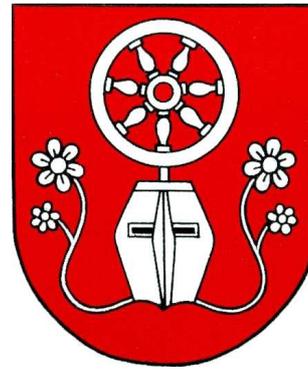


**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**  
University of Applied Sciences



**Wahlpflichtfach:  
Personalentscheidungen in Betrieben und Verwaltungen**

**Das Auswahlverfahren für den Beruf der Verwaltungs-  
fachangestellten bei der Stadt Tauberbischofsheim**

## **DIPLOMARBEIT**

zur Erlangung des Grades einer  
Diplom-Verwaltungswirtin (FH)

vorgelegt von

Andrea Sack

Studienjahr 2009/2010

Erstgutachter: Prof. Dr. N. Schäfer

Zweitgutachter: Prof. M. Matjeka

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Anlageverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Personalauswahl nach DIN 33430 .....</b>	<b>3</b>
2.1 Gütekriterien .....	3
2.1.1 Objektivität .....	3
2.1.2 Reliabilität (Zuverlässigkeit) .....	4
2.1.3 Validität (Gültigkeit).....	4
2.1.4 Normwerte .....	7
2.2 Eignungsdiagnostische Verfahren .....	7
2.2.1 Interview .....	7
2.2.2 Biographischer Fragebogen.....	8
2.2.3 Berufsbezogener Persönlichkeitsfragebogen .....	8
2.2.4 Assessment Center (AC) .....	8
2.2.5 Psychologisches Testverfahren .....	9
2.2.6 Arbeitsprobe.....	14
2.3 Qualitätskriterien .....	17
<b>3 Hypothesenbildung.....</b>	<b>19</b>
3.1 Nullhypothese .....	19
3.2 Hypothese 1 .....	19
3.3 Hypothese 2.....	19
<b>4 Gegenüberstellung der beiden Auswahlverfahren .....</b>	<b>20</b>
4.1 Anforderungsanalyse .....	20
4.2 Eignungsmerkmale .....	23
4.3 Eignungstest der Verwaltungsschule Baden-Württemberg .....	25
4.4 Arbeitsprobe bei der Stadt Tauberbischofsheim .....	26
4.4.1 Arbeitsprobe 2008.....	26
4.4.2 Arbeitsprobe 2009.....	27
4.5 Bewertung der Verfahren .....	28
4.5.1 Eignungstest .....	30
4.5.2 Arbeitsprobe 2008.....	31
4.5.3 Arbeitsprobe 2009.....	33

<b>5</b>	<b>Konzept für ein neues Verfahren .....</b>	<b>35</b>
5.1	AZUBI-BK .....	36
5.1.1	Konstruktaufbau.....	36
5.1.2	Aufgaben .....	38
5.2	Abwandlung AZUBI-BK.....	41
5.3	Bewertung neues Konzept.....	45
<b>6</b>	<b>Überprüfung der Hypothesen .....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>Schlussfolgerung.....</b>	<b>50</b>
	<b>Anlagen .....</b>	<b>VII</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
	<b>Erklärung.....</b>	<b>XVIII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Meta-Analyse.....	5
Abbildung 2: Meta-Analyse Ausbildungserfolg und Berufserfolg.....	6
Abbildung 3: Das Berliner Intelligenzstrukturmodell von Jäger .....	12
Abbildung 4: Tree-Stratum-Theorie nach Carroll (1993) .....	13
Abbildung 5: Kenntnisse, die aus Sicht der ausgebildeten Verwaltungsfachangestellten bei der Arbeit besonders benötigt werden .....	23
Abbildung 6: Aufgaben AZUBI-BK.....	38
Abbildung 7: Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren .....	48

## Anlageverzeichnis

Anlage 1: Untersuchungsergebnisse Eignungstest.....	VII
Anlage 2: Arbeitsprobe 2008.....	VIII
Anlage 3: Arbeitsprobe 2009, Aktenvermerk.....	IX
Anlage 4: Arbeitsprobe 2009, Diktat.....	IX
Anlage 5: Aufgaben Arbeitsprobe 2009.....	X
Anlage 6: § 26 TVöD.....	XI
Anlage 7: Entgelttabelle West der VKA gültig ab 1. Januar 2009.....	XIII
Anlage 8: e-Mail von Frau Appel-Kuznik, Personalsachbearbeiterin bei der Stadt Tauberbischofsheim vom 03.02.2010.....	XIV
Anlage 9: Telefonat Dr. Lademann, I. A. P. Unternehmensberatung vom 28.01.10 und 17.02.10.....	XIV

### **Hinweis:**

Im nachfolgenden Text wird die männliche Form verwendet. Dies dient lediglich der Vereinfachung und ermöglicht ein angenehmes und flüssiges Lesen. Selbstverständlich gelten alle Ausführungen auch für weibliche Personen.

## Zusammenfassung

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob sich der Eignungstest der I. A. P. Unternehmensberatung und die Arbeitsprobe der Stadt Tauberbischofsheim gleich gut zur Auswahl von Verwaltungsfachangestellten eignen oder Unterschiede in der Eignung bestehen bzw. eine Kombination der beiden Verfahren die beste Lösung darstellt. Um dies beurteilen zu können werden anhand der DIN 33430 die Qualitätskriterien in der Personaldiagnostik erläutert. Anschließend die verschiedenen Auswahlinstrumente kurz vorgestellt und näher auf den Eignungstest und die Arbeitsprobe eingegangen. Nach der Aufstellung der Hypothesen werden konkret am Beispiel der Stadt Tauberbischofsheim die beiden Verfahren beschrieben und auf Basis der Arbeitsprobe zur Berufsbezogenen Intelligenz für Büro- und kaufmännische Tätigkeiten (AZUBI-BK) von Yvonne Klingner ein neues Konzept zur Kombination der Instrumente entwickelt.

Bei der Überprüfung der Hypothesen werden folgenden Ergebnissen festgestellt:

- Es gibt Unterschiede in der Eignung von Eignungstest und Arbeitsprobe, die Arbeitsprobe 2008 ist weniger und die Arbeitsprobe 2009 besser geeignet als der Eignungstest.
- Die Abwandlung des AZUBI-BK ist am besten zur Auswahl von Verwaltungsfachangestellten geeignet.

Die Unterschiede zwischen den Verfahren sind jedoch nicht gravierend, so dass es bei der Wahl der Methode auf die jeweilige Situation bzw. Philosophie der Kommune ankommt. Keines der überprüften eignungsdiagnostischen Instrumente ist optimal.

## 1 Einleitung

Angesichts des demographischen Wandels, des damit einhergehenden Mangels an geeigneten Bewerbern und des negativen Images der öffentlichen Verwaltung ist es eine große Herausforderung das „richtige“ Personal einzustellen. Hierbei spielen die eignungsdiagnostischen Verfahren zur Auswahl der zukünftigen Leistungsträger eine bedeutende Rolle (vgl. KIRBACH/ROTHERMEL, 2005, p. 247 ff).

Im Rahmen meines Studiums absolvierte ich ein Praktikum bei der Stadtverwaltung Tauberbischofsheim. Die Stadt hat bei der Personalauswahl für die Ausbildung von Verwaltungsfachangestellten einen Teil des Auswahlverfahrens, den Eignungstest in der zweiten Auswahlphase, gegen eine Arbeitsprobe ausgetauscht.

Vor meinem Praktikum bestand das Verfahren aus nachfolgenden drei Stufen. Zuerst wurden die Bewerbungsunterlagen analysiert und die biographischen Daten sowie Zeugnisnoten in einen Bewerberspiegel eingetragen. Bewerber ab einem bestimmten Notenschnitt wurden ausselektiert. In der zweiten Phase lud die Stadt Bewerber zu einem Eignungstest ein, der bei der Verwaltungsschule Baden-Württemberg in Auftrag gegeben und von einer externen Unternehmensberatung organisiert wurde. Zum Schluss wurden mit den Kandidaten, welche die besten Testergebnisse erzielt hatten, Vorstellungsgespräche geführt.

Zum Zeitpunkt meiner dortigen Tätigkeit befand sich das Personalauswahlverfahren im Umbruch. Die Noten der Aspiranten waren nicht dem Bedarf entsprechend, so dass der Bewerberspiegel eine zu geringe Anzahl an Personen für einen Eignungstest aufzeigte. Darum beschloss die Stadtverwaltung neue Wege zu beschreiten und die Vorgehensweise zu ändern. Statt des Testes bei der Verwaltungsschule erarbeiteten die Personalamtsmitarbeiter eine Arbeitsprobe für fünf der Bewerber aus.

Gerade in finanziellen Krisenzeiten ist die Beachtung der Ressource „Mensch“ in den Fokus gerückt. Sie stellt einen erheblichen Kostenblock

---

dar. Eine Fehlentscheidung kann zu hohen Verlusten führen. Die Leistung eines überdurchschnittlichen Facharbeiters (Verwaltungsfachangestellten), liegt 32 % über des Outputs eines durchschnittlichen Angestellten (vgl. SCHMIDT/HUNTER, 2000, p. 20). Die Ausbildung eines „Azubi“ kostet in der Regel mindestens 50.000,- € pro Person. Diese Investition ist durch das Personalauswahlverfahren abzusichern. Die notwendigen Kosten für professionelle Instrumente der Personalauswahl sollten nicht eingespart werden. Solche „Sparmaßnahmen“ stellen de facto eine Geldverschwendung dar, da eine Fehlinvestition zum Ausbildungsabbruch des Bewerbers oder später zu einem unterdurchschnittlich leistungsfähigen Mitarbeiter führen kann (vgl. KERSTING, 2004, p. 57).

Im Rahmen dieser Diplomarbeit wird die Frage untersucht, ob beide Instrumente zur Auswahl von Bewerbern für den Beruf des Verwaltungsfachangestellten gleich geeignet sind, oder ob vielleicht eine Kombination der beiden Methoden der Schlüssel des Erfolges darstellt.

Die DIN 33430 beschreibt Qualitätskriterien und -standards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen. Sie enthält Festlegungen für den Inhalt und den Ablauf der Verfahren und beschreibt wichtige Gütekriterien (DIN 33430, 2004, p. 3 ff.). Damit gibt sie Hilfestellungen bei der Auswahl der künftigen Mitarbeiter.

## 2 Personalauswahl nach DIN 33430

Entsprechend dem Titel „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ werden grundlegende Qualitätsstandards der Personaldiagnostik in der DIN 33430 festgeschrieben. Ziel der Norm ist eine Qualitätssteigerung bei der Personalauswahl und -platzierung in der Praxis zu verwirklichen. Um diese Verbesserung zu erreichen schreibt sie die Beachtung nachstehender Kriterien vor.

### 2.1 Gütekriterien

#### 2.1.1 Objektivität

„Grad, in dem die mit einem Verfahren zur Eignungsbeurteilung erzielten Ergebnisse unabhängig vom Auftragnehmer und seinen Mitwirkenden sowie von weiteren irrelevanten Einflüssen sind“ (DIN 33430, 2004, p. 5).

Folglich ist ein Verfahren dann objektiv, wenn die Ergebnisse unabhängig von der durchführenden Person und äußerlichen Einflüssen sind. Das bedeutet verschiedene Anwender müssen bei gleichen Bewerbern zum gleichen Ergebnis hinsichtlich der Eignung des Kandidaten kommen (vgl. WEUSTER, 2008, p. 12).

Die Objektivität wird in drei verschiedene Arten unterteilt, die Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität. Die Durchführungsobjektivität bezieht sich auf die Untersuchungssituation. Sie ist umso höher je unabhängiger das Ergebnis des eingesetzten Instruments von den Personen und situativen Bedingungen der Durchführung ist, also je mehr standardisierte Durchführungsbestimmungen es gibt.

Die Auswertungsobjektivität ist dagegen dann gegeben, wenn verschiedene Auswerter zu denselben Ergebnissen gelangen. Dies kann durch festgelegte Auswertungsregeln erreicht werden. Die Interpretationsobjektivität betrifft den Umgang mit den eignungsdiagnostischen Ergebnissen. Sie liegt vor, wenn aus den Auswertungsergebnissen die gleichen Folgerungen gezogen werden. Auch sie wird durch verbindliche Regelungen wie Angabe von Grenzwerten gefördert (vgl. KERSTING/HEYSE, 2004, p. 44).

### **2.1.2 Reliabilität (Zuverlässigkeit)**

„Grad der Genauigkeit eines Verfahren, mit dem es das gemessene Merkmal erfasst“ (DIN 33430, 2004, p. 6).

Unabhängig davon, ob das Merkmal gemessen werden soll, ist ein Verfahren zuverlässig, wenn das erzielte Ergebnis exakt die Ausprägung des Merkmals bei der Person beschreibt.

Bei der Reliabilität kann auch unter verschiedenen Aspekten unterschieden werden. Hier wird zwischen der Paralleltest-, der Retest-Reliabilität sowie der inneren Konsistenz eines Textes differenziert. Durch den Vergleich der Ergebnisse zwei nebeneinander durchgeführter Tests, wird die Paralleltest-Reliabilität ermittelt. Bei der Retest-Reliabilität wird das gleiche Messverfahren den Bewerbern zweimal zu unterschiedlichen Zeiten vorgelegt. Die Interne Konsistenz wird durch Halbierung des Tests in zwei gleichwertige Hälften ermittelt. Die Übung wird nur einmal mit jeder Testhälfte durchgeführt und die Ergebnisse der beiden Teile miteinander korreliert (vgl. SKIBBA, 2006, p. 19; WEUSTER, 2008, p. 13).

### **2.1.3 Validität (Gültigkeit)**

„Genauigkeit, mit der ein Verfahren tatsächlich das misst oder vorhersagt, was es messen oder vorhersagen soll (z. B. ein Merkmal oder eine Verhaltensweise einer Person)“ (DIN 33430, 2004, p.5).

Ein Verfahren für künftige Auszubildende ist valide, wenn es die Eignung für den Beruf des Verwaltungsfachangestellten gut misst, also der Bewerber seine Berufsausbildung mit Erfolg abschließt und später seinen Beruf erfolgreich ausübt. Die Validität stellt im Bezug auf die Güte eignungsdiagnostischer Verfahren das wichtigste Kriterium dar (vgl. SCHMIDT/HUNTER, 2000, p. 15).

Es wird zwischen Kriteriums-, Inhalts- sowie Konstruktvalidität unterschieden. Von Kriteriumsvalidität wird gesprochen, wenn das Testergebnis mit einem Außenkriterium z. B. des Ausbildungserfolges oder den Ausbildungsbeurteilungen übereinstimmt. Die Inhaltsvalidität erbringt den Nachweis, dass die Aufgaben des Verfahrens eine repräsentative Stichprobe

des interessierenden Inhaltsbereiches darstellt. Z. B. muss ein inhaltsvalider Vokabeltest eine repräsentative Auswahl der Vokabeln enthalten, die zu lernen waren und ein eignungsdiagnostisches Instrument die gewünschten Eignungsmerkmale überprüfen. Ein Konstrukt ist ein gedankliches Konzept, das aus Überlegungen und Erfahrungen abgeleitet worden ist, um bestimmte beobachtbare Verhaltensweisen zu erklären, z. B. Intelligenz oder Angst. Ein Instrument zur Messung dieses Merkmals wird konstruiert, indem man überlegt wie sich Intelligenz zeigt und welche Indikatoren kein Ausdruck oder Anzeichen für Intelligenz darstellen (vgl. KERSTING/HEYSE, 2004, p. 48). Erfahrungsgemäß liegt der Validitätskoeffizient zwischen  $r = .30$  und  $r = .55$ , hierbei gilt umso höher desto besser (vgl. DIN 33430, 2004, p. 21).

Bei der Messung der Validität kommt es zu erheblichen Differenzen aufgrund statistischer Artefakte und Messfehlern. Zur Lösung dieses Problems entwickelten Schmidt & Hunter (vgl. 2000, p. 22) die sog. Meta-Analyse, mit deren Hilfe die Validitätsschätzungen mehrerer Studien kombiniert und um die Effekte der statistischen Artefakte und Messfehler korrigiert werden kann.

Eignungsdiagnostisches Instrument	Validität	Inkrementelle Validität	Prozentzuwachs an Validität
Intelligenztest (AMF)	.51		
Arbeitsprobe	.54	.12	24 %
Vorstellungsgespräch strukturiert	.51	.14	27 %
Vorstellungsgespräch unstrukturiert	.38	.07	14 %
Assessment Center	.36	.01	2 %

**Abbildung 1: Meta-Analyse verkürzt aus SCHMIDT/HUNTER, 2000, p. 23**

Die inkrementelle Validität gibt den Zuwachs an Gültigkeit an, der durch ein zweites Instrument erreicht wird (vgl. WEUSTER, 2008, p.20). Schmidt und Hunter haben bei ihrer Untersuchung die Validität von Intelligenztests

(AMF-Tests) mit anderen Verfahren kombiniert und deshalb die inkrementelle Validität immer im Bezug zum Intelligenztest gemessen.

Schmidt und Hunter veröffentlichten 1998 eine Untersuchung, in der zwischen der Prognosegüte für Ausbildungserfolg und Berufserfolg unterschieden wurde.

Auswahlverfahren	Reliabilität für	
	Ausbildungserfolg	Berufserfolg
Intelligenztest	.56	.51
Arbeitsprobe	-	.54
Vorstellungsgespräch strukturiert	.35	.51
Vorstellungsgespräch unstrukturiert	.35	.38
Assessment Center	-	.37
Biographischer Fragebogen	.30	.35

**Abbildung 2: Meta-Analyse Ausbildungserfolg und Berufserfolg verkürzt aus SCHMIDT/HUNTER, 1998, p. 265 f.**

Schuler ordnet in seinem trimodalen Ansatz die eignungsdiagnostischen Instrumente entsprechend der Validitätsstrategie zu. So liegen den Verfahren des Eigenschafts- oder Konstruktansatzes (z. B. Testverfahren) die Konstruktvalidität, den Instrumenten des simulationsorientierten Ansatzes (z. B. Arbeitsprobe) die Inhaltsvalidierung und den biographieorientierten Methoden die Kriteriumsvalidität zu Grunde (vgl. KLINGNER, 2003, p. 83). Somit kommen wir durch die Validitätsart zu einer Einteilung der eignungsdiagnostischen Instrumente. Aber vorher noch eine kurze Bemerkung über die Normwerte.

#### **2.1.4 Normwerte**

Die Normwerte gehören nicht zu den sog. Hauptgütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität. Sie helfen bei der Interpretation individueller Messergebnisse. Die Prüfungsergebnisse des Einzelnen werden mit einer größeren Stichprobe verglichen, so dass man das Ergebnis in unterdurchschnittlich, durchschnittlich oder überdurchschnittlich einordnen kann (vgl. KANNING, 2004, p. 196). Bei der Referenzgruppe ist zu beachten, der Bewerber muss dieser Gruppe entsprechen. Die Normwerte sind spätestens alle 8 Jahre zu überprüfen (vgl. SCHÄFER, 2005, p. 67).

### **2.2 Eignungsdiagnostische Verfahren**

Die DIN 33430 nennt praxiserprobte und wissenschaftlich abgesicherte Verfahren zur Eignungsbeurteilung. Im Folgenden wird kurz auf die verschiedenen Instrumente eingegangen und dabei die psychologischen Testverfahren und die Arbeitsprobe näher erläutert, da diese beiden bei der Personalauswahl der Stadt Tauberbischofsheim ausgetauscht wurden und Gegenstand dieser Untersuchung sind.

#### **2.2.1 Interview**

Ein fester Bestandteil eines Personalauswahlverfahrens ist das Einstellungsinterview. Es wird in verschiedene Formen unterteilt: Das unstrukturierte Interview hat den Charakter eines freien Gesprächs, hier wird vorher kein Fragekatalog festgelegt. Dementsprechend ermöglicht es dem Interviewer spontan den Gesprächsverlauf zu bestimmen und einen Eindruck vom Bewerber zu gewinnen, ohne dass Schlussfolgerungen oder Vergleiche gezogen werden können. Beim teilstrukturierten Interview wird ein Gesprächsrahmen festgelegt, der jedoch Freiraum für Fragen, die sich aus dem Gesprächsverlauf ergeben, lässt (vgl. EILLES-MATTHIESSEN et al., 2002, p. 38). Einem mündlich vorgetragenen Fragebogen kommt das strukturierte Interview gleich. Dabei ist der Ablauf und Inhalt fest vorgegeben und kein Raum für individuelle Fragen. Dadurch sind die Antworten der Aspiranten sehr gut vergleichbar (vgl. SCHÄFER, 2005, p. 67). Die größte Validität besitzt das Multimodale Interview nach Schuler, das aus

mehreren, vorab festgelegten Elementen besteht (vgl. EILLES-MATTHIESSEN et al., 2002, p. 38)

### **2.2.2 Biographischer Fragebogen**

Beim biographischen Fragebogen werden die biographischen Merkmale erfolgreicher Stelleninhaber mit denen der Bewerber verglichen. Es werden die Kandidaten bevorzugt, die den erfolgreichen Stelleninhabern am ähnlichsten sind. Die Fragen kommen aus den Bereichen Schule, Berufswahlverhalten und –motive, Freizeitverhalten, Interessen, Familie, soziale Aktivitäten, Selbstbild und Attributionsstil (vgl. SCHÄFER, 2005, p. 86).

### **2.2.3 Berufsbezogener Persönlichkeitsfragebogen**

Der berufsbezogene Persönlichkeitsfragebogen wird immer seltener eingesetzt. Es mangelt oft am klaren Bezug zu der zu besetzenden Stelle. Im Bereich der Führungskräfteentwicklung wird das 360°-Beurteilungs- und Entwicklungssystem für leitende Mitarbeiter und die q-sort Technik eingesetzt. Ihr Ansatz ist stark verhaltensbezogen. Sie dienen zur Aufdeckung von Führungsschwächen und beseitigen diese durch Coaching und gezielte Fortbildungsmaßnahmen (vgl. SCHÄFER; 2005, p.88 ff.).

### **2.2.4 Assessment Center (AC)**

Im Rahmen eines AC betrachten einige Beobachter mehrere Teilnehmer in unterschiedlichen situativen Übungen. Wobei die Betrachter jeden Bewerber mindestens einmal ins Visier nehmen und beurteilen. Alle in der Anforderungsanalyse ermittelten Merkmale werden in den angewandten Übungen, Simulationen und Tests mehrfach in verschiedenen Situationen beobachtet. Indem konkrete, alltagsnahe Situationen durchgespielt werden wird ein Bezug zu den Aufgaben der zu besetzenden Stelle hergestellt. Am Schluss findet mit jedem Teilnehmer ein Feedback-Gespräch statt. Das AC ist in der Regel ein zweitägiges Verfahren mit sehr hohem personellem und zeitlichem Aufwand und dementsprechend mit hohen Kosten verbunden (vgl. EILLE-MATTHIESSEN et al., 2002, p. 38; SCHÄFER, 2005, p. 73 ff.).

### 2.2.5 Psychologisches Testverfahren

Psychologische Testverfahren sind standardisierte, routinemäßig anwendbare Verfahren zur Messung individueller Verhaltensmerkmale, aus denen Schlüsse auf Eigenschaften der betreffenden Personen oder auf ihr Verhalten in anderen Situationen gezogen werden können. In der wissenschaftlich kontrollierten Eignungsdiagnostik sind Tests, die am häufigsten verwendeten Instrumente (vgl. SCHULER/HÖFT, 2006, p. 104).

Die wichtigsten Gruppen innerhalb dieser Verfahren sind:

- Leistungstests

Bei dieser Testart werden die Intelligenz, Konzentration, Gedächtnis und Aufmerksamkeit sowie motorische Fähigkeiten wie das Finger- und Handgeschick geprüft (vgl. SCHÄFER, 2005, p. 83). Innerhalb der Gruppe der Leistungstests wird in „Speed-Test“ oder „Power-Test“ differenziert. Ein Speed- bzw. Geschwindigkeitstest kennzeichnet eine einfache Aufgabe, die unter Zeitdruck und/oder Zeitbegrenzung bearbeitet werden muss. Daher erfordert er vor allem Konzentrationsfähigkeit. Demgegenüber liegt der Schwerpunkt eines Power-Tests auf der Aufgabenschwierigkeit, also der Abprüfung der intellektuellen Leistungsfähigkeit (vgl. EILLES-MATTHIESSEN et al., 2002, p. 61).

- Intelligenztests

Viele der Intelligenztests, vor allem die allgemeinen Intelligenztests, basieren auf der Annahme, dass ein intelligenter, schnell lernender und aufgeweckter Bewerber nahezu jede Arbeit und Aufgabe schneller erlernen und sicherer bewältigen kann als Personen mit durchschnittlicher und niedriger Intelligenz (vgl. WEINERT, 1998, p. 300). Ausbildungserfolg kann durch Intelligenztests am besten vorhergesagt werden (siehe Abbildung 2).

- Eignungstests

Diese Tests dienen dazu die Lern- und Ausbildungsfähigkeit festzustellen (vgl. WEINERT, 1998, p. 302).

- Persönlichkeitstests

Durch dieses Verfahren soll Auskunft darüber gegeben werden, wie gut der Kandidat mit seiner Persönlichkeit in sein neues Arbeitsumfeld „passen“ wird (vgl. WEINERT, 1998, p. 302).

Bei all diesen Instrumenten spielt die Intelligenz oder synonym dafür die kognitiven Fähigkeiten eine wichtige Rolle. Intelligenz wird unterschiedlich beschrieben. Eine Definition stammt von dem deutschen Psychologen William Stern: „Intelligenz ist die allgemeine Fähigkeit eines Individuums, sein Denken bewusst auf neue Forderungen einzustellen; sie ist allgemeine geistige Anpassungsfähigkeit an neue Aufgaben und Bedingungen des Lebens“ (SEREBRIAKOFF, 2002, p.16).

Nach wie vor existiert kein allgemein verbindliches Intelligenzmodell. Die Strukturforschung geht der Frage nach, ob es einen allgemeinen Intelligenzfaktor oder spezifische Intelligenzfaktoren gibt und ob sich diese in ein nicht-hierarchisches oder in ein hierarchisches Modell einordnen lassen.

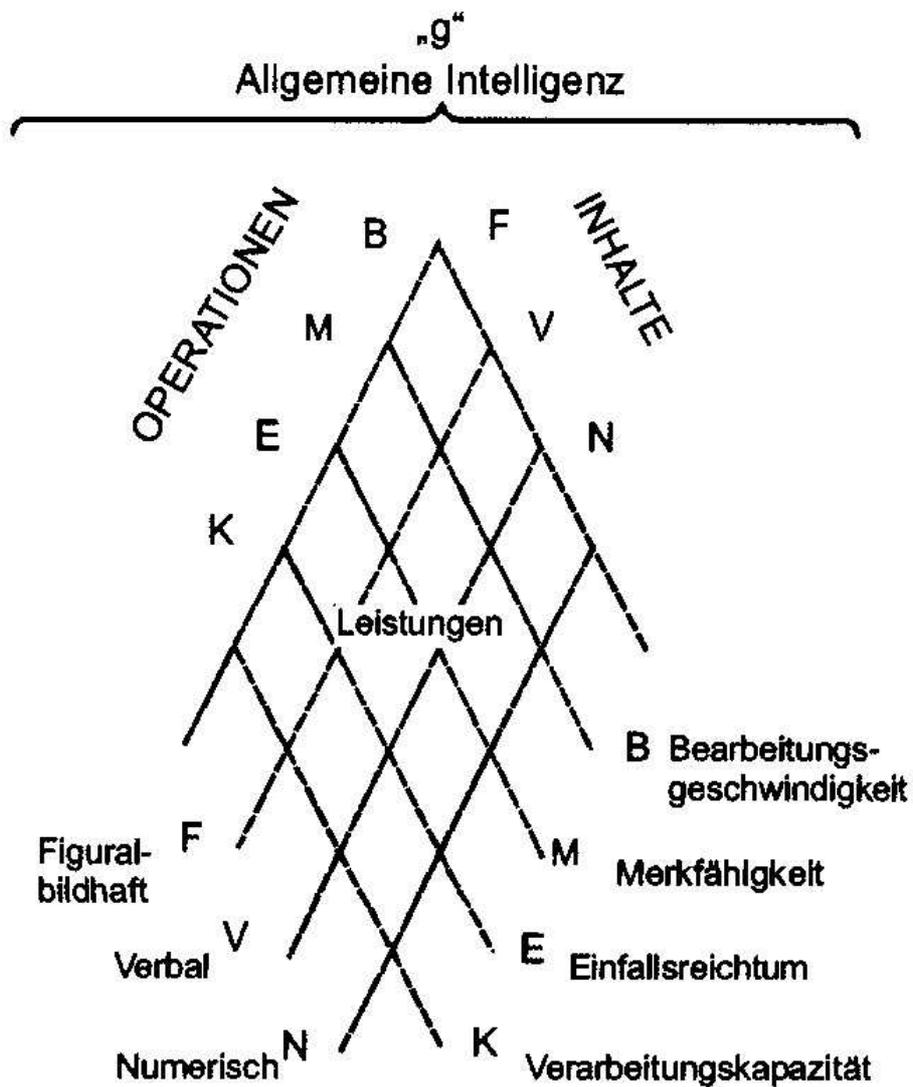
Von Spearman stammt die Zwei-Faktoren- bzw. Generalfaktorentheorie. Er nahm einen allgemeinen Intelligenzfaktor „g“ an. Zu diesem kommt eine unbestimmte Anzahl spezifischer Faktoren „s“ dazu. (vgl. KLINGNER, 2003, p. 9). Die Zwei-Faktoren-Theorie wurde durch Burt überprüft und dahingehend geändert, dass aufgrund der Überlappung der s-Faktoren sich „g“ umformt (vgl. [http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/KPW/Hank/8Diagnostik\\_von\\_Intelligenz\\_und\\_Begabung.pdf](http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/KPW/Hank/8Diagnostik_von_Intelligenz_und_Begabung.pdf)).

Als Gegenmodell dazu wird Thurstones Mehrfaktorenmodell dargestellt. Er forderte zuerst 9, später 7 Primärfaktoren, die gleichberechtigt nebeneinander stehen. Diese lauten verbal comprehension, word fluency, memory, reasoning, number, space und perceptual speed.

Cattell entwickelte ein hierarchisches Modell, eine Synthese aus dem Zwei-Faktoren-Modell und dem Modell von Thurstone. Er postuliert zwei generelle Faktoren 2. Ordnung, fluide ( $g_f$ ) und kristalline ( $g_c$ ), und mehrere

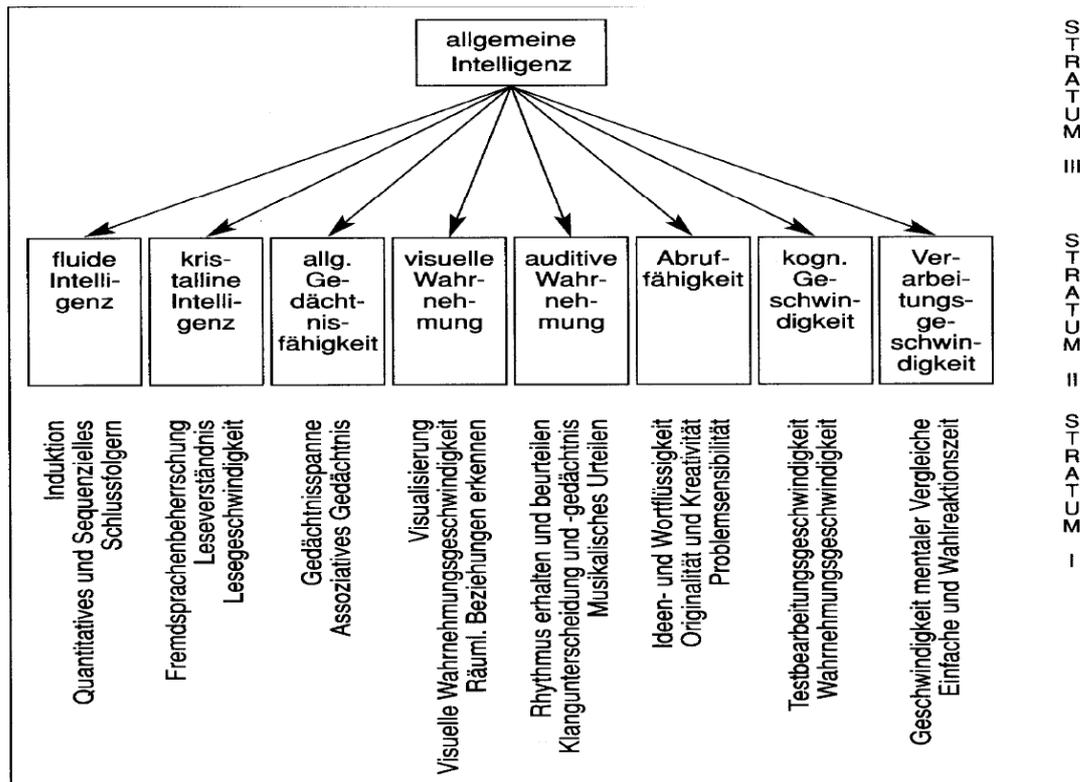
untergeordnete Primärfaktoren. Die fluide Intelligenz steht dabei für die Fähigkeit, sich an neue Situationen oder Probleme anzupassen, die kristalline Intelligenz dagegen für kognitive Fertigkeiten, die sich zunehmend aus vorangegangenem Lernen herauskristallisiert haben. Grob unterscheidet dieses Konzept also Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Im Berliner Intelligenzstrukturmodell (BIS) strukturiert Jäger die Intelligenz hierarchisch in operative Fähigkeiten und inhaltsgebundene Fähigkeiten. Bei ihm setzt sich die allgemeine Intelligenz aus sieben verschiedenen Fähigkeiten zusammen. Die operativen Fähigkeiten sind Bearbeitungsgeschwindigkeit (B), Merkfähigkeit (M), Einfallsreichtum (E) und Verarbeitungskapazität (K). Die inhaltsgebundenen Fähigkeiten teilen sich in anschauungsgebundenes, figural-bildhaftes Denken (F), sprachgebundenes Denken (V) und zahlengebundenes Denken (N) auf. Das Resultat der Kombination der operativen Fähigkeiten mit den inhaltsgebundenen Fähigkeiten ist eine 12 Felder umfassende Matrix (vgl. KLINGNER, 2003, p. 10 ff; [http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/KPW/Hank-/8Diagnostik\\_von\\_Intelligenz\\_und\\_Begabung.pdf](http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/KPW/Hank-/8Diagnostik_von_Intelligenz_und_Begabung.pdf)).



**Abbildung 3: Das Berliner Intelligenzstrukturmodell von Jäger aus KLINGNER, 2003, p. 13**

Mittels metaanalytischer Auswertungen versuchte Carroll alle bis zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbaren Datensätze zu reanalysieren, um so verschiedene Intelligenzmodelle in seinem Modell Three-Stratum-Theorie zu integrieren.



**Abbildung 4: Tree-Stratum-Theorie nach Carroll (1993) ([http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/KPW/Hank/8Diagnostik von Intelligenz und Begabung.pdf](http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/KPW/Hank/8Diagnostik_von_Intelligenz_und_Begabung.pdf))**

Die Triarchische Theorie der Intelligenz von Sternberg hat im Gegensatz zu den anderen Modellen einen kognitionspsychologischen Hintergrund. Sternberg unterscheidet drei verschiedene Fähigkeitstypen, die akademische, die kreative und die praktische Intelligenz. Dabei wird die praktische Intelligenz nochmals in drei Teile differenziert, je nachdem ob es sich darum handelt, sich selbst zu führen, andere zu handhaben oder Aufgaben zu bewältigen (vgl. WEINERT, 1998, p. 301; [http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/KPW/Hank/8Diagnostik von Intelligenz und Begabung.pdf](http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/KPW/Hank/8Diagnostik_von_Intelligenz_und_Begabung.pdf)).

Die Studien der Schmidt & Hunter – Gruppe über die Validität zeigen: Es gibt praktisch keinen Beruf für den Intelligenzkomponenten nicht zur Leistungsprognose beitragen könnten. Ausbildungsleistungen (z. B. die Abschlussnote in der IHK-Prüfung) können lt. ihren Untersuchungen besser vorhergesagt werden, als Berufsleistungen, da kognitive Fähigkeiten

hauptsächlich die Lernfähigkeit betreffen (vgl. SCHULER/HÖFT, 2004, p. 303). Folglich sind psychologische Testverfahren sehr gut für die Auswahl eines Auszubildenden zum Verwaltungsfachangestellten geeignet.

Grundsätzlich gilt, je standardisierter ein Verfahren ist, desto höher kann die Objektivität und Messgenauigkeit bewertet werden. Psychologische Testverfahren besitzen demnach eine sehr gute Objektivität und eine hohe Messgenauigkeit. Sie sind mit einem geringen Zeitaufwand verbunden und erlauben einem Testleiter die simultane Testung mehrerer Bewerber. Realitätsnähe und Akzeptanz durch den Aspiranten sind hingegen gering ausgeprägt (vgl. EILLES-MATTHIESSEN et al., 2002, p. 50). Dies ergab eine Umfrage bei potenziellen Bewerbern (angehende Hochschulabsolventen). Sie bevorzugen folgende Reihenfolge der eignungsdiagnostischen Instrumente im Bewerbungsverfahren um einen Arbeitsplatz: (1) Vorstellungsgespräch, (2) Arbeitsprobe, (3) Praktikumsleistung, (4) Zeugnisnoten, (5) Psychologische Testverfahren, (6) Lebenslauf, (7) Schriftproben und (8) Losverfahren (vgl. FRUHNER et al., 1991, p. 173).

### **2.2.6 Arbeitsprobe**

Auch für Arbeitsproben gibt es keine einheitliche Definition, aber eine sehr lange Tradition. Die „Scottish Highland Games“ dienen schon vor Jahrhunderten dem Ziel, besonders geeignete Mitarbeiter für die Flößerei, den Bau von Wällen und Mauern und das Bewegen von Lasten zu entdecken (vgl. GANTNER, 2004, p.153). Bei der Arbeitsprobe werden wichtige Ausschnitte der Arbeitstätigkeit simuliert und das Verhalten der Bewerber in diesen Situationen sowie das Arbeitsergebnis einer systematischen Beobachtung unterzogen. Sie besitzt die höchste Einzelvalidität (siehe Metaanalyse Abbildung 1 und 2) aller personaldiagnostischen Verfahren (vgl. KANNING, 2004, p. 425). Nach Gieses Eindruck ist die Arbeitsprobe das Gegenstück zur Intelligenzprüfung. Giese selbst hat die Arbeitsprobe als den Versuch, in geregelter Form und an neutralem Stoff dem Prüfling Aufgaben zu stellen, die auf Grund des dabei beobachtenden werktätigen Verhaltens einen Einblick in seine charakterologische Struktur ermöglicht,

definiert. Brambring bezeichnet Arbeitsproben als komplexe motorische Tests. Folglich gibt es auch Überschneidungen zwischen den Verfahrensarten. Im englischen Sprachgebrauch kommt die Überlappung durch das Wort „work sample test“ selbst zum Ausdruck (vgl. KLINGNER, 2003, p. 26). Arbeitsproben stellen ein klassisches Instrument der Eignungsdiagnostik dar. Bereits in den 20er Jahren dieses Jahrhunderts hatte sich das Verfahren als zweites Standbein der damaligen „Psychotechnik“ neben der gerade entwickelten Intelligenzprüfung etabliert (vgl. FUNKE, 1993, p. 119). Heute ist die Arbeitsprobe hauptsächlich im angloamerikanischen Raum anzutreffen. Robertson und Kandola fassen alle Arten von Simulationen darunter, während Schmidt und Hunter eher motorische Arbeitsproben unter diesen Punkt subsumieren. Schuler legt den Begriff großzügig aus, er sieht in Arbeitsproben standardisierte Aufgaben, die inhaltlich valide und erkennbar äquivalente Stichproben des erfolgsrelevanten beruflichen Verhaltens darstellen (vgl. KLINGNER, 2003, p. 26).

Seit 1970 kategorisiert die Forschung die Arbeitsproben hinsichtlich ihres Anwendungsinhalts.

Asher und Sciarrino unterscheiden zwischen „verbal work sample“ und „motor work sample“ also sprach- und personenorientierte Arbeitsproben und Dinge, die körperlich ausgeführt werden.

Robertson und Kandola stellen ein Vier-Kategoriensystem auf:

1. „Psychomotor“ entspricht den „motor work samples“
2. „Individual, situation decision making“, hier hat der Bewerber Aufgaben zu erledigen und Entscheidungen zu treffen, die den tatsächlichen Arbeitsfragen entsprechen z. B. Postkorbübung
3. „Job-related information“, in diese Kategorie fallen Kenntnis- bzw. Berufswissenstests
4. „Group discussion/decision making“ sind Gruppendiskussionen

Callinan und Robertson erweiterten im Jahr 2000 diese Klassifizierung um eine weitere Kategorie. Sie differenzieren wie folgt:

1. „Hands-on Performance Tests“ ist mit „psychomotor“ gleichzusetzen

2. "Trainability Tests" wurden zusätzlich aufgenommen. Bei dieser Testart wird keine Berufserfahrung vorausgesetzt. Stattdessen findet am Anfang eine Lernphase statt, um die Aufgaben lösen zu können.
3. „Situational Tests“ als ein Aspekt der Kategorie „individual, situational decision making“. Bei dieser Testform werden erfolgskritische berufliche Situationen durchgespielt.
4. „Job Knowledge Tests“ entspricht „job-related information“
5. "Assessment Centre Exercises" fasst einzelne Bestandteile von „individual situational decision making“ und „group discussions/decision making“ zusammen. Es geht um die Simulation verschiedener berufsrelevanter Aufgaben z. B. Postkorb oder Gruppendiskussion (vgl. KLINGNER, 2003, p. 36 ff.).

Callinan und Robertson benennen zudem sieben Kriterien, in denen sich Arbeitsproben voneinander unterscheiden. Zum einen ist dies die *Bandbreite*, in welchem die Proben die Arbeitswirklichkeit umfassend abbilden. Daneben erwähnen sie den *Realitätsbezug*. Er drückt aus, inwieweit die Wirklichkeit realitätsgetreu simuliert wird. Das Kriterium der *Spezifität* bezieht sich auf die Erfassung der untersuchten Fertigkeiten. Die vierte Dimension bezieht sich auf den *Erfahrungsbezug*, also auf die Frage, inwieweit der Bewerber bereits über einschlägige Berufserfahrung verfügen muss oder ob es sich auch um einen völligen Laien wie beim Trainierbarkeitstest handeln darf. Die einzelnen Arbeitsproben können unterschiedlichen *Aufgabentypus* angehören wie kognitive, motorische, verbale oder soziale Aufgaben. Der *Antwortmodus* umfasst die mündliche oder schriftliche Verhaltensbeschreibung des tatsächlichen Verhaltens der Kandidaten. Zum Schluss werden verschiedene *Bewertungsmethoden* unterschieden. Zum einen kann die Leistung in Ratingskalen eingetragen oder Verhaltensbeispiele in einer Checkliste abgehakt werden (vgl. KANNING, 2004, p. 427).

Klingner schlägt in ihrer Dissertation eine vereinfachte Klassifizierung in

- Probearbeit
- Arbeitssimulation
- Arbeitsprobenartiges Testverfahren

vor. Unter Probearbeit versteht sie die Ausführung der späteren Tätigkeit in einer eignungsdiagnostischen Situation an realen Maschinen z. B. Werkstück fertigen, Schreibmaschinentest für Sekretärinnen. Bei der Arbeitssimulation wird nicht an der tatsächlichen Maschine geprobt, sondern die Tätigkeit und Apparate werden simuliert. Hierbei steuert ein zukünftiger Pilot nicht gleich ein Flugzeug, sondern die Flugbedingungen werden in einem Flugsimulator nachempfunden. Unter Arbeitsprobenartige Testverfahren fallen beispielsweise Bürotests, situative Tests sowie spezielle Funktions- und Fähigkeitstests (vgl. KLINGNER, 2003, p. 41). Für Berufsanfänger werden die Arbeitssimulationen noch durch den Trainierbarkeits-test von Callinan & Robertson und Robertson & Downs ergänzt.

Arbeitsproben besitzen eine geringere Objektivität und Messgenauigkeit als Psychologische Testverfahren. Sie können jedoch durch eine sorgfältige Vorbereitung, Durchführung und eine vorangegangene Beobachterschulung verbessert werden. Situative Verfahren erfordern einen relativ hohen Zeitaufwand für die Konstruktion und Vorbereitung. Dafür weisen sie eine gute prognostische Validität auf, ermöglichen dem Kandidaten eine realistische Vorschau auf die zu erwartenden Aufgaben und Anforderungen und werden von den Bewerbern sehr gut akzeptiert (vgl. EILLES-MATTHIESSEN et al., 2002, p. 50).

### **2.3 Qualitätskriterien**

Die Basis einer Eignungsbeurteilung stellt die Arbeits- oder Anforderungsanalyse dar. Sie ist Grundlage für die Konstruktion der Verfahren. Eine zentrale Bedeutung kommt den Verfahrenshinweisen zu, da sie den Anwender in die Lage versetzen, das eignungsdiagnostische Instrument kritisch zu bewerten und ordnungsgemäß anzuwenden. Sie müssen u. a. Informationen zu folgenden Aspekten liefern:

1. Zielsetzung und Anwendungsbereich des Verfahrens,
2. nachvollziehbare Beschreibung relevanter Untersuchungen zur Konstruktion und der Konstruktionsschritte des Verfahrens,
3. Gütekriterien des Verfahrens und die Analysemethoden zur Bestimmung,
4. Angaben zur Durchführung, Auswertung und Interpretation
5. und Aufklärung über den Aufwand und den Zeitbedarf (vgl. DIN 33430, 2004, p. 6).

Zudem sollten bei der Planung alle Aspekte der Durchführung und Auswertung des eignungsdiagnostischen Instruments sowie zur Interpretation der Ergebnisse vorab festgelegt und dokumentiert werden. Der gesamte Prozess der Eignungsbeurteilung ist zu dokumentieren (vgl. KERS-  
TING/PÜTTNER, 2006, p. 847).

### **3 Hypothesenbildung**

Nachdem die verschiedenen diagnostischen Verfahren kurz beleuchtet wurden, drängt sich, auch im Hinblick auf die Änderung der Personalauswahlverfahren bei der Stadt Tauberbischofsheim, die Untersuchung folgender Hypothesen auf:

#### **3.1 Nullhypothese**

Testverfahren und Arbeitsprobe sind gleich geeignet zur Auswahl von Verwaltungsfachangestellten.

#### **3.2 Hypothese 1**

Es gibt Unterschiede im Grad der Eignung der beiden Verfahren zur Auswahl von Verwaltungsfachangestellten.

#### **3.3 Hypothese 2**

Eine Kombination aus beiden Verfahren ist am besten zur Auswahl von Verwaltungsfachangestellten geeignet.

## 4 Gegenüberstellung der beiden Auswahlverfahren

### 4.1 Anforderungsanalyse

Bevor in der vorliegenden Arbeit die Eignung der beiden Verfahren verglichen werden kann, muss festgelegt werden „wofür“ die eignungsdiagnostischen Instrumente geeignet sein sollen. Hier stellt sich an erster Stelle die Frage, welche Eignungsmerkmale überprüft werden sollen. Diese Vorüberlegung in Form einer Anforderungsanalyse fordert auch die DIN 33430 (vgl. 2.3 Qualitätskriterien). Sie gibt Auskunft über die Eignungsmerkmale, die ein Kandidat aufweisen sollte und ist somit die Basis des Personalauswahlprozesses und Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Personalauswahl.

Viele Kommunen haben nicht die Ressourcen eigenständig eine solche Analyse durchzuführen und greifen zu diesem Zweck, wie in dieser Diplomarbeit, auf die Berufsinformationen der Agentur für Arbeit und ihrem Internetauftritt „berufenet“ zurück. Danach sollte der Bewerber folgende Interessen und Neigungen mitbringen:

- Interesse an Verwaltungsfragen und Verwaltungskunde (z. B. Bescheide nach intensiver Einzelprüfung erstellen)
- Neigung zu Büro- und Verwaltungsarbeiten (Posteingang und -ausgang bearbeiten, Schriftverkehr erledigen)
- Neigung zu prüfender und kontrollierender Tätigkeit (z. B. Haushaltsüberwachungslisten führen, Kosten und Leistungen erfassen und berechnen)
- Neigung zu beratender und überzeugender Tätigkeit (z. B. Bürger- und Organisationen beraten und Auskünfte erteilen)
- Neigung zu schriftlicher Tätigkeit (anfallenden Schriftverkehr erledigen)
- Neigung zu kundenorientierter Tätigkeit

- Neigung zum Umgang mit Daten und Zahlen (Sachverhalte ermitteln und Daten übersichtlich als Statistiken, Tabellen oder Grafiken aufbereiten)
- Interesse an Rechtsfragen und Rechtskunde

Zudem werden folgende Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten benötigt, um den Beruf des Verwaltungsfachangestellten erlernen und ausüben zu können.

- Allgemeines intellektuelles Leistungsvermögen
- Rechnerisches Denken (z. B. Mitwirkung bei der Erstellung von Haushalts- und Wirtschaftsplänen, abrechnen von Reisekosten, Berechnung von Bezügen und Gehältern des Personals)
- Wahrnehmungs- und Bearbeitungsgeschwindigkeit (z. B. bearbeiten von Posteingängen und sortieren von Akten)
- Merkfähigkeit (z. B. Gedächtnis für Rechtsvorschriften in Aufgabebereichen der Kommunalverwaltung)
- Umstellfähigkeit (z. B. schneller Wechsel zwischen der Bearbeitung telefonischer Anfragen und der Sachbearbeitung am PC)
- Handgelenk-Finger-Geschwindigkeit (z. B. Erledigung von Schreibarbeiten am Computer)
- Fähigkeit zum planen und organisieren (z. B. vorbereiten von Sitzungen des Gemeinderates, anlegen und führen von Akten)
- Verständnis für mündliche Äußerungen (z. B. persönliches und telefonisches Entgegennehmen von Anfragen und Anliegen)
- Mündliches Ausdrucksvermögen (z. B. erteilen von persönlichen und telefonischen Auskünften)
- Textverständnis (z. B. verstehen verwaltungsrechtlicher Texte, anwenden von Verwaltungsvorschriften auf konkrete Sachverhalte)
- Schriftliches Ausdrucksvermögen und Rechtschreibsicherheit (z. B. anfertigen von Sitzungsprotokollen, erstellen von Schriftsätzen)

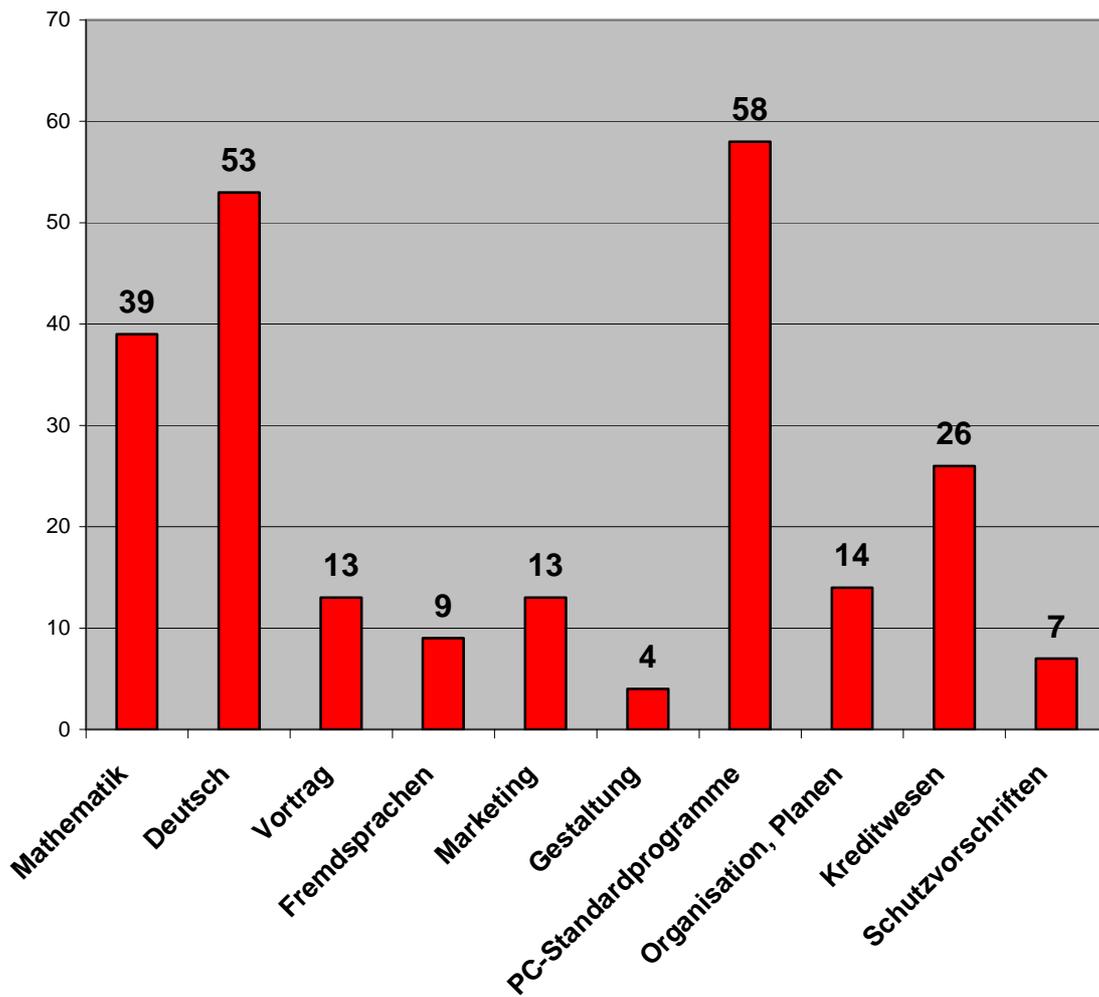
Neben den Kenntnissen und Fertigkeiten spielt auch das Arbeits- und Sozialverhalten eine wichtige Rolle für den täglichen Arbeitsalltag. Hierbei sind folgende Punkte für alle Berufe relevant:

- Leistungs- und Einsatzbereitschaft
- Zuverlässigkeit
- Konzentrationsfähigkeit
- Pünktlichkeit
- Ehrlichkeit
- Selbstständige Arbeitsweise
- Kritikfähigkeit
- Angemessene Umgangsformen

Zusätzlich werden nachfolgend genannte berufsspezifische Merkmale benötigt:

- Sorgfalt (z. B. exaktes einhalten von Fristen und Terminen, genaues betrachten von Verwaltungsvorschriften und vermeiden von Bearbeitungsfehlern, sorgfältiges ordnen und ablegen der Akten)
- Verantwortungsbewusstsein und –bereitschaft (z. B. absehen der Konsequenzen des eigenen Handelns für den Bürger und die Kommune)
- Flexibilität (z. B. Wechsel zwischen beratenden und verwaltenden Tätigkeiten)
- Lernbereitschaft (z. B. sich auf dem Laufenden halten über Änderungen der kommunalen Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften)
- Verschwiegenheit (z. B. einhalten des Datenschutzes und vertraulicher Umgang mit personenbezogenen Informationen)
- Kommunikationsfähigkeit (z. B. entgegennehmen der Anfragen von Bürgern, verständliches erklären von Verwaltungsvorgängen)
- Kunden- und Serviceorientierung (z. B. individuelles eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse der Bürger etwa bei Terminvereinbarungen)

[http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/result/short/printVersion.jsp?xml\\_id=7944\\_7896&fieldnames=E01,E03,E02](http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/result/short/printVersion.jsp?xml_id=7944_7896&fieldnames=E01,E03,E02)



**Abbildung 5: Kenntnisse, die aus Sicht der ausgebildeten Verwaltungsfachangestellten bei der Arbeit besonders benötigt werden (vgl. KLINGNER, 2003, p. 131 zit. nach: berufenet, 2002)**

Aus Sicht „fertiger“ Verwaltungsfachangestellten werden Computerkenntnisse besonders benötigt. Zudem werden sprachliches und mathematisches Know-how verlangt.

## 4.2 Eignungsmerkmale

Nicht alle Interessen, Neigungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten aus der Anforderungsanalyse können im Rahmen des Personalauswahlverfahrens abgeprüft werden. Folgende Merkmale sind aus Sicht der Stadt Tauber-

bischofsheim und deren Hauptamtsleiter Herr Karle besonders wichtig und sollten auf jeden Fall bei der Eignungsdiagnostik Berücksichtigung finden:

- Neigung zu beratender, kundenorientierter und überzeugender Tätigkeit (z. B. Bürger- und Organisationen beraten und auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse eingehen, Auskünfte erteilen)
- Schriftliches Ausdrucksvermögen und Rechtschreibsicherheit (z. B. anfertigen von Sitzungsprotokollen und Schriftsätzen)
- Allgemeines intellektuelles Leistungsvermögen
- Rechnerisches Denken (z. B. Mitwirkung bei der Erstellung von Haushalts- und Wirtschaftsplänen, Abrechnung von Reisekosten, Berechnung von Bezügen und Gehältern des Personals)
- Wahrnehmungs- und Bearbeitungsgeschwindigkeit (z. B. bearbeiten von Posteingängen und sortieren von Akten)
- Merkfähigkeit (z. B. Gedächtnis für Rechtsvorschriften in Aufgabebereichen der Kommunalverwaltung)
- Fähigkeit zu planen und organisieren (z. B. vorbereiten von Sitzungen des Gemeinderates, anlegen und führen von Akten)
- Mündliches Ausdrucksvermögen (z. B. erteilen von persönlichen und telefonischen Auskünften, verständliches Erklären von Verwaltungsvorgängen)
- Textverständnis (z. B. verstehen verwaltungsrechtlicher Texte, anwenden von Verwaltungsvorschriften auf konkrete Sachverhalte)
- Konzentrationsfähigkeit
- Selbstständige Arbeitsweise
- Sorgfalt (z. B. exaktes einhalten von Fristen und Terminen, genaues betrachten von Verwaltungsvorschriften und vermeiden von Bearbeitungsfehlern, sorgfältiges ordnen und ablegen der Akten)
- Flexibilität (z. B. Wechsel zwischen beratenden und verwaltenden Tätigkeiten)
- Leistungs-, Einsatz- und Lernbereitschaft (z. B. sich auf dem Laufenden halten über Änderungen der kommunalen Gesetze, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften)

- PC-Standardprogramme (Excel, Word)

Sein mündliches Ausdrucksvermögen kann der Bewerber in der dritten Stufe des Auswahlverfahrens, dem Vorstellungsgespräch unter Beweis stellen, es ist deshalb nicht Gegenstand in der zweiten Phase.

### **4.3 Eignungstest der Verwaltungsschule Baden-Württemberg**

Bis zum Jahr 2008 lud die Stadt Tauberbischofsheim in der zweiten Phase des Auswahlverfahrens die zukünftigen Auszubildenden zu einem Eignungstest bei der Stadtverwaltung ein. Dieser wurde von der Verwaltungsschule des Gemeindetages Baden-Württemberg organisiert und von der I. A. P. Unternehmensberatung durchgeführt. Die I. A. P. Unternehmensberatung berät und unterstützt Verwaltungen bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter. Die psychologische Eignungsuntersuchung ist von qualifizierten Fachpsychologen in Zusammenarbeit mit den wichtigsten Auftraggebern und wissenschaftlichen Institutionen entwickelt worden. Sie genügt den Anforderungen der modernen Testtheorie. Gegenstand der Untersuchung sind Grundkenntnisse sowie intellektuelle Fähigkeiten in folgenden Bereichen:

- Rechtschreibung und sprachliches Ausdrucksvermögen
- Rechnen und mathematisches Verständnis
- Logisches Denken
- Merkfähigkeit.

Beim Arbeitsverhalten wird genauer die

- Sorgfalt
- Ausdauer
- Tempo und
- Konzentration

unter die Lupe genommen.

Die Auswertung erfolgt parallel zur Durchführung, so dass die Ergebnisse bereits kurze Zeit nach Beendigung des Testverfahrens zur Verfügung

stehen und auf einem Ergebnisprofilbogen übersichtlich dargestellt werden. Die Testbatterie wurde vor ca. 25 Jahre entwickelt. Jedes Jahr werden ca. 2 Module davon angepasst. Alle 8 – 10 Jahre findet eine Normierung des Eignungstestes statt (vgl. [http://www.iap-unternehmensberatung.de/iap/de/sub\\_leistungen/personalauswahl/psychologie.php](http://www.iap-unternehmensberatung.de/iap/de/sub_leistungen/personalauswahl/psychologie.php); Anlage 1; Anlage 9).

#### **4.4 Arbeitsprobe bei der Stadt Tauberbischofsheim**

Seit der Konzeption der ersten Arbeitsprobe bei der Stadtverwaltung Tauberbischofsheim ist ein Jahr vergangen. Ein Jahr, in dem die Stadt ihren eingeschlagenen Weg in der Eignungsdiagnostik beibehalten und erneut eine Arbeitsprobe entwickelt hat. In den Ausführungen wird deshalb in Arbeitsprobe 2008 und 2009 differenziert. Die ausführlichen Unterlagen sind in der Anlage abgebildet.

##### **4.4.1 Arbeitsprobe 2008**

Es wurden zwei gleichwertige Arbeitsproben entwickelt, um eventuellen Absprachen der Bewerber im Vorfeld zu unterbinden und somit Vor- bzw. Nachteile Einzelner zu verhindern. Die Kandidaten erhielten jeweils einzeln eine Einladung zu einem „Arbeitsprobenachmittag“ bei der Stadtverwaltung Tauberbischofsheim, um das simulationsorientierte Verfahren durchzuführen. Der Aspirant meldete sich im Personalamt und wurde vom Hauptamtsleiter begrüßt. Anschließend unternahm der Testleiter mit ihm eine kleine Hausführung und zeigte bzw. erklärte alle testrelevanten Details wie den Kopierer, das Bürgerbüro oder die unterschiedlichen Computerprogramme Regisafe und Haufe. Für weitere Fragen während der Bearbeitung der Aufgaben standen eine Personalamtsmitarbeiter und ein Praktikant des gehobenen Dienstes zur Verfügung. Sie beobachteten während der Erledigung der Arbeitsprobe das Verhalten und die Vorgehensweise des Bewerbers bei der Lösung der Aufgaben. Nach der Verabschiedung wurden die Eindrücke aufgeschrieben und in einer Beurteilung nach folgenden Kriterien gesammelt:

- EDV-Kenntnisse

- Kommunikation
- Klarheit und Folgerichtigkeit des Denkens
- Merkfähigkeit
- Konzentration
- Schriftliche Ausdrucksfähigkeit
- Arbeitstempo
- Arbeitssorgfalt.

In den Aufgaben (Anlage 2) wurden zudem folgende Merkmale abgeprüft:

- Textverständnis, Verstehen von Gesetzestexten und Anwendung dieser auf den konkreten Sachverhalt
- Schriftliches Ausdrucksvermögen und Rechtschreibe-sicherheit
- Umgang mit Daten und Zahlen, Aufbereitung der Daten in einer Grafik
- Merkfähigkeit der gegebenen Erklärungen, hierbei insbesondere das Kurzzeitgedächtnis und die unintentionale Merkfähigkeit (die Fähigkeit sich Informationen zu merken, deren Einprägung nicht als Aufgabe gestellt wurde), während der Hausführung wurde der Kopierer erklärt, später musste der zukünftige Auszubildende mehrere Kopien anfertigen)
- Kommunikationsfähigkeit mit anderen Mitarbeitern (siehe letzte Aufgabe: Wohngeldantrag im Bürgerbüro holen)

#### **4.4.2 Arbeitsprobe 2009**

Grundsätzlich wurde das Konzept im Jahr 2009 nicht verändert, lediglich modifiziert. Es gab wieder zwei Versionen der Arbeitsprobe, dieses Mal aber differenziert für Realschüler und Fachhochschulreifeabsolventen. Die Bewerber kamen erneut jeweils an einem Nachmittag in das Personalamt und wurden dort begrüßt. Anschließend erläuterte der Personalsachbearbeiter ihnen kurz, was sie erwartet und gab ihnen zusätzlich Informationen über die Ausbildung. Die eigentliche Probearbeit begann mit einem Diktat zu den aktuellen Themen „Atomausstieg“ bzw. „Studiengebühren“. Während der Bearbeitung der restlichen Aufgaben standen ihnen die Perso-

nalsachbearbeiter und ein Praktikant für den gehobenen nichttechnischen Dienst mit Rat und Tat zur Seite. Zum Schluss fand ein kurzes Feedback-Gespräch über die gelösten Fragestellungen und den gesamten Nachmittag statt. Wie im Jahr 2008 folgte nach der Verabschiedung sofort eine kurze Bewertung folgender Punkte:

- EDV-Kenntnisse
- Kommunikation
- Klarheit und Folgerichtigkeit des Denkens
- Merkfähigkeit
- Konzentration
- Schriftliche Ausdrucksfähigkeit
- Arbeitstempo
- Arbeitssorgfalt.

Des Weiteren wurden diese Kriterien abgeprüft (Anlage 3 – 5):

- Rechtschreibe-sicherheit
- Allgemeinwissen bzw. Vorbereitung auf das Auswahlverfahren und somit Leistungs- und Einsatzbereitschaft oder Lernbereitschaft
- Textverständnis, Verstehen von Gesetzestexten und Anwendung dieser auf den konkreten Sachverhalt
- Umgang mit Daten und Zahlen, Aufbereitung der Daten in einer Excel-Tabelle mit Formeln
- Merkfähigkeit der gegebenen Erklärungen, hierbei insbesondere das Kurzzeitgedächtnis und die unintentionale Merkfähigkeit (eine Aufgabe bestand darin, die vorher gegebenen Unterschiede über den Ausbildungsberuf Verwaltungsfachangestellte und Kaufmann für Bürokommunikation wieder zu geben)

#### **4.5 Bewertung der Verfahren**

Um die Verfahren analog der aufgestellten Hypothesen bewerten zu können, wird in der vorliegenden Diplomarbeit zuerst die Bedeutung von „geeignet“ geklärt werden. Für einen Juristen stellt das Wort „geeignet“ einen unbestimmten Rechtsbegriff dar, welcher der Auslegung bedarf. Nachfol-

gend wird der Begriff mit Hilfe der DIN 33430 und ihrer Gütekriterien sowie weiterer Unterscheidungsmerkmale definiert. Folgende Kriterien helfen bei der Auswertung der eignungsdiagnostischen Instrumente:

- Objektivität
- Reliabilität
- Validität
- Geprüfte Eignungsmerkmale
- Soziale Validität
- Kosten

Die Begrifflichkeiten wurden weitgehend im Kapitel 2, DIN 33430, und speziell im Unterkapitel 2.1 Gütekriterien erläutert. Das Konzept der sozialen Validität findet sich nicht in der Norm. Die soziale Validität eines personaldiagnostischen Verfahrens bezieht sich auf die Sicht der Bewerber und wie sie das jeweilige Messinstrument beurteilen. Schuler (vgl. GÖRLICH/SCHULER, 2006, p. 830; KANNING, 2004, p. 192) unterscheidet folgende 4 Aspekte: Information, Partizipation/Kontrolle, Transparenz und Urteilkommunikation/Feedback. Er fordert umfassende Informationen über die Aufgabenbereiche der Tätigkeit, erfolgskritische Anforderungen, die wichtigsten Organisationsmerkmale und –ziele, Organisationskultur und –stil (z. B. Führung, Klima) und Möglichkeiten persönlicher und beruflicher Entwicklung. Die Partizipation bezieht sich einerseits auf die Einbindung des Personalrates in die Planung und andererseits auf die Freiheit des Kandidaten sein Verhalten nach seinen eigenen Wertvorstellungen und Verhaltensroutinen zu steuern. Beispielsweise wird er nicht genötigt, Dinge zu tun, die seinen Selbstwert verletzen. Transparenz ist gegeben, wenn der Verfahrensleiter dem zukünftigen Auszubildenden erklärt, wie das Verfahren aufgebaut ist, was untersucht wird und nach welchen Prinzipien die gewonnenen Daten zu einer Entscheidung integriert werden. Nach dem Verfahren folgt das Feedback über den Verlauf und eine Erklärung der Ergebnisse.

Da teilweise keine wissenschaftlich fundierten Werte vorliegen wird in der vorliegenden Arbeit auf allgemeine Aussagen und Einschätzungen der

Literatur zurückgegriffen. Um verschiedenen Aspekte bei der Beurteilung der Verfahren berücksichtigen zu können wird folgendes Bewertungssystem festgelegt: „+“ steht für gut bzw. 1 Punkt, „O“ für neutral bzw. 0 Punkte und schließlich „-“ für eine schlechte Bewertung also -1. Eine Gewichtung wird nicht vorgenommen.

#### 4.5.1 Eignungstest

Der Eignungstest ist ein standardisiertes Verfahren und unabhängig von der durchführenden Person. Die Auswertung erfolgt anhand vorgegebener Lösungen. Es besteht kein Auslegungsspielraum. Die Ergebnisse werden mit den Normwerten der entsprechenden Referenzgruppe verglichen und in die Kategorien ohne Einschränkung, mit geringen Einschränkungen, mit deutlichen Einschränkungen und nicht geeignet eingeteilt. Die Normierung wird alle 8 – 10 Jahre erneut durchgeführt (Anlage 9). Die DIN 33430 fordert spätestens alle 8 Jahre eine Aktualisierung der Normwerte, dieses Kriterium wird fast eingehalten. Für die Objektivität wird in dieser Diplomarbeit ein „+“ vergeben, da außer des Überprüfungszeitraumes der Normwerte alle Bedingungen bestmöglich erfüllt wurden.

Lt. einem Telefonat mit Herrn Dr. Lademann am 28.01.2010 können die Gütekriterien des Intelligenz-Struktur-Test I S T 2000 R für den Eignungstest übernommen werden. Demnach sind die Reliabilitätsschätzungen sehr gut und liegen zwischen  $\alpha = .87$  und  $\alpha = .97$  (Cronbachs Alpha) bzw.  $r = .88$  und  $r = .96$  (Split-Half-Reliabilität) (vgl. <http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=730>). Somit wird dieses Kriterium mit einem Punkt beurteilt.

Nach der Meta-Analyse von Schmidt & Hunter (siehe Abbildung 1 und 2) liegt eine Prognosegüte von .56 für den Ausbildungserfolg vor. Die beiden Autoren nennen in ihrer Untersuchung explizit das Verfahren Intelligenztest, die Gültigkeit kann aber für den Eignungstest übernommen werden. Denn dieses Verfahren ist eigens zur Vorhersagung der Ausbildungsfähigkeit konzipiert worden und korreliert sehr stark mit dem Intelligenz-Struktur-Test I S T 2000 R. Der Eignungstest wurde nicht speziell für die Eignung zur Ausbildung von Verwaltungsfachangestellten konzipiert. Wie

bereits in Kapitel 2.2.5 Psychologische Testverfahren erläutert, kann Ausbildungsleistung allgemein am besten durch Intelligenz vorhergesagt werden, da der Ausbildungserfolg sehr stark von der Lernfähigkeit und somit der Intelligenz abhängt. Dementsprechend wird die Validität ebenfalls mit einem „+“ bewertet.

Der Eignungstest testet lediglich 7 der gewünschten 14 Merkmale, was der Hälfte der Kenntnisse und Fähigkeiten entspricht. Es wird das schriftliche Ausdrucksvermögen, allgemeine intellektuelle Leistungsvermögen, rechnerisches Denken, Wahrnehmungs- und Bearbeitungsgeschwindigkeit, Merkfähigkeit, Konzentration und Sorgfalt abgeprüft. Das ist kein befriedigendes Ergebnis und bedeutet folglich ein „-“.

Das Verfahren gibt keine Auskünfte über den Beruf des Verwaltungsfachangestellten, die Ausbildung oder beruflicher Aufstiegschancen. Der Eignungstest wurde zusammen mit den wichtigsten Auftraggebern konzipiert, der Personalrat wurde nicht in die Planung mit eingebunden. Der Bewerber selbst hat zudem keine Möglichkeit durch sein Verhalten das Verfahren zu steuern, da es sich um ein standardisiertes Instrument handelt. Dieser Vorteil bei dem Kriterium Objektivität kehrt sich bei der sozialen Validität zum Nachteil um. Der Referent erläutert vor Beginn den Ablauf und den Aufbau des Eignungstestes (Anlage 9), somit ist die Transparenz gegeben. Wie bereits bei psychologischen Testverfahren erwähnt, ist ebenfalls die Akzeptanz durch den Kandidaten nur sehr gering ausgeprägt. Der Punkt muss deshalb mit einem „-“ bewertet werden.

Die Verwaltungsschule des Gemeindetages verlangt pro Teilnehmer einen Unkostenbeitrag von 50,- €. Das ist im Verhältnis kostengünstig und positiv zu beurteilen.

#### **4.5.2 Arbeitsprobe 2008**

Um die Aufgaben lösen zu können fanden vorab Erklärungen zu tätigkeitsspezifischen Computerprogrammen und dem Kopierer statt. Diese hängen stark von der durchführenden Person ab und sind deshalb nicht sehr objektiv. Die Auswertung hingegen erfolgte anhand eines festen Lösungsvorschlages, auf Grund dessen es keinen Bewertungsspielraum

gab. Die beobachteten Eignungsmerkmale sind in diesem Fall eine Ausnahme, sie sind vom Beobachter abhängig. Zwei Personen schrieben unabhängig voneinander ihre Beurteilungen auf, um sie danach zu einer einheitlichen Bewertung zusammen zu fassen und dadurch diese Fehlerquelle zu minimieren. Bei der Interpretation der Ergebnisse fehlten Grenzwerte bzw. eine Normierung. Um dieses Problem zu umgehen wurde die Punktevergabe nach dem 15-Punkte-Schlüssel vergeben. Die gleiche Punktzahl führte ebenfalls zur selben Interpretation des Ergebnisses. Somit konnte beim direkten Vergleich der Kandidaten eine objektive Interpretation durchgeführt werden. Die Objektivität ist bis zu einem gewissen Grad gegeben („O“).

Für die Reliabilität liegen leider keine wissenschaftlich fundierten Messungen vor. Es wurde weder eine Retest- noch eine Paralleltest-Reliabilität ermittelt. Allgemein schätzt die Literatur die Messgenauigkeit von Arbeitsproben geringer ein als bei psychologischen Testverfahren (siehe Kapitel 2.2.6). Dies bedeutet aber keine negative Bewertung, denn geringer ist nicht mit schlecht gleich zu setzen, sondern wird in der Arbeit ebenfalls mit einer „O“ bewertet.

Schmidt & Hunter ordnen der Arbeitsprobe einen sehr hohen Validitätskoeffizienten zu, nämlich .54 (siehe Abbildung 1 und 2). Dieser bezieht sich jedoch auf die Prognose für den Berufserfolg und nicht auf den Ausbildungserfolg. Meistens werden bei diesem eignungsdiagnostischen Instrument Berufserfahrung vorausgesetzt. Dies war bei dem von der Stadt Tauberbischofsheim durchgeführten Test nicht der Fall. Er wurde speziell für berufsunerfahrene Schüler konzipiert. Berufschulnoten und Beurteilungen von den beiden eingestellten Auszubildenden liegen noch keine vor, da diese erst vor einem halben Jahr mit ihrer Ausbildung begonnen haben. Lt. Ausbilder erbringen sie bisher sehr gute Leistungen. Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit die Validität mit einem „+“ beurteilt.

Es wurden 10 Eignungsmerkmale abgefragt. Die Kenntnisse und Fähigkeiten bezogen sich exakter auf das Berufsbild des Verwaltungsfachangestellten. Einige wichtige Merkmale, wie z. B. das Planen und Organisieren

fanden jedoch bei der Arbeitsprobe keine Berücksichtigung. Deswegen ist die Ausbeute immer noch nicht optimal und es wird eine „O“ vergeben.

Der künftige Auszubildende erhielt während des Nachmittags ein umfassendes Bild über die Arbeitsweise eines Verwaltungsfachangestellten und einen Einblick an die gestellten Anforderungen, insbesondere durch die Gesetzestextaufgabe. Bei der Konzeption der Arbeitsprobe wurde der Personalrat nicht beteiligt. Die Möglichkeit der Verhaltenssteuerung durch den Aspiranten war höher ausgeprägt als beim Eignungstest, aber dennoch nicht vollkommen. Der Verlauf des Nachmittags wurde dem Bewerber kurz erläutert, auf ein Feedback-Gespräch jedoch verzichtet. Wie bereits unter 2.2.6 Arbeitsprobe erläutert, wird das Verfahren von den Testpersonen sehr gut akzeptiert, da es einen Einblick in den späteren Arbeitsalltag gibt. Die Bilanz fällt dennoch bescheiden aus. Es gibt Forderungen der sozialen Validität, die 100 %ig erfüllt werden und andere, wie z. B. das Feedback-Gespräch, die nicht berücksichtigt wurden. Aufgrund dieser Erkenntnis wird in dieser Diplomarbeit eine „O“ vergeben.

Pro Teilnehmer war ein Verwaltungsfachangestellter ca. 4 Stunden mit der Durchführung, Auswertung und Konstruktion des Probearbeitstages beschäftigt. Für einen Beschäftigten in der Entgeltgruppe 5, Stufe 4 belaufen sich die Arbeitgeberkosten auf ca. 17 € pro Stunde. 4 Stunden à 17 € ergeben 68 € und eine „O“ (Anlage 8, Email von Frau Appel-Kuznik, 03.02.2010)

#### **4.5.3 Arbeitsprobe 2009**

Das Verfahren war 2009 weniger abhängig von der durchführenden Person als noch im Jahr zuvor. Die Aufgaben bedurften keiner Erklärungen. Die Auswertung wurde wieder anhand von vorgegeben Lösungen durchgeführt. Nur bei den Beobachtungen ist die Objektivität bedingt gegeben. Die Betrachtungen wurden von zwei Personen unabhängig voneinander getätigt, um den subjektiven Eindruck und eine mögliche Fehlerquelle zu reduzieren, aber ganz kann der subjektive Blickwinkel nicht verhindert werden. Bei der Interpretation fehlten Grenzwerte. Das 15-Punkte-System

ist eine gute Alternative dazu. Insgesamt wurde das eignungsdiagnostische Instrument hinsichtlich der Objektivität verbessert. Lediglich die fehlenden Interpretationsregeln benachteiligen die Arbeitsprobe im Vergleich zum Eignungstest. Da bei diesem die Angemessenheit der Normen nicht spätestens nach 8 Jahren, sondern nach 8 – 10 Jahren überprüft werden, wird für die Objektivität, wie beim Eignungstest, ein „+“ vergeben.

Für die Arbeitsprobe 2009 wurde keine wissenschaftliche Messung der Reliabilität durchgeführt, somit resultiert das gleiche Ergebnis wie 2008, eine „O“.

Bei der Validität kann nur dasselbe ausgeführt werden wie bei der Vorjahresbewertung. Die beiden ausgewählten Auszubildenden beginnen ihre Lehre erst im September 2010, somit liegen im Moment keine Noten und Beurteilungen vor. An der allgemeinen Aussage der Literatur hat sich nichts geändert und deshalb erneut ein „+“.

Bei der Konstruktion fand ein Eignungsmerkmal mehr Beachtung. Zusätzlich wurde die Leistungs-, Einsatz- und Lernbereitschaft abgefragt. Für eine positive Bewertung reicht es dennoch nicht, da wiederum wichtige Positionen wie Organisieren und Planen keine Berücksichtigung fanden. Deshalb wird dieser Punkt in dieser Arbeit mit einer sehr guten „O“ beurteilt.

Die soziale Validität hat sich durch die Einführung des Feedback-Gesprächs verbessert und kann deswegen mit einem „+“ versehen werden.

Der Kostenfaktor betrug im Jahr 2009 ebenfalls ca. 70 € pro Person und wird deshalb mit „O“ bewertet.

## 5 Konzept für ein neues Verfahren

Wie festgestellt wurde, bestehen bei beiden eignungsdiagnostischen Verfahren noch Verbesserungspotenzial. Sie messen z. B. nicht alle relevanten Eignungsmerkmale.

Schmidt und Hunter sprechen sich seit Jahren dafür aus, den kognitiven Fähigkeitstests eine Vormachtstellung in der Eignungsdiagnose einzuräumen. Sie seien im Vergleich zu tätigkeitspezifisch zu entwickelnden Arbeitsproben und personalintensiv durchzuführenden Interviews kosteneffizient einsetzbare Gruppenverfahren, die tätigkeitsübergreifend eine sehr gute Prognosequalität aufweisen. Andere Verfahren sollten demnach nur in Ergänzung zu kognitiven Fähigkeitstests eingesetzt werden, um inkrementelle Validität, also höhere Validität zu erzielen. Der Validitätszuwachs bei zusätzlicher Berücksichtigung der Arbeitsprobe liegt bei .12 (vgl. SCHMIDT/HUNTER; 2000, p. 24). Folglich müsste die Kombination beider Verfahren zu einem höchst validen und geeigneten Instrument führen.

Diesen Ansatz hat Yvonne Klingner (vgl. KLINGNER, 2003, p. 1) in ihrer Dissertation verfolgt. Sie integrierte die beiden eignungsdiagnostischen Instrumente und entwickelte ein neues Verfahrenskonzept am Beispiel der Arbeitsprobe zur Berufsbezogenen Intelligenz für Büro- und kaufmännische Tätigkeiten, das „AZUBI-BK“. Es handelt sich hierbei um ein neues Testkonzept, das die Vorteile von Intelligenztests, deren Konstruktionsansatz mit hoher Validität bzw. Messqualität und den Vorzügen von Arbeitsproben mit Simulationsansatz und hoher Transparenz und Akzeptanz in sich vereinigt.

In den weiteren Ausführungen wird das Konzept und die Aufgaben des AZUBI-BK vorgestellt und daraus ein neues Verfahren speziell zur Auswahl von Verwaltungsfachangestellten entwickelt.

## 5.1 AZUBI-BK

### 5.1.1 Konstruktaufbau

Bei der Integration von Test und Arbeitsprobe ist die Oberflächenstruktur des Verfahrens eine Arbeitsprobe, da diese von den Bewerbern besser akzeptiert wird. In der Tiefenstruktur misst das Verfahren Intelligenz. Die Aufgaben erscheinen als Büroarbeitsprobe, ohne aber Berufserfahrung vorauszusetzen und bilden gleichzeitig die unterschiedlichen Intelligenzfaktoren ab. Bei der Testart handelt es sich um einen Leistungstest im klassischen Sinne, der beide Varianten (Speed-Test und Power-Test) enthält.

Die Arbeitsprobe zur Berufsbezogenen Intelligenz für Büro- und kaufmännische Tätigkeiten setzt sich aus einem Grundmodul und einem Postmodul zusammen. Beide Module haben verschiedene Schwerpunkte und ergänzen sich gegenseitig.

Das Grundmodul enthält Aufgaben aus dem Berliner Intelligenzstrukturtest BIS-4. Sie ermöglichen Aussagen über die drei Fähigkeitsbereiche verbale Intelligenz, numerische Intelligenz und Merkfähigkeit. Die Merkfähigkeit wird im AZUBI-BK als „Gedächtnis“ bezeichnet. Für den Gesamtwert des Moduls werden der sprachliche und der rechnerische Fähigkeitsbereich doppelt gewichtet, das Gedächtnis hingegen einfach.

Die verbale Fähigkeit wird durch die Aufgaben „Protokoll überarbeiten“ (PÜ) und „Informationsschreiben korrigieren“ (IK) geprüft. Die numerische Fähigkeit wird durch die Konfrontation mit „Logistikfragen bearbeiten“ (LB), „Bilanzwerte vergleichen“ (BV) und „Verkaufszahlen prognostizieren“ (VP) abgefragt. Die Kurzzeitgedächtnisaufgaben sind „Telefonische Mitteilung“ (TM), die verbale Merkfähigkeit abbildet, und „Telefon- und Zimmernummern merken“ (ZM), die der numerischen Merkfähigkeit entspricht. Die Langzeitgedächtnisaufgaben setzen sich aus den Teilarbeitsproben „Telefonische Mitteilung“ (ER\_TM) und „Telefon- und Zimmernummern merken“ (ER\_ZM) zusammen. Um die unintentionale Merkfähigkeit zu testen, werden den Testpersonen Fragen zu Sachverhalten gestellt, deren Einprä-

gung nicht als Aufgabe gestellt wurde. Diese beziehen sich inhaltlich auf die Aufgaben PÜ und LB.

Das Zusatzmodul „Postbearbeitung“ setzt sich aus vier Teilarbeitsproben zum Posteingang und -ausgang zusammen und misst vor allem die Fähigkeiten Bearbeitungsgeschwindigkeit und –genauigkeit sowie Konzentration und Gewissenhaftigkeit. Das Modul umfasst die Aufgaben „Fax vervollständigen“ (FV), „Emails sortieren“ (ES), „Adressen prüfen“ (AP) und „Porto berechnen“ (PB).

Ist keine nach Fähigkeiten differenzierte Diagnose erforderlich, kann das Kurzmodul angewandt werden. In dieses Modul gingen die Aufgaben mit der höchsten Messqualität ein, die zugleich von den Bewerbern am besten akzeptiert wurden. Diese sind im Einzelnen „Informationsschreiben korrigieren“, „Verkaufszahlen prognostizieren“, „Telefonische Mitteilung“ und „Fax vervollständigen“ (vgl. KLINGNER, 2003, p. 185 ff.).

Die Auswertung erfolgt sofort mit Hilfe eines komfortabel zu bedienenden Computerprogramms. Dieses Vorgehen ist nicht nur sehr objektiv und zeitökonomisch, sondern ermöglicht auch den direkten Vergleich der Bewerber und eine unkomplizierte Datenverwaltung (vgl. [http://www.testzentrale.de/design/standard/images/prospekte/0122201\\_p.pdf](http://www.testzentrale.de/design/standard/images/prospekte/0122201_p.pdf)).

### 5.1.2 Aufgaben

Operationen/Inhalte	Numerisch	Verbal
Bearbeitungsgeschwindigkeit	BV Bilanzwerte vergleichen PB Porto berechnen	AP Adressen prüfen ES Emails sortieren FV Fax vervollständigen
Merkfähigkeit	ER Erinnerung - Langzeit numerisch - Unintentional numerisch ZM Telefon- und Zimmernummern merken	ER Erinnerung - Langzeit verbal - Unintentional verbal TM Telefonische Mitteilung
Verarbeitungskapazität	LB Logistikfragen bearbeiten VP Verkaufszahlen prognostizieren	IK Informationsschreiben korrigieren PÜ Protokoll überarbeiten

**Abbildung 6: Aufgaben AZUBI-BK aus KLINGNER, 2003, p. 154**

Grundmodul:

„Protokoll überarbeiten“ (PÜ):

„Bei der Aufgabe (...) sind Wörter, die salopp formuliert sind bzw. sich zu oft wiederholen, zu ersetzen. Vier Wortalternativen sind jeweils vorgegeben, von denen eine Alternative eine andere Wortbedeutung hat als das ursprüngliche Wort. Dieses Wort ist durchzustreichen“ (KLINGNER, 2003, p. 176).

„Informationsschreiben korrigieren“ (IK):

Bei dieser Teilarbeitsprobe ist ein Text auf Fehler zu überprüfen, bevor er zur Weiterbildung an die Mitarbeiter verteilt werden soll. Inhalt des Informationsschreibens sind „Grundlagen der Buchführung“. Dadurch wird die Berufsbezogenheit für Büro- und kaufmännische Tätigkeiten augenfällig. Neben der Überprüfung der Fähigkeiten, vermittelt der Text Tätigkeitsinformationen bzw. berufsbezogenes Wissen. Die Fehler sind zu markieren („einkringeln“), aber nicht zu berichtigen. Dadurch wird die Auswertung erleichtert und Testzeit gespart. Es ist auf Rechtschreibfehler sowie Un-

stimmigkeiten bei der Zeichensetzung und Worttrennung zu achten. Gültig ist die neue Rechtschreibung (vgl. KLINGNER, 2003, p. 169).

„Logistikfragen bearbeiten“ LB:

Hier werden die Bewerber mit verschiedenen Problemen der Logistikabteilung einer Speditionsfirma konfrontiert. Sie sollen Anfragen beantworten. Als Bearbeitungshilfe werden ihnen fünf Antwortalternativen vorgegeben, von denen sie die richtige markieren sollen (vgl. KLINGNER, 2003, p. 158).

Beispiel:

Es wurden drei LKW für insgesamt 625,- € betankt: der erste LKW für 215,- € und der zweite für 230,- €. Für wie viel € wurde der dritte LKW betankt?

a) 125,- €    b) 155,- €    c) 140,- €    d) 170,- €    e) 180,- €

([http://www.testzentrale.de/design/standard/images/prospekte/0122201\\_p.pdf](http://www.testzentrale.de/design/standard/images/prospekte/0122201_p.pdf))

„Bilanzwerte vergleichen“ BV:

„Bei dieser Aufgabe sollen die Kandidaten die Bilanz zweier Kalenderjahre vergleichen. Dabei geht es darum, Differenzen über 20 Mio. € anzustreichen. Die Aufgabe wurde damit erklärt, dass in dem betreffenden Unternehmen bei negativen Abweichungen Verbesserungen eingeleitet werden sollen und Auszeichnungen bei positiven Abweichungen vergeben werden. Dieser Vergleich ist für die Filialen mit den Anfangsbuchstaben B bis D durchzuführen und zwar die drei Rubriken *Spareinlagen*, *Kredite an Kunden* und *Geschäftsvolumen*. Für die Filialen mit dem Anfangsbuchstaben A wird die Aufgabe beispielhaft erklärt“ (KLINGNER, 2003, p. 154).

„Verkaufszahlen prognostizieren“ VP:

Dieser Teil des AZUBI-BK's ist von dem Intelligenzaufgabentyp „Zahlenreihe“ abgeleitet. Dabei soll eine Zahlenreihe vervollständigt bzw. um ein Glied erweitert werden. Die Bewerber sollen die letzten beiden Ziffern einer Seriennummer vergeben, wobei die Grundlage für die verschiedenen

Aufgaben jeweils ein bestimmtes fortlaufendes Prinzip bildet (vgl. KLINGNER, 2003, p. 159).

Beispiel:

124 ... (8) (16) oder

182736... (45) (54) (SEREBRIAKOFF, 2002, p. 51)

Kurzzeitgedächtnis:

„Telefonische Mitteilung“ (TM):

Der Aspirant wird aufgefordert sich die Situation eines wichtigen Telefons vorzustellen, währenddessen er keine Möglichkeit hat etwas zu notieren. Daraufhin bekommt er ein schriftliches Telefongespräch vorgelegt, welches er sich 2 Minuten lang einprägen soll, um im Anschluss daran Fragen zu diesem Gespräch beantworten zu können (vgl. KLINGNER, 2003, p. 178).

„Telefon- und Zimmernummern merken“ (ZM):

Wie der Name schon sagt, soll sich der Bewerber von 5 Mitarbeitern die Zimmernummer und die dazugehörige Telefondurchwahl einprägen (vgl. KLINGNER, 2003, p. 163).

Unintentionales Gedächtnis:

Diese Fragen sollen aufzeigen, was sich der Kandidat gemerkt hat, obwohl die Einprägung nicht als Aufgabe gestellt wurde. Inhaltlich bezieht sich die Aufgabe auf die Teilarbeitsproben „Protokoll überarbeiten“ und „Logistikfragen bearbeiten“ (vgl. KLINGNER, 2003, p. 180).

Langzeitgedächtnis:

Bei diesem Teil werden die gleichen Fragen gestellt, die der Aspirant bereits beim Kurzzeitgedächtnis beantworten musste. Zuerst gibt er Auskunft über die „Telefonische Mitteilung“ und darauf folgt die Abfrage über die gelernten Telefon- und Zimmernummern (vgl. KLINGNER, 2003, p. 180).

Das Postmodul umfasst folgende Aufgaben:

„Fax vervollständigen“ (FV):

Ein defektes Fax verursacht fehlende Zeichen, die ergänzt werden sollen (vgl. KLINGNER, 2003, p. 167).

„Emails sortieren“ (ES):

Der Posteingang ist total überfüllt, deswegen sollen die Emails des letzten Jahres in drei Dateien sortiert werden, damit der Mitarbeiter die jeweilige Mail wieder einfacher findet. Abgelegt werden sie in eine Alphabetsdatei, eine Betreffsdatei und eine Datumsdatei (vgl. KLINGNER, 2003, p. 166).

„Adressen prüfen“ (AP):

Bevor die Post das Haus verlässt müssen Adressabschriften mit den jeweiligen Originaladressen verglichen werden. Dabei hat der Bewerber die Aufgabe, die Fehler zu unterstreichen und zu addieren. Um weniger die Rechtschreibkenntnisse oder das Allgemeinwissen abzufragen liegen die Unstimmigkeiten meistens in der Postleitzahl oder der Hausnummer versteckt (vgl. KLINGNER, 2003, p. 164).

„Porto berechnen“ (PB)

Sind die Adressen geprüft, muss das Porto berechnet werden, um die Briefe, Pakete usw. frankieren und versenden zu können. Die Portokosten sind nach dem Bestimmungsort (national oder international), des Beförderungsgegenstandes (z. B. Brief oder Paket) und erbrachter Zusatzleistungen (z. B. Versand per Nachnahme) unterschiedlich hoch. Sämtliche Informationen werden den Kandidaten tabellarisch zur Verfügung gestellt. Es werden 5 Antwortalternativen vorgegeben, wobei jeweils eine Alternative „keiner der angegebenen Beträge“ lautet (vgl. KLINGNER, 2003, p. 156).

## **5.2 Abwandlung AZUBI-BK**

Das AZUBI-BK wurde für Büro- und kaufmännische Berufe entwickelt. Die Zielgruppe setzt sich aus einer breiten Gruppe von Berufen zusammen. Zu ihr gehört auch der Beruf Verwaltungsfachangestellter (vgl.

KLINGNER, 2003, p. 127). In dieser Diplomarbeit soll speziell auf den Beruf Verwaltungsfachangestellter eingegangen werden. Demzufolge müssen einige Änderungen vorgenommen werden.

Vor Beginn der psychologischen Eignungsdiagnostik gibt der Verfahrensleiter einen kurzen Überblick über den Aufbau und Ablauf des Verfahrens, was untersucht wird und nach welchen Prinzipien die gewonnenen Daten zu einer Entscheidung zusammengefügt werden.

Die Aufgabe „Protokoll überarbeiten“ (PÜ) wird in das neue Verfahren übernommen. Als Protokolltext wird ein öffentliches Gemeinderatssitzungsprotokoll verwendet, um den Bewerber Informationen über den Ablauf einer Sitzung zu vermitteln und ihn auf mögliche Aufgaben als Verwaltungsfachangestellter hinzuweisen.

Beim „Informationsschreiben korrigieren“ wird ein Rundschreiben, das sich thematisch mit der Änderung der Gemeindeordnung im Hinblick auf das neue kommunale Haushaltsrecht beschäftigt, bearbeitet. Dadurch gewinnt der Aspirant einen Einblick in die zukünftige Arbeit der Kämmerei. Er stellt zudem sein Textverständnis unter Beweis und hört „Juristendeutsch“.

Die Teilarbeitsprobe „Logistikfragen bearbeiten“ wird herausgestrichen. Die Logistikabteilung ist kein typisches Amt in der öffentlichen Verwaltung, sondern eher exotisch und würde ein falsches Bild von den täglichen Aufgaben in einer Kommunalverwaltung vermitteln.

In den Kommunalverwaltungen ist im Moment die Kameralistik noch vorherrschend. Die Umstellung auf Doppik muss erst im Jahr 2016 abgeschlossen sein. Bis dahin finden Auszubildende in der Kämmerei selten eine Bilanz, sondern einen Verwaltungs- und Vermögenshaushalt vor. Aus diesem Grund wird „Bilanzwerte vergleichen“ ebenfalls herausgelöscht und durch die Aufgabe „Angebote für die Anschaffung von Büromaterial vergleichen“ ersetzt. Nach § 77 Absatz 2 Gemeindeordnung ist die Haushaltswirtschaft sparsam und wirtschaftlich zu führen, dementsprechend muss der zuständige Sachbearbeiter vor einer Anschaffung Angebote ein-

holen und sie vergleichen. Die Schwierigkeit besteht in den unterschiedlichen Preiskalkulationen der Hersteller mit Skonto, Rabatt, mit und ohne Mehrwertsteuer. Der Aspirant muss dabei den tatsächlichen Einkaufspreis für die Gemeinde ermitteln und dem günstigsten Anbieter den Zuschlag erteilen. Die Rechnung und Darstellung erfolgt in Excel, um zusätzlich seine EDV-Kenntnisse zu überprüfen.

Die Aufgabe „Verkaufszahlen prognostizieren“ wird im Konzept belassen, statt Verkaufszahlen soll die Prüfziffer von internen Konten berechnet werden. Dadurch werden das logische Denken und die numerische Verarbeitungskapazität abgeprüft. Zudem besteht ein berufsbezogener Aspekt. Während der Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten durchläuft der Auszubildende sämtliche Ämter und Abteilungen. Im Bürgerbüro umfasst ein Aufgabenbereich die telefonische Beratung der Bürger, er erhält viele Informationen, die er verarbeiten muss, um den Kunden die gewünschte Auskunft oder das gewünschte Dienstleistungsprodukt zu erstellen. Dieser Situation ist die „Telefonische Mitteilung“ nachempfunden. Dem Bewerber wird ein typisches Telefonat im Bürgerbüro vorgelegt, zu dem er im Anschluss Fragen beantworten muss.

In einer Behörde gibt es immer eine Telefonzentrale, an der zentral die Anrufe eingehen. Den Bürgern kann nicht immer direkt weiter geholfen werden, sie müssen oft mit dem jeweiligen Sachbearbeiter weiter verbunden werden. Um einen guten Service zu gewährleisten muss sich der Mitarbeiter Telefon- und Zimmernummern der jeweils zuständigen Kollegen merken. Genau dies soll der zukünftige Auszubildende in der Teilarbeitsprobe „Telefon- und Zimmernummer merken“ tun.

Wie oft steht man einer Frage gegenüber und kann sich dunkel erinnern die passende Information schon irgendwo gehört zu haben. Diese Fähigkeit, das Speichern von Informationen, die zum damaligen Zeitpunkt nicht relevant waren, nennt man unintentionales Gedächtnis. Im Zeitalter der Reizüberflutung und ständig neuer Nachrichten ist das unintentionale Gedächtnis sehr wichtig. Für das Schreiben von Berufsschularbeiten und dem Bestehen der Abschlussprüfung ist es ebenfalls nicht bedeutungslos.

Aus diesen Gründen verbleibt die Übung im Verfahren. Inhaltlich bezieht sich der Test auf die Aufgabe „Informationsschreiben korrigieren“ für die verbale Komponente und „Angebote vergleichen“ für den numerischen Teil. Der Bewerber zeigt gleichzeitig, ob er den Gesetzestext bzw. die Sprache der Juristen verstanden hat.

Um die Abschlussprüfung gut zu bestehen ist nicht nur das unintentionale Gedächtnis, sondern auch das Langzeitgedächtnis von erheblicher Bedeutung. Die Fragen zum Kurzzeitgedächtnis werden deshalb zu einem späteren Zeitpunkt erneut von dem Kandidaten beantwortet.

Die Teilarbeitsprobe „Fax vervollständigen“ aus dem AZUBI-BK wird ohne Änderungen übernommen.

Ausgebildete Verwaltungsfachangestellte nannten als wichtigstes Kriterium die Kenntnisse von PC-Standardprogrammen, dazu zählt mittlerweile auch Microsoft Outlook. Das Modul „Emails sortieren“ trägt diesem Untersuchungsergebnis Rechnung. Der Bewerber soll Emails in verschiedene Ordner nach Alphabet, Betreff und Datum ablegen.

Die letzten beiden Teilarbeitsproben beschäftigen sich mit der verbalen Bearbeitungsgeschwindigkeit. Deshalb ist die Aufgabe „Adresse prüfen“ überflüssig. Zwei Module des gleichen Typs genügen.

Am Ende des Postmoduls und des Arbeitstages ist das Porto zu berechnen. In einer Behörde fallen nicht nur Standardbriefe für 0,55 € an, sondern auch DIN A 4-Briefe, schwere Ausschreibungsunterlagen oder Pakete, die zum Teil zugestellt werden müssen. Das Frankieren der Post wird in kleineren Kommunen von Verwaltungsfachangestellten durchgeführt. Dadurch gibt die Übung dem Aspiranten einen Einblick in seine spätere Tätigkeit.

Zusätzlich zu den obigen Teilarbeitsproben wird das „Erstellen des Dienstplanes“ für den Räumdienst des Bauhofes eingefügt. Der zukünftige Auszubildende übernimmt die Aufgabe des Personalamtes bzw. des Bauhofleiters und erstellt für die Bauhofmitarbeiter einen Dienstplan für die Früh- und Spätschicht der kommenden Woche. Fünf Mitarbeiter sollen jeweils für einen Früh- und einen Spätdienst eingeteilt werden, jedoch kei-

ne zwei Schichten an einem Tag arbeiten. Auf eine Spätschicht darf am nächsten Tag keine Frühschicht folgen. Als zusätzliche Schwierigkeit sind die Bauhofangestellte nicht immer einsetzbar, sondern sind aufgrund Urlaub oder Lehrgangsbesuche abwesend. Diese Aufgabe zum Planen und Organisieren wurde in der Normierungsstudie der Arbeitsprobe zur Berufsbezogenen Intelligenz für Büro- und kaufmännische Tätigkeiten wegen der geringen Retestrelabilität verworfen (vgl. KLINGNER, 2003, p. 182). Da das Planen und Organisieren ein wichtiges Berufsmerkmal bei Verwaltungsfachangestellten darstellt wird das Modul dennoch aufgenommen.

Als zweites Instrument in der Kategorie Planen und Organisieren wurde eine „Postkorbübung“ angedacht. Aber aufgrund der schwierigen Selbstkonstruktion sowie des überhöhten Schwierigkeitsgrades für Jugendliche wurde die Übung wieder verworfen und nicht in das neue Konzept übernommen.

Um die Vorbereitung auf das Auswahlverfahren und somit die Leistungs- und Einsatzbereitschaft bzw. die Lernbereitschaft und das Allgemeinwissen zu überprüfen folgt am Schluss eine Abfrage über aktuelles politisches Wissen wie z. B. den Namen des baden-württembergischen Innenministers und anderer Persönlichkeiten. Zudem allgemeine Fragen zum politischen System mit Bundestag, Bundesrat und Bundesländern sowie kommunalen Daten (Name des Bürgermeisters, Größe der Kommune, die allgemein im Internet zur Verfügung stehen).

Im Anschluss an das Verfahren soll ein kurzes Feedback-Gespräch über den Verlauf und Probleme des Kandidaten bei der Bearbeitung durchgeführt werden.

### **5.3 Bewertung neues Konzept**

Die Bewertung des neuen Konzeptes richtet sich hauptsächlich nach der Verfahrensqualität des AZUBI-BK. Das Grundgerüst wurde beibehalten, lediglich inhaltliche Änderungen getroffen bzw. Aufgaben gestrichen, die

hinsichtlich des Berufes Verwaltungsfachangestellter keine inhaltliche Validität besitzen und Aufgaben hinzugefügt, welche die Inhaltsvalidität erhöhen und somit die Augenscheinvalidität und die Akzeptanz durch den Bewerber fördern. Die Durchführungsobjektivität wird durch die genaue Instruktion der durchführenden Person gewährleistet. Sie muss sich an die Zeitvorgaben und Beispielaufgaben halten (vgl. KLINGNER, 2003, p. 188). Die Auswertung erfolgt anhand einer Auswertungsfolie, so dass selbst bei den freien Antworten kein Ermessensspielraum gegeben ist. Gleiche Ergebnisse führen zu gleichen Fähigkeitsausprägungen und gewährleisten somit eine hohe Interpretationsobjektivität (vgl. KLINGNER, 2003, p. 190). Insgesamt kann der Punkt Objektivität mit einem „+“ bewertet werden.

Die Reliabilität wurde über Cronbach  $\alpha$  geschätzt und beträgt für die Retestreliabilität  $\alpha = .91$ , bei einer streuungskorrigierten Retestreliabilität von  $\alpha = .93$  (vgl. <http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=1084>). Diese Angaben entsprechen den Forderungen der DIN 33430 und werden mit einem „+“ ausgezeichnet.

Die hohe Inhalts- und Augenscheinvalidität dürfte sich durch die Abwandlung noch erhöht haben. Es besteht ein großer Zusammenhang zwischen Testergebnis und schulischen Leistungen, dem Ausbildungserfolg und Leistungsbeurteilungen durch den Vorgesetzten. Bezüglich der Konstruktvalidität Intelligenz, Konzentration und Gewissenhaftigkeit liegt eine Korrelation mit dem Berliner Intelligenzstrukturmodell von  $.87$  vor (vgl. <http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=1084>). Auch dieses Kriterium wird somit optimal erfüllt („+“).

Es werden folgende Merkmale überprüft: schriftliches Ausdrucksvermögen und Rechtschreibsicherheit, allgemeines intellektuelles Leistungsvermögen, numerische Fähigkeiten, Arbeitstempo (Speed-Test), Merkfähigkeit, Textverständnis (Fragen zum Informationsschreiben korrigieren), Konzentration, Sorgfalt, PC-Standardprogramme, Planen und Organisieren, Leistungs-, Einsatz- und Lernbereitschaft. Dies entspricht 11 Eignungsmerkmalen, wie in der Arbeitsprobe 2009 und wird dementsprechend in

der vorliegenden Diplomarbeit mit einer guten „O“ bewertet. Es fehlt der kundenorientierte, kommunikative Aspekt.

Durch die einzelnen Übungen erhält der Bewerber Informationen über seinen zukünftigen Beruf, spezielle Anforderungen und Merkmale. Der Personalrat wurde auch beim AZUBI-BK nicht mit einbezogen. Der Kandidat selber kann durch sein Verhalten keine großen Änderungen bewirken. Die Partizipation ist somit nicht gegeben. Die Transparenz hingegen ist zu 100 % gegeben. Vorab informiert der Verfahrensleiter über den Ablauf des Verfahrens und holt sich im Anschluss an die Bearbeitung ein kurzes Feedback vom zukünftigen Auszubildenden ab. Von den 4 Aspekten der sozialen Validität wurde lediglich die Partizipation nicht eingehalten, so dass in dieser Arbeit ein „+“ vergeben wird.

Die Anschaffung des AZUBI-BK's beträgt einmalig 228,- € (vgl. <http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=1084>), zusätzlich kommen noch die Kosten der Abwandlung, Durchführung und Auswertung hinzu. Die Bearbeitung dauert ca. 2 Stunden mit Auswertung und Abwandlung sind es ca. 3 Stunden pro Person. Die Kostenhöhe liegt zwischen dem Eignungstest (50 €) und der Arbeitsprobe (ca. 70 €) Allein für die Arbeitsstunden muss der Arbeitgeber 51 € pro Durchführung (gesamte Bewerberzahl). Deshalb wird der Kostenfaktor mit einer „O“ bewertet.

## 6 Überprüfung der Hypothesen

Nachdem in der vorliegenden Arbeit ausführlich die unterschiedlichen eignungsdiagnostischen Instrumente erläutert und bewertet wurden, sind die Hypothesen der Diplomarbeit zu überprüfen.

Zur Erinnerung, nach der Nullhypothese eignen sich Eignungstest und Arbeitsprobe gleich gut zur Auswahl von Verwaltungsfachangestellten. Die Hypothese 1 geht hingegen von Unterschieden im Grad der Eignung bei den Verfahren aus und schließlich behauptet die 2. Alternativhypothese, eine Kombination der beiden Verfahren wäre am besten zur Auswahl geeignet.

Zur Rekapitulation der Bewertung werden die Ergebnisse kurz zusammengefasst und zusammengezählt (Bewertungssystem: + = 1 Punkt, O = 0 Punkte, - = -1 Punkt)

	Eignungstest	Arbeitsprobe 2008	Arbeitsprobe 2009	Abwandlung AZUBI-BK
Objektivität	+	O	+	+
Reliabilität	+	O	O	+
Validität	+	+	+	+
Geprüfte Eignungsmerkmale	-	O	O	O
Soziale Validität	-	O	+	+
Kosten	+	O	O	O
Insgesamt	2	1	3	4

**Abbildung 7: Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren (eigene Darstellung)**

Demnach schneidet die Arbeitsprobe 2008 am schlechtesten ab. Die Abwandlung des AZUBI-BK mit 4 Punkten am besten. Eignungstest und Arbeitsprobe 2009 mit 2 bzw. 3 Punkten bilden das Mittelfeld.

Die Nullhypothese kann aufgrund der Auswertung nicht bestätigt werden, das konstruktionsorientierte und die beiden simulationsorientierte Verfahren weisen unterschiedliche Punktzahl auf.

Somit bestätigt die Untersuchung die Alternativhypothese. Es bestehen Unterschiede in der Eignung in positiver wie auch in negativer Hinsicht. Die Unterschiede zwischen den Verfahren sind minimal. Beide Alternativen sind zur Personalauswahl geeignet. Kein Verfahren besitzt eine negative Beurteilung.

Die zweite Hypothese wird ebenfalls durch die Bewertung der Verfahren bestätigt. Die Abwandlung des AZUBI-BK vereint sämtliche Vorteile der beiden eignungsdiagnostischen Instrumente in sich. Eine Verbesserung kann lediglich in den Bereichen Eignungsmerkmale und Kosten bewirkt werden.

## 7 Schlussfolgerung

In Zukunft wird die Auswahl der Auszubildenden eine immer wichtigere Rolle spielen. Der Konkurrenzkampf um geeignetes Personal zwischen Wirtschaft und Verwaltung wird durch den Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften aufgrund der demographischen Entwicklung an Schärfe zunehmen. Wegen der gestiegenen beruflichen Anforderungen verlangen zunehmend mehr Ausbildungsberufe den Realschulabschluss oder die Fachhochschulreife, das Anspruchsniveau steigt. Gleichzeitig ersetzen Maschinen einfache Tätigkeiten (vgl. KIRBACH/ROTHERMEL, 2005, p. 251). Wirtschaftliches und vernetztes Denken ist in Zeiten leerer Haushaltskassen mehr denn je von Nöten.

Die Kommunen müssen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden. Im Moment profitieren sie aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage von ihrer Arbeitsplatzsicherheit. Dies wird in Zukunft nicht genügen. Sie müssen ihr Image aufbessern, modern, kundenfreundlich und bürgerorientiert sein. Für diese Aufgaben benötigt der öffentliche Dienst qualitativ hochwertiges Personal. Ein faires und berufsbezogenes Auswahlverfahren trägt zur Verbesserung des öffentlichen Images und zur Auswahl geeigneter Auszubildende bei. Vorurteile vom langweiligen, eintönigen Arbeitsalltag werden ausgeräumt.

Die Unterschiede zwischen den Verfahren Eignungstest und Arbeitsprobe sind minimal. Wer mehr das standardisierte Instrument bevorzugt, sollte den Eignungstest wählen, wer jedoch mehr Wert auf den persönlichen Kontakt mit dem Bewerber legt, sollte meines Erachtens das simulationsorientierte Verfahren präferieren. Beide Alternativen sind zur Personalauswahl geeignet. Kein Verfahren besitzt eine negative Beurteilung. Bei der Auswahl des Instrumentes kommt es auf die Philosophie der Kommune an.

Die Abwandlung des AZUBI-BK vereint sämtliche Vorteile der beiden eignungsdiagnostischen Instrumente in sich. Eine Verbesserung kann lediglich in den Bereichen Eignungsmerkmale und Kosten bewirkt werden.

Allerdings müssen die Kosten auch unter dem Nutzen-Aspekt gesehen werden. Wenn ich die hohe Validität des Verfahrens in Bezug auf den Ausbildungs- und Berufserfolg zu den Kosten ins Verhältnis setze, sind sie mehr als gerechtfertigt. Der Bereich Kundenorientierung und Kontaktfreudigkeit fehlt im neuen Konzept. Er lässt sich durch einen standardisierten Papier-Bleistift-Test schwer abdecken. Keines der eignungsdiagnostischen Instrumente ist optimal. Das Verfahren weist noch Schwachstellen auf. Daher gibt es für künftige Untersuchungen noch Ansätze das Verbesserungspotential zu nutzen und auszuarbeiten.

Kleinere Kommunen haben es oft schwer qualifizierte Kandidaten für ihre Ausbildungsplätze zu finden. Ihre Vorteile sind der familiäre Umgang untereinander und das gute Betriebsklima. Deswegen ist es wichtig, dass der Auszubildende in das Mitarbeitergefüge „passt“. Darum empfehle ich den Gemeinden in ihrem Auswahlverfahren eine Arbeitsprobe zu integrieren. Das simulationsorientierte Verfahren besitzt eine hohe Validität, gibt dem Bewerber eine realistische Vorschau auf die zu erwartenden Aufgaben und Anforderungen und der juristischen Person des öffentlichen Rechts die Möglichkeit den Aspiranten persönlich kennen zu lernen. Bei der Durchführung ist auf die strikte Einhaltung der Verfahrenshinweise, einer möglichst objektiven Beurteilung durch mehrere Mitarbeiter und einen ausgearbeiteten Lösungsvorschlag, anhand dessen die Aufgaben kontrolliert werden, zu achten.

Größere Kommunen heben sich durch ihre Aufstiegschancen und Attraktivität als großer Arbeitgeber heraus. Sie erhalten oftmals eine Flut an Bewerbungen. Für die Bewältigung und faire Auswahl eignet sich am Besten ein standardisiertes Verfahren mit Praxisbezug, wie die Abwandlung des AZUBI-BK. Dieser Test hat einen geringeren Personalaufwand und kann von mehreren Kandidaten gleichzeitig durchgeführt werden. Aufgrund des inhaltlichen Bezuges zu dem gewünschten Beruf wird er besser als herkömmliche Testverfahren von den zukünftigen Auszubildenden akzeptiert

---

und ermöglicht ihnen einen kleinen Einblick in die vielfältigen Aufgabenbereiche eines Verwaltungsfachangestellten.

Wie schon in der Einleitung erwähnt, ist mit einem Ausbildungsplatz ein erheblicher Kostenfaktor verbunden, den es mit dem Personalauswahlprozess abzusichern gilt. Eine professionelle Eignungsdiagnostik finanziert sich durch die Wahl eines leistungsfähigen Mitarbeiters selber und stellt einen erheblichen Wettbewerbsvorteil dar, der zum Erfolg der Kommune beiträgt. Mit meiner Diplomarbeit wollte ich einen Denkanstoß geben, das Auswahlverfahren hinsichtlich seiner Eignung zu überprüfen, um für die jeweilige Kommune das „richtige“ Instrument bzw. den „richtigen“ Methodemix zu finden. Das einzig „richtige“ Verfahren gibt es nicht, die Bewertung der überprüften Methoden liegt sehr eng beieinander. Bei der Wahl des eignungsdiagnostischen Instruments ist die Situation der Anwenderkommune zu berücksichtigen. In Tauberbischofsheim hat der Mangel an guten Schulabsolventen das Umdenken verursacht. Demzufolge ist bei einer geringen Zahl guter Bewerber die Arbeitsprobe 2009 zu bevorzugen. Verbleiben nach der ersten Stufe des Auswahlprozesses mehr als 5 Kandidaten im Auswahlverfahren ist das AZUBI-BK die bessere Lösung.

Durch eine regelmäßige Evaluierung des Prozesses, kann gezeigt werden, ob der richtige Weg eingeschlagen wurde oder Korrekturen angebracht wären. Zu beachten sind dabei die Qualitätskriterien der DIN 33430.

# Anlagen

## Anlage 1: Untersuchungsergebnisse Eignungstest

Nr.

IAP

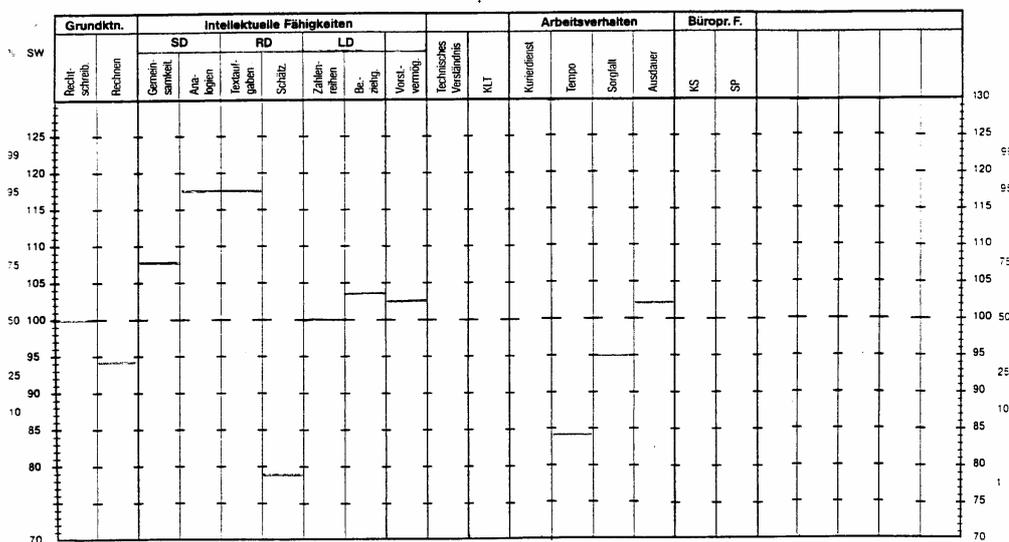
Dat.

VERWALTUNGSSCHULE  
DES GEMEINDETAGS  
BADEN-WÜRTTEMBERG

76133 Karlsruhe  
Haus der Gemeinden  
Hoffstraße 1 b  
Telefon 07 21 / 98 44 60

### Psychologische Untersuchungsergebnisse

Name :  
Vorname :  
Geb.-Datum :  
Alter :



#### Laufbahn:

- Gehobener Dienst  
 Mittlerer Dienst  
 Verw.Fachangestellte/r "Azubis"  
 Fachangestellte/r für Bürokomm.  
 Sonstige

#### Bewertung nach dem Testverfahren

- 1 ohne Einschränkung  
 2 mit geringen Einschr.  
 3 mit Einschränkungen  
 4 mit deutlichen Einschr.  
 5 nicht zu empfehlen

Dipl. Psych. I.A.P.

**Anlage 2: Arbeitsprobe 2008**

## Aufgabe 1

Sie sind Personalsachbearbeiter/in in der Stadtverwaltung Tauberbischofsheim. Im Jahre 2006 wurde der Bauhofmitarbeiter Herr Müller und die Sekretärin Frau Meyer neu eingestellt. Herr Müller ist 42 Jahre alt, verheiratet und hat 3 Kinder. Frau Meyer ist 24 Jahre alt, ledig und zu 100 % schwerbehindert.

Bitte suchen Sie auf der Internetseite Haufe die jeweiligen Urlaubsansprüche für 2008 heraus. Entwerfen Sie zwei Schreiben in Regisafe, in denen Sie Herrn Müller und Frau Meyer Ihre Urlaubsansprüche für 2008 mitteilen. Gespeichert werden die Schreiben in Regisafe unter der Teilakte Probearbeiten.

Auf der Urlaubskarte von Herrn Müller sind auch die Krankheitstage vermerkt.

Den Bürgermeister interessiert es, wie oft Herr Müller 1-3 Tage, 5 Tage und länger als 5 Tage krank war. Stellen Sie den Sachverhalt graphisch dar und speichern Sie das Ergebnis in Regisafe unter der Teilakte Probearbeiten ab.

Bitte kopieren Sie anschließend beiliegendes Schreiben 5 x. Es soll oben geheftet und zweifach gelocht werden.

Viel Spaß und Erfolg beim Lösen der Aufgaben!

## Aufgabe 2

Sie sind Personalsachbearbeiter/in in der Stadtverwaltung Tauberbischofsheim. Der Bürgermeister Herr Vockel möchte von Ihnen wissen wie lange die Kündigungsfristen von folgenden Mitarbeitern betragen.

Herr Müller, 42 Jahre alt, verheiratet, 3 Kinder und seit 2 Jahren bei der Stadt

Frau Meyer, 17 Jahre alt, ledig seit 2 Jahren bei der Stadt

Die Kündigungsfristen finden Sie unter der Internetseite Haufe.

Fertigen Sie zwei Schreiben in Regisafe an, in denen Sie Herrn Müller und Frau Meyer die Kündigungsfristen auf die telefonische Nachfrage mitteilen. Speichern Sie die Schreiben unter der Teilakte Probearbeiten ab.

Bitte stellen Sie weiterhin graphisch die Altersstruktur der Beschäftigten in der Stadtverwaltung dar und speichern die Grafik ebenfalls in Regisafe unter der Teilakte Probearbeiten ab.

<b>Beschäftigte nach Altersgruppen (Stand 30.06.2007)</b>	<b>Männlich</b>	<b>Weiblich</b>	<b>Gesamt</b>
bis 29 Jahre	6	18	24
30 – 39 Jahre	10	21	31
40 – 49 Jahre	15	21	36
50 – 59 Jahre	21	16	37
ab 60 Jahre	6	4	10
<b>Summe</b>	<b>58</b>	<b>80</b>	<b>138</b>

Sie benötigen einen Wohngeldantrag, diesen Antrag bekommen Sie im Bürgerbüro. Bitte holen Sie ihn dort ab.

Viel Spaß und Erfolg beim Lösen der Aufgaben!

### **Anlage 3: Arbeitsprobe 2009, Aktenvermerk**

Aufgaben im Rahmen des Probearbeiten für die Auswahl Ausbildung 2010

1. Diktat zum Thema „Atomausstieg“ bzw. „Studiengebühren“
2. Allgemeine Fragen zur Stadt TBB (z. B. Amtszeit des BM, Einwohnerzahl) und allgemeine politische Fragen (z. B. Wer ist Bundespräsident?)
3. Aufgabenstellung anhand von § 26 TVöD (Erholungsurlaub). Verstehen eines Gesetzestextes und Lösen verschiedener Fragen
4. Aufgaben zur Erstellung von Excel-Tabellen und Formeln und Berechnung anhand der Entgelttabelle TVöD

### **Anlage 4: Arbeitsprobe 2009, Diktat**

Studiengebühren

Wissenschaftsminister Peter Frankenberg (CDU) ist einer der vehementesten Gebührenfans und bereitet über Jahre Gebührenmodelle vor. Schon Anfang September 2005 legte Baden-Württemberg als erstes Bundesland einen Gesetzentwurf vor, der im Dezember 2005 verabschiedet wurde. Zahlen mussten Studenten erstmals im Sommer 2007; landeseinheitlich 500 €. In Ausnahmefällen wie Kindererziehung (bis 14 Jahre), Behinderung oder einer überdurchschnittlichen Begabung gibt es eine Gebührenbefreiung. Ausgenommen sind auch Doktoranten und Studenten in Praxis oder Urlaubssemester, sowie Studenten mit mindestens zwei Geschwistern bei denen neuerdings egal ist, ob sie noch zur Schule gehen, arbeiten, auch studieren oder gerade auf Weltreise sind. Wer das Geld nicht aufbringen kann, hat Anspruch auf ein Darlehen. Die Rückzahlung beginnt zwei Jahre nach Studierende.

## Atomausstieg

Die Frage, die sich heute sehr viele Menschen stellen, ist am angestrebten Atomausstieg festhalten oder soll man Ländern wie Schweden folgen und auch den Ausstieg aus dem Ausstieg machen?

Einerseits wäre das Thema die Sicherheit. Wie sicher sind Atomkraftwerke? Warum versichert keine Versicherung ein Kernkraftwerk? Man soll glauben, dass die Atomkraftwerke in Deutschland sicher sind und ständig geprüft werden und den neuesten Sicherheitsanforderungen standhalten müssen. Aber warum kommt es immer wieder zu Zwischenfällen, wie in Brunsbüttel, wo das AKW nach mehreren Störfällen endgültig geschlossen werden musste?

Die andere Sache ist die, dass AKW's immer das Ziel von Terroranschlägen sein können. Wer garantiert keinen Gau mehr, wie er damals in Tschernobyl stattgefunden hat? Denn trotz dicken Betonwänden kann ein Atomkraftwerk einem Flugzeug nicht standhalten. Dann hätte Deutschland eine Umweltkatastrophe, die Jahrzehnte lang auszubaden wäre.

## **Anlage 5: Aufgaben Arbeitsprobe 2009**

Mittlere Reife

Bei der Stadt Sommerach ist Herr Müller beschäftigt. Herr Müller ist im Jahr 2009 29 Jahre alt. Er ist als Sachbearbeiter in der EG 9, Stufe 4 eingruppiert.

### 1. Aufgabe

Wie viele Tage Urlaub hat Herr Müller nach § 26 TVöD? Wie viele Tage Urlaub hat er im Jahr 2010?

### 2. Aufgabe

Sie sind im Personalamt der Stadt Sommerach und sollen die Lohnkosten für das Jahr 2010 berechnen. Zum einen die Bruttolöhne feststellen und zum anderen die Arbeitgeberkosten von 25 % dazu addieren.

Für nachfolgende Personen sollen die Lohnkosten berechnet werden. Hierzu bitte eine Excel-Tabelle erstellen.

Herr Maier	EG 5, Stufe 1
Frau Sommer	EG 3, Stufe 6
Herr Berger	EG 4, Stufe 5
Herr Weber	EG 8, Stufe 2

### 3. Aufgabe

Worin unterscheiden sich die Ausbildungsberufe Verwaltungsfachangestellter und Kaufmann für Bürokommunikation. Nenne drei Unterschiede.

Viel Spaß beim Lösen der Aufgaben und wenn Fragen sind, einfach melden!

## Aufgabe Fachhochschulreife

Herr Müller ist bei der Stadt Sommerach beschäftigt. Herr Müller ist im Jahr 2009 29 Jahre alt. Er ist als Sachbearbeiter in EG 9, Stufe 4 eingruppiert.

### 1. Aufgabe

Wie viele Tage Urlaub hat Herr Müller nach § 26 TVöD? Wie viele Tage Urlaub hat er im Jahr 2010?

### 2. Aufgabe

Herr Müller wird ab dem Monat Mai 2010 in der EG 10, Stufe 3 bezahlt. Wie hoch ist dann sein Einkommen? Wie hoch wird sein gesamtes Einkommen für 2010 sein?

### 3. Aufgabe

Herr Müller kündigt seine Arbeit im Jahre 2011. Er arbeitet noch bis einschließlich Monat Mai 2011 bei der Stadt Sommerach. Wie viele Tage Urlaub hat er im Jahr 2011?

### 4. Aufgabe

Sie sind im Personalamt der Stadt Sommerach und sollen die Lohnkosten für das Jahr 2010 berechnen. Zum einen die Bruttolöhne feststellen und zum anderen die Arbeitgeberkosten von 25 % dazu addieren.

Für nachfolgende Personen sollen die Lohnkosten berechnet werden. Hierzu bitte eine Excel-Tabelle erstellen.

Herr Maier	EG 5, Stufe 1
Frau Sommer	EG 3, Stufe 6
Herr Berger	EG 4, Stufe 5
Herr Weber	EG 8, Stufe 2

Viel Spaß beim Lösen der Aufgaben und wenn Fragen sind, einfach melden!

## Anlage 6: § 26 TVöD

### § 26 Erholungsurlaub

(1) Beschäftigte haben in jedem Kalenderjahr Anspruch auf Erholungsurlaub unter Fortzahlung des Entgelts (§ 21). Bei Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit auf fünf Tage in der Kalenderwoche beträgt der Urlaubsanspruch in jedem Kalenderjahr

bis zum vollendeten 30. Lebensjahr	26 Arbeitstage,
bis zum vollendeten 40. Lebensjahr	29 Arbeitstage und
nach dem vollendeten 40. Lebensjahr	30 Arbeitstage.

Maßgebend für die Berechnung der Urlaubsdauer ist das Lebensjahr, das im Laufe des Kalenderjahres vollendet wird. Bei einer anderen Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit als auf fünf Tage in der Woche erhöht oder vermindert sich der Urlaubsanspruch entsprechend. Verbleibt bei der Berechnung des Urlaubs ein Bruchteil, der mindestens einen halben Ur-

laubstag ergibt, wird er auf einen vollen Urlaubstag aufgerundet; Bruchteile von weniger als einem halben Urlaubstag bleiben unberücksichtigt. Der Erholungsurlaub muss im laufenden Kalenderjahr gewährt und kann auch in Teilen genommen werden.

Protokollerklärung zu Absatz 1 Satz 6:

Der Urlaub soll grundsätzlich zusammenhängend gewährt werden; dabei soll ein Urlaubsteil von zwei Wochen Dauer angestrebt werden.

(2) Im Übrigen gilt das Bundesurlaubsgesetz mit folgenden Maßgaben:

a) (...)

b) Beginnt oder endet das Arbeitsverhältnis im Laufe eines Jahres, erhält die/der Beschäftigte als Erholungsurlaub für jeden vollen Monat des Arbeitsverhältnisses ein Zwölftel des Urlaubsanspruchs nach Absatz 1; § 5 BUrlG bleibt unberührt.

## Anlage 7: Entgelttabelle West der VKA gültig ab 1. Januar 2009

### Entgelttabelle West der VKA gültig ab 1. Januar 2009

EG	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
EG 15Ü	-	4 642,22	5 145,66	5 622,60	5 940,57	6 014,76
EG 15	3 639,58	4 038,10	4 186,48	4 716,41	5 119,16	5 384,13 <sup>1)</sup>
EG 14	3 296,19	3 656,54	3 868,52	4 186,48	4 674,02	4 938,98
EG 13	3 038,64	3 370,38	3 550,56	3 900,31	4 387,85	4 589,23
EG 12	2 723,86	3 020,62	3 444,57	3 815,52	4 292,47	4 504,44
EG 11	2 628,47	2 914,64	3 126,61	3 444,57	3 905,62	4 117,59
EG 10	2 533,08	2 808,65	3 020,62	3 232,60	3 635,35	3 730,74
EG 9 <sup>2)</sup>	2 237,38	2 480,09	2 607,28	2 946,43	3 211,40	3 423,37
EG 8	2 094,30	2 321,11	2 427,10	2 522,49	2 628,47	2 695,24 <sup>3)</sup>
EG 7	1 960,76 <sup>4)</sup>	2 172,73	2 310,51	2 416,50	2 495,99	2 570,19
EG 6	1 922,60	2 130,33	2 236,32	2 337,01	2 405,90	2 474,80 <sup>5)</sup>
EG 5	1 842,05	2 040,25	2 140,93	2 241,63	2 315,82	2 368,81
EG 4	1 750,90 <sup>6)</sup>	1 939,56	2 066,74	2 140,93	2 215,12	2 258,58
EG 3	1 722,29	1 907,76	1 960,76	2 045,55	2 109,14	2 167,44
EG 2Ü	1 645,97	1 822,97	1 886,57	1 971,35	2 029,65	2 073,11
EG 2	1 588,74	1 759,38	1 812,37	1 865,37	1 981,95	2 103,84
EG 1	-	1 415,99	1 441,42	1 473,22	1 502,89	1 579,20

Für Ärztinnen und Ärzte, die unter den Besonderen Teil Pflege- und Betreuungseinrichtungen fallen:

1) 5 458,32 EUR

Für Beschäftigte im Pflegedienst:

2)

E 9b	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5	Stufe 6
	2 697,37 EUR	2 861,64 EUR	3 063,02 EUR	3 253,79 EUR

3) 2 737,64 EUR

4) 2 013,75 EUR

5) 2 533,08 EUR

6) 1 803,89 EUR

**Anlage 8: e-Mail von Frau Appel-Kuznik, Personalsachbearbeiterin bei der Stadt Tauberbischofsheim vom 03.02.2010**

[Christine.Appel-Kuznik@Tauberbischofsheim.de](mailto:Christine.Appel-Kuznik@Tauberbischofsheim.de)

Wie viel Zeit wurde für die Konstruktion, die Auswertung und den Probe- arbeitsstag pro Person benötigt?

Pro Person haben wir ca. 4 Stunden aufgewendet.

Wie viel kostet eine Stunde eines Personalsachbearbeiters?

Die Arbeitgeberkosten pro Stunde betragen ca. 17 € (EG 5, Stufe 4).

**Anlage 9: Telefonat Dr. Lademann, I. A. P. Unternehmensberatung vom 28.01.10 und 17.02.10**

Welche Werte liegen für die Gütekriterien des Eignungstestes vor?  
Für die Gütekriterien können die Werte des Intelligenzstrukturtest IST 2000 zugrunde gelegt werden.

Wie setzt sich die Referenzgruppe zusammen und wie oft werden die Normwerte überprüft?  
Die Normwerte werden alle 8 – 10 Jahre aktualisiert. Die Referenzgruppe setzt sich aus 8.000 Probanden unterschiedlichen Alters und Bildungsab- schlusses zusammen.

Erläutern Sie vor Beginn des Eignungstestes den Ablauf und den Aufbau der Testbatterie?  
Ja.

Seit wann gibt es den Eignungstest? Wurde er in der Zwischenzeit ange- passt?  
Der Eignungstest ist ca. 25 Jahre alt. 1 - 2 Module der Testbatterie werden jährlich aktualisiert.

## Literaturverzeichnis

DIN 33430, Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen, 2002, In: Standards der Personaldiagnostik, Kanning, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/Prag, 2004

EILLES-MATTHIESSEN/EL HAGE/JANSSEN/OSTERHOLZ, Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle, 2002

FRUHNER/SCHULER/FUNKE/MOSER, In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1991, Vol. 35, p. 170 - 178

FUNKE, In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1993, Vol. 37, p. 119 – 129

GANTNER, In: Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung, Hrsg.: Hornke/Winterfeld, Heidelberg/Berlin, 2004

GÖRLICH/SCHULER, In: Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag, 2006

KANNING, Standards der Personaldiagnostik, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/Prag, 2004

KERSTING, Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN-Ansatz, Göttingen/Bern/Wien/Paris/Oxford/Prag/Toronto/Cambridge, MA/Amsterdam/Kopenhagen, 2008

KERSTING, In: Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung, Hrsg.: Hornke/Winterfeld, Heidelberg/Berlin, 2004

KERSTING/PÜTTNER, In: Lehrbuch der Personalpsychologie, Hrsg.: Schuler, Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag, 2006

KERSTING/HEYSE, In: Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung, Hrsg.: Hornke/Winterfeld, Heidelberg/Berlin, 2004

KIRBACH/ROTHERMEL, In: Personalauswahl im öffentlichen Sektor, Hrsg.: Gourmelon/Kirbach/Etzel, Baden-Baden, 2005

KLINGNER, Integration von Tests und Arbeitsprobe, Dissertation, Berlin, 2003

MIDDELHOFF, Personalgewinnung und –auswahl im öffentlichen Dienst, Berlin/Norderstedt/Saarbrücken, 2008

SCHÄFER; Organisationspsychologie für die Praxis, Sternenfels, 2005

SCHMIDT/HUNTER, In: Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Hrsg.: Kleinmann/Strauß, Göttingen/Bern/Toronto/Seattle, 2000

SCHMIDT/HUNTER, In: Psychological Bulletin, 1998, Vol. 124, No. 2, p. 262-274

SCHULER/HÖFT In: Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag/, 2006

SCHULER/HÖFT In: Lehrbuch Organisationspsychologie, Hrsg.: Schuler, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle, 2004

SEREBRIAKOFF, Intelligenz zählt!, Hamburg, 2002

SKIBBA, Personalauswahl gemäß DIN 33430, Berlin, 2006

WEINERT, Organisationspsychologie, Weinheim, 1998

WEUSTER, Personalauswahl, Wiesbaden, 2008

**Internetquellen:**

[http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/result/short/printVersion.jsp?xmlid=7944\\_7896&fieldnames=E01,E03,E02](http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/result/short/printVersion.jsp?xmlid=7944_7896&fieldnames=E01,E03,E02)

05.02.2010

[http://www.iap-unternehmensberatung.de/iap/de/sub\\_leistungen/personalauswahl/psychologie.php](http://www.iap-unternehmensberatung.de/iap/de/sub_leistungen/personalauswahl/psychologie.php)

24.02.2010

[http://www.testzentrale.de/design/standard/images/prospekte/0122201\\_p.pdf](http://www.testzentrale.de/design/standard/images/prospekte/0122201_p.pdf)

02.02.2010

<http://www.testzentrale.de/?mod=detail&id=1084>

01.02.2010

[http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/KPW/Hank/8Diagnostik\\_von\\_Intelligenz\\_und\\_Begabung.pdf](http://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PSY/KPW/Hank/8Diagnostik_von_Intelligenz_und_Begabung.pdf)

28.12.2009

## **Erklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Datum, Unterschrift