswahlverfahren (HALTMEYER & LUEGER)

Eine besondere Stellung kommt der Probezeit mit einer Validität von 0,44 zu, da bei der Vereinbarung einer Probezeit vorab schon eine Selektion getroffen wurde. Die endgültige Entscheidung über die Aufnahme eines Bewerbers / einer Bewerberin wird jedoch erst nach Ende der Probezeit getroffen. Daher wird sie in der einschlägigen Literatur in die Methoden der Personalauswahl eingeordnet. (vgl. dazu z.B. SCHULER, 2000)

Wesentlich für die Anwendung der Auswahlverfahren ist, dass in der Praxis üblicherweise eine Kombination aus mehreren Verfahren eingesetzt wird, um so die Vorhersagekraft des gesamten Auswahlverfahrens zu erhöhen. Bei der Anwendung einer Verfahrenskombination hat sich als Obergrenze für die prognostische Validität ein Wert von  $r = 0,70$  erwiesen. (HALTMEYER & LUEGER, 2002; SCHULER, 2000) Auch wenn der Wert von  $r = 0,70$  in der Literatur als „sehr gut“

dargestellt wird, ist bei den betrieblichen Auswahlverfahren in Summe davon auszugehen, dass bei der Besetzung von Stellen das Risiko einer „Fehlbesetzung“ erheblich ist. Daher werden im nächsten Kapitel die Gründe für die geringe Vorhersagekraft von betrieblichen Auswahlverfahren diskutiert.

### **3 Gründe für die geringe Vorhersagekraft von Auswahlverfahren**

Das Ziel der betrieblichen Personalauswahl ist es, solche Mitarbeiter/innen zu gewinnen und an die Organisation zu binden, die möglichst viel zum Erfolg der Organisation beitragen. Das Hauptziel der Rekrutierung lässt sich prägnant mit „die richtige Frau auf den richtigen Arbeitsplatz“ bzw. „der richtige Mann auf den richtigen Arbeitsplatz“ beschreiben. Die Übereinstimmung bzw. der Vergleich zwischen dem Verwendungsprofil von Personen und Anforderungsfunktionen am Arbeitsplatz – das so genannte Fit-Management – sollte idealer Weise auf folgenden vier Ebenen erfolgen (HALTMEYER & LUEGER, 2002):

- Anforderungen der vorgesehenen Tätigkeit mit den Qualifikationen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse des Bewerbers/der Bewerberin)
- Das Befriedigungspotenzial der Tätigkeit mit den Bedürfnissen und Interessen des Bewerbers/der Bewerberin
- Zu erwartende Veränderungen der Tätigkeit mit dem Entwicklungspotenzial des Bewerbers/der Bewerberin
- Die Ziele und Wertvorstellungen der Organisation mit den Zielen und Wertvorstellungen des Individuums

Die Basis für das Fit-Management bildet die Stellen- bzw. die Funktionsbeschreibung, aus der das Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle abgeleitet wird. Umfasst die Stellenbeschreibung die allgemeinen Aufgaben, Ziele und Pflichten des zu besetzenden Arbeitsplatzes, so beschreibt das Anforderungsprofil die vom Bewerber/von der Bewerberin geforderten Qualifikationen, Wissen und Fähigkeiten. Die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil bilden in der Folge u.a. die Basis für das Personalauswahlverfahren, das nach einschlägigen Methoden durchgeführt werden kann. (vgl. dazu bspw. WEBER et al. 2001)

Anzumerken ist, dass das Vorhandensein von idealtypischen Methoden aber noch keineswegs heißt, dass diese auch immer angewendet werden. So stellen HALTMEYER & LUEGER (2002) fest, dass in der Praxis oftmals keinerlei systematische Aufzeichnungen der Bewerber/innenqualifikationen geführt werden und bspw. nach einem Bewerber/innengespräch lediglich intuitiv Entscheidungen über die Eignung getroffen werden.

Wesentlich komplexer ist die Erhebung der Bedürfnisse und Interessen des Bewerbers / der Bewerberin, da auf Grund der Auswahlverfahren, z.B. die Gestaltung des Motivationsschreibens, nur bedingte Rückschlüsse auf die Interessenslage des Bewerbers / der Bewerberin möglich sind. Ähnlich komplex gestalten sich die Analyse und Prognose der Veränderung des Anforderungsprofils, das mit dem

Entwicklungspotenzial des Bewerbers/der Bewerberin einhergehen sollte. Weiters schwierig zu identifizieren sind die Ziele und Wertvorstellungen der in Frage kommenden Organisation und die der Kandidat/inn/en, weil diese zumeist implizit sind und daher kaum operationalisiert werden können. In diesen Aspekten liegen sowohl für die Organisation als auch für den/die Bewerber/in unvollkommene Informationsmengen vor, die Voraussagen nur schwer ermöglichen.

Entscheidend für die Prognose-tauglichkeit ist, dass zum Zeitpunkt der Erhebung relevante und potenziell nutzbare Informationen für die Prognose vorliegen. (vgl. dazu LEIBRECHT, 2004) Durch die unzureichende Informationsmenge, die im Rahmen der Personalauswahlverfahren gegeben ist, wie dies soeben bei den beidseitigen Interessenslagen aufgezeigt wurde, ist eine Prognose somit nicht möglich. Die Folge davon ist eine geringe prognostische Validität der Personalauswahlverfahren, die im Rahmen der betrieblichen Personalauswahl nur marginal erhöht werden kann, da beispielsweise verhaltenssteuernde Muster wie die der Organisationskultur schwer fass- und interpretierbare Variablen sind (vgl. dazu KASPER & MÜHLBACHER, 2002).

Im Rahmen der Aufnahmeverfahren von Studienanfänger/inne/n gibt es einschlägige Untersuchungen, die bspw. einen Zusammenhang von Abitur/inn/en/noten mit dem Studienerfolg feststellen (vgl. dazu MITTERBAUER et al., 2004). Diese monokausalen Studien haben den Nachteil, dass sie unter Anwendung der ceteris paribus Bedingung durchgeführt wurden und somit nur die Note als exogene Variable herangezogen haben. Gleichzeitig gibt es aber auch Studien, die multifaktorielle Einflüsse berücksichtigt haben. So haben HACKL & SEDLACECK (2002), die die Studiendauer von Studienanfänger/inne/n-Jahrgängen an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) analysiert haben, festgestellt, dass neben dem schulischen Werdegang – Stichwort: Noten im Abiturzeugnis – vor allem das Engagement für das Studium während der ersten Semester und die soziale Einbindung die individuelle Studiendauer und Abbruchwahrscheinlichkeit bestimmen.

Einen weiteren Mangel bei der Festlegung der Note als einziges (oder entscheidendes) Auswahlinstrument weisen die Arbeiten von INGENKAMP (1995) und VIERLINGER (2002) in Form der mangelnden Objektivität der schulischen Leistungsbeurteilung nach. Ein und dieselbe schulische Leistung wird höchst verschieden benotet und dies in einer unverzeihlich hohen statistischen Häufigkeit. Der Unterschied der schulischen Leistungsbeurteilung zeigt sich dabei nicht in Zehntelprozentpunkten, sondern in der Bandbreite der schulischen Notenskala.

Bei der Implementierung des Numerus Clausus als Aufnahmekriterium werden somit die Ausbildungschancen von jungen Menschen zu ganz wesentlichen Teilen vom/von der jeweiligen Lehrer/in bzw. der Zubringerschule beeinflusst. Beschließt eine tertiäre Bildungsinstitution die Note als ein Zulassungskriterium zu implementieren wäre es daher nahe liegend die Noten mit anderen Methoden der Personalauswahl wie Interviews, Leistungstests etc. zu kombinieren.

Bei der Übertragung der betrieblichen Personalauswahlmethoden auf die universitären Zulassungsverfahren sind neben methodischen Problemen auch inhaltliche Fragestellungen zu berücksichtigen. Die betrieblichen Personalauswahlmethoden beschäftigen sich mit dem Problem der „richtigen“ Stellenbesetzung. Für die terti-

ären Bildungsinstitutionen ist hingegen das Ziel die „Generierung“ von Absolvent/inn/en, die sofort nach Abschluss des Studiums ihre erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten verwerten können.

Diese Zielsetzung, die maßgeblich durch die Deklaration der Europäischen Bildungsminister/innen vom 19. Juni 1999 mit dem Schlüsselwort „Employability“ beeinflusst wurde (<http://www.bologna-berlin2003.de/>), erfordert von den Universitäten Maßnahmen, die die Zielerreichung unterstützen und vor allem fördern.

Conclusio ist, dass es sich nicht nur bei der betrieblichen Personalauswahl, sondern auch bei studentischen Auswahlverfahren um eine komplexe Materie handelt. Das Problem für die Hochschulen ist daher, dass jede (frühzeitige) Beschränkung des Hochschulzugangs auch zu einer Elimination von besonders talentierten Studierenden führen kann. Daher wird im nächsten Kapitel die Bedeutsamkeit des Modells „Bedingungen des Verhaltens“ von Lutz VON ROSENSTIEL (2000) vorgestellt.

## 4 Bedingungen des Verhaltens

VON ROSENSTIEL (2000) hat die Formel des personalen Verhaltens „Verhalten = f (Person, Situation)“ von Kurt LEWIN (1951) differenziert und daraus die Bedingungen des Verhaltens generiert. Nach seinem Modell sind für das Leistungsverhalten von künftigen Mitarbeiter/inne/n das persönliche Können, das individuelle Wollen, die situative Ermöglichung und das soziale Dürfen entscheidend.

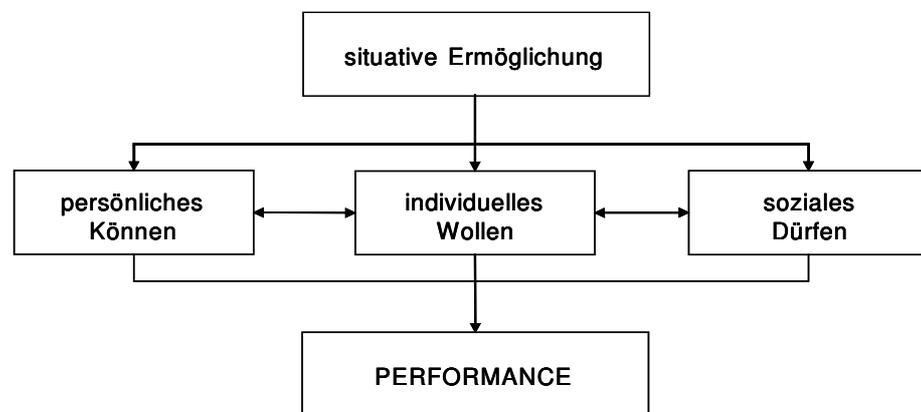


Abb. 2: Bedingungen des Verhaltens

Die vier Bedingungen des Verhaltens können wie folgt beschrieben werden (Lutz VON ROSENSTIEL, 2000):

- Das (erforderliche) persönliche Können bezieht sich auf Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen der Bewerber/innen, das erforderlich ist, um den organisationalen (Arbeits-)Anforderungen gerecht zu werden.
- Das individuelle Wollen bezieht sich vor allem auf die Art und Weise der Motivation der Bewerber/innen ein Ziel zu erreichen. Wesentlich dabei ist

die Differenzierung nach der intrinsischen versus extrinsischen Motivation der Individuen.

- Die situative Ermöglichung in einer Organisation umfasst die räumlichen, zeitlichen und ressourcenmäßigen Rahmenbedingungen des Arbeits- bzw. Studienplatzes.
- Das soziale Dürfen eines Individuums wird durch organisationale Werte und Normen, Regeln wie Ge- und Verbote – also die Organisationskultur – beeinflusst.

In der Abb. 2 wurde die Variable „situative Ermöglichung“ nicht gleichwertig mit den anderen drei Einflussbedingungen – wie dies bei VON ROSENSTIEL der Fall ist – dargestellt. Der Grund dafür liegt darin, dass Personen erst dann ein Leistungsverhalten im Betrieb oder an der Universität zeigen können, wenn sie auch die situative Ermöglichung dazu erhalten. Bei der Anwendung des Numerus Clausus wäre das nicht für alle Studierende der Fall.

Die situative Ermöglichung als Grundbedingung des betrieblichen oder universitären Handelns beeinflusst insbesondere das Können und Wollen, aber auch das Dürfen eines Individuums. Besonders deutlich wird die wechselseitige Abhängigkeit beim Können und Wollen. Wer etwas besonders gut kann wird das im Regelfall auch gerne ausführen. Man wird selten einen Menschen treffen, der von sich sagt, dass er/sie zwar hervorragend Fußball spielen könne, dies aber nicht gerne tue. Andererseits wird der-/die-/jenige, der/die irgendetwas liebend gerne erlernen möchte, sich die entsprechende Mühe geben, auch die erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse etc. zu erlernen. Dennoch gibt es – und das nicht selten – Personen, die ein intensives Wollen zeigen, denen es aber am Können mangelt oder die Können, aber nicht Wollen. (VON ROSENSTIEL, 2004)

Das soziale Dürfen wie die expliziten (und impliziten) Regeln, Vorschriften und Normen einer Organisation beeinflussen wiederum das Können und Wollen einer Person bzw. auch umgekehrt. (VON ROSENSTIEL, 2004) Problematisch können sich hier Widersprüche auswirken, denn wenn eine Person mehr kann (oder will) als sie darf, kommt es zum Teil zu unauflösbaren Konflikten. Im Rahmen der Stellenbesetzung ist dies insbesondere dann der Fall, wenn eine Person unter- bzw. überqualifiziert für eine Stelle ist.

In dem soeben gezeigten und diskutierten Modell werden die konkreten Auswirkungen der Variablen nur sehr allgemein dargestellt. Daher wird im nächsten Kapitel das Modell schrittweise adaptiert, um die Implikationen aufzeigen zu können.

## 5 Studieneingangsphase – ein Performancemodell

Im Rahmen der Personalauswahl kann das Können der Bewerber/innen durch einschlägige Instrumente wie beispielsweise Leistungstests festgestellt werden. Ein hohes persönliches Können garantiert aber noch keineswegs eine gute Performance des potenziellen Bewerbers/der potenziellen Bewerberin, da weder vollständige Informationen über das individuelle Wollen noch über den Fit der Werte zwischen Individuum und

Organisationen vorliegen. Dieses Faktum kann auf das Leistungsverhalten von Studierenden übertragen werden und das Wollen der Bewerber/innen bzw. der Studierenden ist durch die einschlägigen Methoden der Personalauswahl kaum feststellbar. So ist regelmäßig zu beobachten, dass bei Studierenden zwar ein hohes persönliches Können, aber nur ein begrenztes Wollen, z.B. weil die Aufnahme des Studiums extrinsisch bewegt wurde, vorliegt. Bei Vorhandensein einer von außen kommenden Motivationslage ist das Problem, dass Personen nur ein mäßiges Leistungsverhalten zeigen. (MAYRHOFER, 2002). Dieser Fall 1 würde eine eher durchschnittliche Performance des Studierenden/der Studierenden zur Folge haben (vgl. dazu Abb. 3).

Kellermann (1987) berichtet in einer Studie, in der er das Studienmotiv von 5.187 Erstinskribent/inn/en untersuchte, die Aufbewahrungsfunktion die Universitäten erfüllen. Die Aufbewahrungsfunktion übernehmen Universitäten für Studierende, die mangels Vorhandensein besserer Alternativen ein Studium beginnen. 37,7 % der befragten Studierenden gaben an, dass sie bei einer ihnen „zusagenden Stelle“, für die ein Studienabschluss nicht erforderlich ist, das Studium abbrechen würden. Das Ergebnis dieser Studie belegt (leider) eindrucksvoll, dass für die Aufnahme eines Studiums nicht immer intrinsische Beweggründe vorliegen und bei einer extrinsischen Motivationslage ist ein reduziertes Leistungsverhalten die Folge.

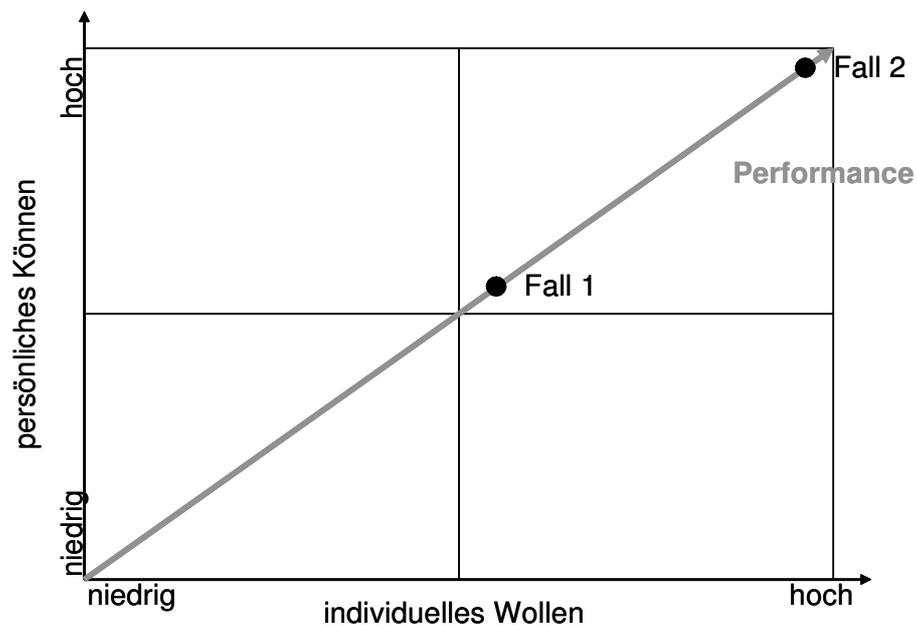


Abb. 3: Performanceeinflussgrößen im Fall 1 und 2

Andererseits kann sowohl ein hohes Können als auch ein hohes Wollen vorliegen wie dies der Fall 2 zeigt. Diese hohe Performancemöglichkeit wird aber nicht genutzt bzw. kann manchmal nicht genutzt werden, insbesondere dann, wenn die individuellen Wert- den organisationalen Wertvorstellungen widersprechen. In diesem Fall würden die Performancemöglichkeiten erheblich reduziert werden, weil die Übereinstimmung „Person-Individuum“ nicht gegeben ist. Der/die in Fall 2 beschriebene Studierende, der/die ein hohes Können hat und zu Beginn des

Studiums auch ein hohes Wollen zeigt, sich aber mit der Werten und Normen der Organisation nicht zu „Rande kommt“, wird ein erheblich reduziertes Leistungsverhalten an den Tag legen. Der Fall 3 in der Abb. 4 zeigt eine/n Studierende/n mit unterdurchschnittlicher Performance, was im Schaubild durch den Schnittpunkt der Performancekurve mit der Kurve des Sozialen Dürfen zum Ausdruck kommt.

SCHMITZ & ZIERLER (1984) berichten bereits von Herausforderungen, die insbesondere Erstinskribent/inn/en mit dem Wechsel der Ausbildungsinstitution Schule-Universität, zu bewältigen haben. Durch diese Veränderung werden Studierende mit Handlungsformen konfrontiert, die für sie neu, ungewohnt zum Teil ihrem Normengefüge widersprechend sind. Die Konfrontation mit anderen sozial anerkannten Normen und Regeln kann zu massiven Problemen und zu einem reduzierten Leistungsverhalten führen.

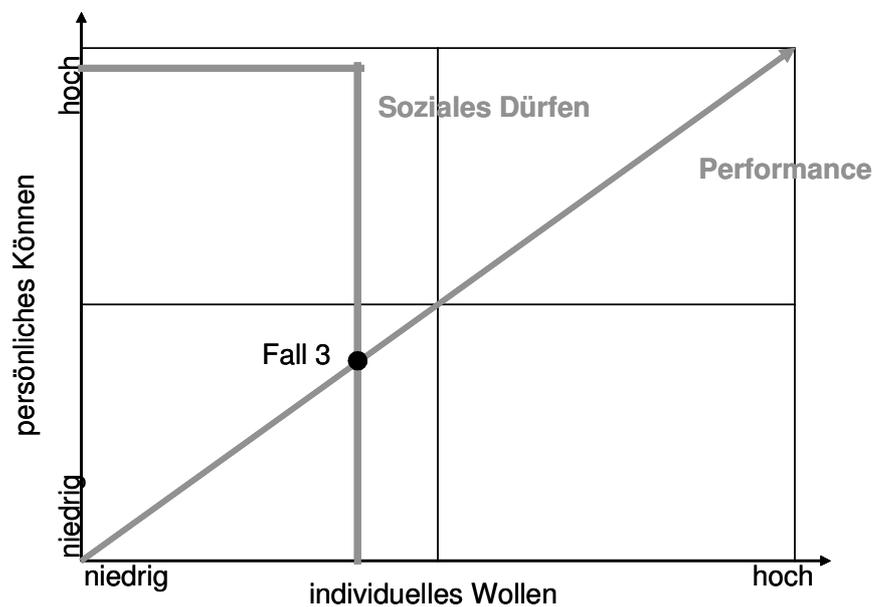


Abb. 4: Performanceeinflussgrößen im Fall 3

Wesentlich ist daher, dass bei der Implementierung von universitären Zulassungsbeschränkungen den Studierenden die situative Ermöglichung geboten werden sollte, damit sie ihr Können und individuelles Wollen unter der Bedingung des sozialen Dürfens zeigen können. Die Feststellung wie sich das Leistungsverhalten unter der Bedingung des sozialen Dürfens auswirkt, kann durch die Implementierung einer Studieneingangsphase, in der die situative Ermöglichung geschaffen wird, überprüft werden. Wesentlich dabei ist, dass nach Abschluss der Studieneingangsphase auf Basis der von den Studierenden in der Einführungsphase erbrachten Performance entschieden wird, wer die Voraussetzungen für das weitere Studium an der Universität erbracht hat. Eine Auswahl von Studierenden, wie dies bspw. MITTELSTRASS (2005) mit den Kriterien Studierfähigkeit, Begabung und Eignung empfiehlt, ist daher abzulehnen.

Eine Studieneingangsphase ist aus der Perspektive der personalwirtschaftlichen Literatur am ehesten mit einer Probezeit vergleichbar. Die Probezeit in Organi-

sationen endet im Regelfall nachdem der/die Bewerber/in die mit einer Stelle verbundenen standardisierten Aufgaben, die inhaltlich valide und äquivalente Stichproben des späteren Tätigkeitsfeldes umfasst, erledigt sind. (SCHULER, 2000) Im Vergleich dazu ist im Rahmen einer Studieneingangsphase eine Vielzahl an Leistungen (z.B. Tests) unter den Einflussfaktoren des sozialen Dürfens zu erbringen. Durch die Implementierung einer Studieneingangsphase ist durch die Koppelung mit den abschließenden Tests eine deutlich höhere prognostische Validität als bei einer Probezeit (0,44) zu erwarten, da die Selektion durch die Anwendung von harten und weichen Auslesekriterien erfolgt. Erste Indikatoren dieser Erwartungen zeigt bereits das Ergebnis von HACKL & SEDLACEK (2002), die festhalten, dass das Engagement der Studierenden im ersten Studienjahr entscheidend für einen raschen Studienabschluss ist. Das Ergebnis dieser Studie berücksichtigt somit (implizit) auch das Erreichen der Zielvariable der „Employability“, weil die arbeitsmarktfähigen Kenntnisse rascher verwertbar sind.

Damit eine Studieneingangsphase kein idealtypisches Modell bleibt, wird im nächsten Kapitel ein „realtypisches“ Modell einer Studieneingangsphase vorgestellt, wobei auch die inhaltlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

## 6 Die Studieneingangsphase als Modell der Studierendenselektion

Die WU Wien ist mit mehr als 20.000 Studierenden die größte wirtschaftliche Universität in der EU und jedes Jahr nehmen ca. 3.000 Personen das Studium an der WU auf. Auf Basis der Studie von HACKL & SEDLACEK (2002) hat die WU mit der Studienplanänderung im Wintersemester 2002 / 2003 eine zweisemestrige Studieneingangsphase implementiert. In diesen beiden Semestern sind Lehrveranstaltungen im Ausmaß von insgesamt 34 Semesterwochenstunden oder 59,5 ECTS Punkten zu absolvieren. Die Lehrveranstaltungen sind durch ein hohes Maß an Standardisierung gekennzeichnet, d.h. für Parallellehrveranstaltungen gelten in der Regel (<http://www.wu-wien.ac.at/>):

- einheitlicher Lehrinhalt
- einheitliche Unterrichtsmaterialien
- gemeinsame Prüfung

Die wichtigste Frage: „Wie kann die Organisation 3.000 Studierende in der Studieneingangsphase didaktisch sinnvoll unterrichten?“ wurde durch die Implementierung von Learn@WU, einer Internet-Lernplattform, ermöglicht. Mit Hilfe von Learn@WU kann der idealtypische Lernprozess, der für die Wissensaneignung neben der Darbietung von Lehrinhalten (z.B. Vorlesung), die Bereitstellung von Problemstellungen und eine Rückmeldung über die Verarbeitungsqualität der Problemstellung nahe legt (vgl. dazu SCHNEIDER 2002), wie folgt umgesetzt werden (FURTMÜLLER, 2004):

- Die Vermittlung der Lehrinhalte erfolgt im Rahmen von Vorlesungen mit bis zu 636 Studierenden und / oder in Form von Textbüchern.

- Die Problemstellungen, die zur Verarbeitung der Lehrinhalte wesentlich sind, wurden auf Learn@WU mit unterschiedlichen Komplexitätsgraden bereitgestellt, die die Studierenden zur anwendungsorientierten Verarbeitung veranlassen sollen. Bspw. haben die Studierenden im Fach „Personal, Führung, Organisation I“ 765 Fragen zur Verfügung.
- Die Rückmeldung über die Verarbeitungsqualität der Problemstellungen wurde mit Hilfe von automatisierten Fragen organisiert, sodass die Lernenden sofort nach der Beantwortung einer Frage über ihre Lösungsqualität informiert werden.

Das Ziel der Lehrveranstaltungen in der Studieneingangsphase ist folglich die Sicherung und Egalisierung des Grundlagenwissens für wirtschaftswissenschaftliche Studien, damit im weiteren Studium Problemstellungen auf dem höchstem Komplexitätsgrad nach BLOOM (1971) bearbeitet werden können. Die derartige Gestaltung der Lehr-Lern-Prozesse ist aus der Perspektive der Kognitionspsychologie von zentraler Bedeutung, da komplexe Problemstellungen ohne einschlägiges (Vor-) Wissen nicht oder nicht adäquat gelöst werden können. (FORTMÜLLER, 1997)

Wesentlich bei der Abhaltung der Lehrveranstaltungen in der Studieneingangsphase ist, dass diese ohne erheblichen Mehraufwand (Raum, Personal etc.) abgehalten werden können, da ca. 40 % der Studierenden – auch ohne „k.o. Kriterium“ – nach der Studieneingangsphase (vgl. dazu HACKL & SEDLACEK) die Universität wieder verlassen. Daher wird ein wesentlicher Teil der Kurse als Blended Learning oder Distance Learning Lehrveranstaltung abgehalten.<sup>3</sup>

Durch diese Reorganisation der Studieneingangsphase auf der Metaebene durch die Studienplanänderung und die Implementierung von idealtypischen Lehr-Lern-Prozessen auf der Mikroebene (vgl. dazu FURTMÜLLER et al., 2005) ist es im Prinzip egal, ob 3.000 Studierende oder mehr an der WU das Studium beginnen. Wesentlich ist, wie das Rektorat an der WU festgehalten hat, dass auf Basis der Leistungen der Studierenden in der Studieneingangsphase zu entscheiden ist, wer das Studium fortsetzen darf. (vgl. dazu <http://www.wu-wien.ac.at/>)

Diese Art der Selektion von Studierenden ist somit im Sinne des Modells „Bedingungen des Verhaltens“, da den Studierenden die Möglichkeit geboten wird, dass sie ihre Performance in einer konkreten Situation zeigen können. Damit wird nicht nur das persönliche Können, sondern auch das individuelle Wollen unter der Bedingung des sozialen Dürfens berücksichtigt und der erwartete vermehrte Zustrom an Studierenden ab dem Wintersemester 2005/2006 kann ohne Anwendung von invaliden Personalauswahlverfahren – organisatorisch und didaktisch sinnvoll – gehandhabt werden.

---

<sup>3</sup> Der einzige Unterschied zwischen diesen beiden Lehrveranstaltungsformen liegt darin, dass beim Blended Learning Großlehrveranstaltungen für Studierende angeboten werden, in denen die Lehrinhalte dargeboten werden. Bei den Distance Learning Lehrveranstaltungen sind alle relevanten Lehrmaterialien auf Learn@WU vorhanden.

## **7 Studieneingangsphase oder betriebliche Auswahlmethoden bei der Selektion von Studierenden?**

Die Selektion von Studierenden mit Hilfe des Modells Bedingungen des Verhaltens von Studierenden ist insbesondere für „Massenuniversitäten“ eine geeignete Maßnahme, da das Können und Wollen der Studierenden, aber auch das soziale Dürfen und die situative Ermöglichung berücksichtigt werden. Die Implementierung dieses Modells erfordert neben der Bereitstellung von organisatorischen Rahmenbedingungen (= situative Ermöglichung) vor allem die Erfüllung der lerntheoretischen Kriterien.

Die Studieneingangsphase, die den Studierenden als Orientierungshilfe dient und den Einstieg in die universitäre Welt erleichtern soll ist somit den Lernenden nützlich und dient der Organisation als Hilfe für die Auswahl der richtigen Studierenden nach den Bologna Kriterien. Dies wird bereits jetzt von einschlägigen Studien wie z.B. HACKL & SEDLACEK (2002) unterstützt. Für Nachfolgeuntersuchungen bleibt die Herausforderung, ob die auf Sekundärstudien beruhende und daraus abgeleitete hohe prognostische Validität einer Studieneingangsphase im Hinblick auf die Zielvariable der „Employability“ verifiziert werden kann.

Erste empirische Ergebnisse zeigen aber auch, dass durch die Implementierung eines Leistungstests in Form einer Aufnahmeprüfung die Frage der Student/inn/enselektion gelöst werden kann. So haben sich an der Universität Graz für die Studienrichtung Betriebswirtschaft 561 Studierende für 476 Studienplätze und für das Studium der Psychologie 529 Studierende für 252 Studienplätze beworben. Bei der Aufnahmeprüfung sind in Betriebswirtschaft 360 und in Psychologie lediglich 252 Studierende angetreten. Damit wurde die Herausforderung der richtigen Student/inn/enselektion nur durch die Ankündigung und Abhaltung eines Aufnahme-tests quantitativ beantwortet. Aus der qualitativen Perspektive sind noch Begleitforschungen erforderlich, da nicht alle zentralen Einflussgrößen des Leistungsverhaltens berücksichtigt wurden.

Eine große Herausforderung bleibt die Regelung der Zugangsbeschränkungen für Disziplinen wie z.B. Medizin, die einen hohen Nachfrageüberhang bei zugleich massiv beschränkten Studienplätzen haben und für die eine Studieneingangsphase – aus welchen Gründen auch immer – nicht durchführbar ist und für die die Implementierung eines Leistungstests als einziges Kriterium für die Zulassungsregelung qualitativ nicht sinnvoll ist. Für diese Disziplinen ist aus der Perspektive der empirischen Personalforschung eine kombinierte Anwendung von Personalauswahlinstrumentarien empfehlenswert, da durch eine kombinierte Auswahl eine relativ hohe prognostische Validität erreicht werden.

## 8 Literaturverzeichnis

- Bloom, B.** (1971). *Taxonomy of educational goals*. New York: McKay.
- Europäische Bildungsminister** (1999). *Der Europäische Hochschulraum*. URL: <http://www.bologna-berlin2003.de/>, am 2. Mai 2005.
- Fortmüller, R.** (1997). *Wissen und Problemlösen – Eine wissenspsychologische Analyse der notwendigen Voraussetzungen für die Bewältigung von (komplexen) Problemen und Konsequenzen für den Unterricht in berufsbildenden Vollzeitschulen*. Wien: Manz.
- Furtmüller, G.** (2004). *Komplexitätsgrade von Problemstellungen in der Studieneingangsphase*. In Carstensen, D. & Barrios, B. (Hrsg.). *Medien in der Wissenschaft*. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann. S. 192-201.
- Furtmüller, G., Zihl, G. & Stock, M.** (2005). *Wie kann die Employability der Studierenden im Fach Kostenrechnung erhöht werden?* *Schweizer Zeitschrift für kaufmännische Bildung*. 2/2005. S. 82-94.
- Haltmeyer, B. & Lueger, G.** (2002). *Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern*. In Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.). *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Linde. S. 405-445.
- Hackl, P. & Sedlacek, G.** (2002). *Analyse der Studiendauer am Beispiel der Wirtschaftsuniversität Wien*. In Dutter, R. (Hrsg.). *Festschrift. 50 Jahre Österreichische Statistische Gesellschaft*. Wien: Statistics Austria. S. 405-445.
- Ingenkamp, K.** (1995). *Die Fragwürdigkeit der Zensurgebung*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Jorzik, B. & Schröder, A.** (2005). *Hochschulzugang: Öffnung, Gestaltung, Kriterien im internationalen Vergleich*. URL: [http://www.zfhd.at/index.php?document\\_id=1000132&akt=set](http://www.zfhd.at/index.php?document_id=1000132&akt=set), abgerufen am 15. Juni 2005.
- Kasper, H. & Mühlbacher, J.** (2002). *Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen*. In Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.). *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Linde. S. 95-155.
- Kellermann, P.** (1987). *Studienmotive und Arbeitsperspektiven von Erstimmatrikulanten*. Klagenfurt: Eigenverlag.
- Leibrecht, M.** (2004). *Steuerschätzung in Österreich*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Lewin, K.** (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers.
- Mayrhofer, W.** (2002). *Motivation und Arbeitsverhalten*. In Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.). *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Linde. S. 255-288.
- Mittelstraß, J.** (2005). *Begabung und Eignung als Kriterien*. In *Die Presse*, 16. Juli 2005, S. 4.
- Mitterauer, L., Haidinger, G. & Frischenschlager, O.** (2004). *Die Treffsicherheit von Auswahlkriterien für einen hypothetischen „Numerus Clausus“*. *Zeitschrift für Hochschuldidaktik* Jg. 2004/02, S. 1-9.
- O. A.** (2005). URL: <http://www.uni-saarland.de/de/studium/bewerber/dt/zvs-quote/>, abgerufen am 12. Juli 2005.

- O. A.** (2005). URL: <http://www.meduniwien.ac.at/>, abgerufen am 13. Juli 2005.
- O. A.** (2005). URL: <http://www.wu-wien.ac.at/>, abgerufen am 15. Juli 2005.
- O. A.** (2005). URL: <http://www.uni-graz.ac.at/>, abgerufen am 15. Juli 2005 und am 28. September 2005.
- O.A.** (2005). Urteil des Gerichtshofes vom 7. Juli 2005. Kommission der Europäischen Gemeinschaften gegen Republik Österreich. Rechtssache C – 147/03. URL: <http://www.ris.bka.gv.at/celex/>, abgerufen am 16. Juli 2005.
- O.A.** (2005). Urteil des Gerichtshofes vom 7. Juli 2005. Kommission der Europäischen Gemeinschaften gegen Republik Österreich. Rechtssache C – 147/03. URL: <http://www.ris.bka.gv.at/celex/>, abgerufen am 16. Juli 2005.
- O.A.** (2005). Universitätsgesetz 2002, BGBl. I Nr. 120/2002, URL: <http://www.ris.bka.gv.at/bundesrecht/>, abgerufen am 23. Juli 2005.
- Schmitz, C. & Zierler, H.** (1984). Stellung und Bedeutung des Einführungstutoriums im Hochschulzugang – am Beispiel der Wirtschaftsuniversität Wien. In Kellermann, H. (Hrsg.). Studienaufnahme und Studienzulassung. Klagenfurt: Kärntner Universitäts-Druckerei. S. 191-197.
- Schneider, W.** (2002). Bildung aus dem Netz. In Fortmüller, R. (Hrsg.). Komplexe Methoden – Neue Medien. Wien: Manz. S. 217-233.
- Schuler, H.** (2000). Psychologische Personalauswahl. 3. Auflage. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Vierlinger, R.** (2002). Das Konzept der „Direkten Leistungsvorlage“. In Winter, F., von der Groeben, A. & Lenzen, K. (Hrsg.). Leistung sehen, fördern, werten. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. S. 28-38.
- Von Rosenstiel, L.** (2000). Grundlagen der Organisationspsychologie. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Rosentstiel, L.** (2004). Führung durch Motivation. In Kasper, H. (Hrsg.). Strategien realisieren – Organisationen mobilisieren. Wien: Manz. S. 17-60.
- Weber, W., Festing, M., Dowling, P. & Schuler R.** (2001). Internationales Personalmanagement. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

## Autoren

KASPER Helmut, Univ.-Prof. Dr. | | Abteilung für Change Management und Management Development, Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, A-1090 Wien

FURTMÜLLER Gerhard, Dr. | | Abteilung für Change Management und Management Development, Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, A-1090 Wien