

DGP INFORMATIONEN

48. Jahrgang, Heft 57, April 2003

Inhalt	Seite
Vorwort	1
DIN 33430 – Entstehungsprozess, Ziele und Inhalte des neuen Qualitätsstandards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen <i>Dr. Martin Kersting</i>	2
Rechtliche Verbindlichkeit der DIN 33430 für Behörden und Gerichte <i>Prof. Dr. Manfred Wegener</i>	7
Der Entwurf zur DIN 33430 im Urteil von Verwaltungspraktikern <i>Prof. Dr. Andreas Gourmelon</i>	12
Ergebnisse einer Bewährungskontrolle der DGP-Eignungstests für eine große Krankenpflegeschule in Niedersachsen <i>Michael Thielepape</i>	19
Systematische Personalentwicklung: Chancen für einen ganzheitlichen Ansatz (Mitschrift eines Vortrages) <i>Ina Voigt</i>	24
Wissensmanagement als Erfolgsfaktor <i>Antje Grünhagen-Scheele</i>	30
Erster DGP-Workshop in Tunis: Gemeinsame Überzeugungen und unterschiedliche Bedingungen <i>Ina Voigt</i>	38
Nachruf – Die DGP trauert um Prof. Dr. Adolf Otto Jäger <i>Dr. Klaus Althoff</i>	42

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,
liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, Ihnen die neuen DGP-Informationen vorlegen zu können. Auch in diesem Heft geht es uns darum, durch Berichte zu aktuellen Themen Anregungen für die praktische Personalarbeit in Ihrer Organisation zu liefern. Themenschwerpunkt dieses Heftes bildet die seit Juni 2002 verabschiedete DIN-Norm 33430.

Im ersten Beitrag beleuchtet Dr. Martin Kersting (Institut für Psychologie der RWTH Aachen) den Entstehungsprozess sowie Ziele und Inhalte des neuen Qualitätsstandards für Personalentscheidungen.

Im zweiten Beitrag erläutert Prof. Dr. Manfred Wegener (Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung) die rechtliche Verbindlichkeit der Norm und zeigt auf, dass die DIN-Vorschriften für den öffentlichen Dienst den gleichen Richtliniencharakter erlangen könnten wie Verwaltungsvorschriften.

Prof. Dr. Andreas Gourmelon (Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW) schließlich thematisiert im dritten Beitrag zum Schwerpunktthema „DIN-Norm“ das Urteil von Praktikern.

Qualitätssicherung der DGP-eigenen eignungsdiagnostischen Verfahren in Form von Bewährungskontrollen gehörte quasi von Anbeginn an zum DGP-Profil. In dieser Ausgabe stellt Ihnen Herr Dipl.-Psych. Michael Thielepape eine Bewährungskontrolle der DGP-Eignungstests für eine große Krankenpflegeschule in Niedersachsen vor.

Neben diesen eignungsdiagnostischen Themen möchten wir Ihnen aus unserem Seminar- und Beratungsangebot als zukunftsweisende Themen „Wissensmanagement“ und einen Vortrag zu „Systematische Personalentwicklung“ vorstellen sowie – auch als Reisebericht interpretierbar – ein Essay über den ersten außereuropäischen Einsatz der DGP in Tunis.

Eine Anmerkung noch in eigener Sache: Wie die meisten unserer Kundinnen und Kunden inzwischen wissen, bin ich - nach Interimssituation – seit dem 15. Oktober 2002 Leitende Psychologin der DGP.

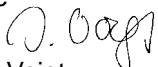
Denjenigen, die mich noch nicht kennen, möchte ich mich auf diesem Wege kurz vorstellen: Ich bin ich seit 1986 Beschäftigte der DGP. Nach 12 Jahren Mitarbeit in der Geschäftsstelle Düsseldorf – hier insbesondere in der Funktion der Seminarverantwortlichen – habe ich im Auftrag des Vorstandes die neue DGP-Geschäftsstelle Berlin aufgebaut. Nach dreijähriger Leitung dieser Geschäftsstelle habe ich nun die DGP-Gesamtleitung übernommen.

Die DGP gilt als das älteste deutsche Personalberatungsunternehmen. Dies zu bewahren und gleichzeitig ständige Veränderungsprozesse zu gestalten mit dem Ziel neuer, qualitativ weiterhin anspruchsvoller Beratungsleistungen zur Zufriedenheit unserer Kunden wird meine Aufgabe sein.

Ihre Anregungen sind hierzu unverzichtbar! Bitte sprechen Sie uns an und geben Sie uns – auch zu dem neu vorgelegtem Heft DGP-Informationen – Ihre Rückmeldung.

Ich freue mich auf die Zusammenarbeit

Ihre



Ina Voigt

Leitende Psychologin der DGP e.V.

DIN 33430 – Entstehungsprozess, Ziele und Inhalte des neuen Qualitätsstandards für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen

Dr. Martin Kersting, Institut für Psychologie der RWTH Aachen

Einleitung

Im Juni 2002 wurde die DIN 33430 verabschiedet, in der „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ formuliert werden. Die Norm soll dazu beitragen, die Qualität von Eignungsbeurteilungen bei der Berufswahl sowie bei der internen und externen Personalauswahl zu steigern. Während andere Industrieländer viel Wert auf die Qualität von Personalentscheidungen legen, leistet sich Deutschland diesbezüglich häufig den Luxus von mangelhaften Verfahren und irrationalen Beurteilungen. Ryan, McFarland, Baron und Page haben 1999 einen Artikel vorgestellt, der die zur Personalauswahl von Managern in verschiedenen Ländern angewandten Methoden vergleichend analysiert¹. Betrachtet man die Häufigkeit, mit der die 955 befragten Firmen aus achtzehn Industrienationen solche Methoden anwenden, die als „good practice“ gelten können, nämlich beispielsweise die Anwendung von Testverfahren im Allgemeinen und die Verwendung von Intelligenz- und Leistungstests im Besonderen oder die Nutzung standardisierter Interviewfragen, so belegt Deutschland von achtzehn Plätzen bestenfalls Platz 14. Ursache für die schlechte Praxis, die den betroffenen Personen persönlichen und den betroffenen Organisationen wirtschaftlichen Schaden zufügt, ist häufig eine mangelnde Kenntnis der Qualitätskriterien auf Seiten der Entscheider(innen) einerseits und eine Intransparenz auf Seiten der Verfahrensangebote andererseits. Die DIN 33430 möchte hier Abhilfe schaffen und Informationen zur Auswahl und Anwendung eignungsdiagnostischer Verfahren und für die Gestaltung der externen und internen Personalauswahlprozesse zur Verfügung stellen.

Entstehungsprozess

Die DIN 33430 geht auf eine 1994 vom Berufsverband deutscher Psycholog(inn)en gestartete Initiative zurück. Am 11. Juli 1995 wurde der Antrag auf Erarbeitung gestellt und mit der konstituierenden Sitzung vom 9. Juni 1997 nahm eine Expertenkommission unter Vorsitz von Prof. Dr. Lutz F. Hornke die Arbeit auf. Die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen (DGP) war von Anfang an, zunächst durch Dr. K. Althoff und anschließend durch Dr. M. Kersting, aktiv an der Gestaltung der Norm beteiligt. Im Oktober 2000 wurde ein erster Entwurf der Norm, der so genannte „Gelbdruck“, der Fachöffentlichkeit mit der Bitte um Rückmeldungen vorgelegt, im Juni 2002 wurde die Norm verabschiedet.

¹ Ryan, A.M., McFarland, L. Baron, H. & Page, R. (1999) An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391

Durch die Besetzung der Kommission mit Vertretern von Wissenschaft und Praxis, von Unternehmen, Behörden, Verbänden und Testverlagen wurde gewährleistet, dass die DIN 33430 unterschiedliche Interessen berücksichtigt. Der öffentliche Dienst war durch die Bundesanstalt für Arbeit, die Bundeswehr und die DGP im Normenausschuss vertreten. An der Kommissionsarbeit haben sich u.a. die folgenden Personen aktiv beteiligt: H. Ackerschott (Intelligenz-System Transfer); N. Gantner (teme) ; Dr. D. Haase (Sparkasse); H. Heyse (Schulpsychologischer Dienst); Dr. R. Hilke (Bundesanstalt für Arbeit); Dr. J. Hogrefe (Hogrefe Verlag); R. Horn (Swets-Verlag); Prof. Dr. L. F. Hornke (RWTH Aachen); Dr. M. Kersting (DGP); F. Lang (Berufsverband deutscher Psycholog(inn)en); Dr. H. Lundberg (Schuhfried Verlag); Dr. A. Melter (Bundeswehr); S. Moos (Hogrefe Verlag); Dr. G. Reimann (Ifus); Dr. C. Rüssmann-Stöhr (BeraTrain); K. Sängler (IfP); Prof. Dr. G. Schmitt (Uni Essen) und Prof. Dr. H. Wottawa (Ruhr-Universität Bochum). Die Kommissionsarbeit wurde von einem Juristen des DIN-Instituts, Herrn Dr. H. Mühlbauer, begleitet.

Ziele und Inhalt der DIN 33430

Ausgehend von der von Franke (1969) vorgelegten „Konzeption zum systematischen Aufbau von Eignungsuntersuchungen“² betrachtet die DIN den gesamten Prozess der Eignungsbeurteilung, also (erstens) die Arbeits- und Anforderungsanalyse, (zweitens) die Auswahl der diagnostischen Strategie und der diagnostischen Verfahren, (drittens) die Durchführung, Auswertung und Interpretation der Verfahren sowie (viertens) die Evaluation und Qualitätssicherung. Außerdem berücksichtigt die Norm (fünftens) die Perspektive der diagnostizierten Personen und formuliert (sechstens) Anforderungen an die Kenntnisse und Erfahrungen der Verantwortlichen und Mitwirkenden. Die Norm umfasst 15 Seiten Text und 7 Seiten Glossar und ist über den Beuth-Verlag (Berlin) zu beziehen.

In der Einleitung der DIN 33430 werden die Ziele der Norm genannt.

„Die Norm dient:

- *Anbietern von Dienstleistungen (...) als Leitfaden für die Planung und Durchführung von Eignungsbeurteilungen*
- *Auftraggebern in Organisationen als Maßstab zur Bewertung externer Angebote im Rahmen berufsbezogener Eignungsfeststellungen*
- *Personalverantwortlichen bei der Qualitätssicherung und -optimierung von Personalentscheidungen und*
- *dem Schutz der Kandidaten vor unsachgemäßer oder missbräuchlicher Anwendung von Verfahren zu Eignungsbeurteilungen.*
- *Damit trägt die Norm bei*
- *zur Verbreitung von wissenschaftlich und fachlich fundierten Informationen über Verfahren zur Eignungsbeurteilung*

² Franke, J. (1969) Eine Konzeption zum systematischen Aufbau von Eignungsuntersuchungen. Psychologische Beiträge, 11, 390-405

- zur fachgerechten Entwicklung und zum sachgerechten Einsatz von Verfahren zur Eignungsbeurteilung
- zur kontinuierlichen Verbesserung der Verfahren zur Eignungsbeurteilung.“ (DIN 33430, S. 3)

Als Anwendungsbereich der Norm wird die Planung von berufsbezogenen Eignungsentscheidungen und die Durchführung, Auswertung und Interpretation der dazu eingesetzten Verfahren genannt. Außerdem formuliert die DIN 33430 Anforderungen an die Qualifikation der beteiligten Personen.

Hinsichtlich der Auswahl, Zusammenstellung, Durchführung, Auswertung und Interpretation der Verfahren fordert die DIN 33430 u.a.:

- dass die zur Eignungsbeurteilung eingesetzten Verfahren auf Grundlage einer Arbeits- und Anforderungsanalyse festgelegt werden
- dass für jedes Verfahren (z.B. auch für Interviews und Assessment-Center) ausführliche Verfahrenshinweise (Manuale) vorliegen. Die Inhalte dieser Verfahrenshinweise sind in der Norm spezifiziert.
- dass die Regeln zur Auswertung und Interpretation und Entscheidung vorab festgelegt werden
- dass die zur Eignungsbeurteilung herangezogenen Normwerte der Referenzgruppe der Kandidaten entsprechen (z. B. ist die Beurteilung von Managern anhand von Normentabellen, die aus Realschüler(innen)daten abgeleitet wurden, nicht normgerecht)
- dass die Gültigkeit der eingesetzten Verfahren empirisch nachgewiesen ist
- dass die Gültigkeit der Zuverlässigkeits- und Validitätskennwerte sowie der Normen (Referenzwerte) spätestens alle acht Jahre überprüft werden
- dass der gesamte Prozess der Eignungsbeurteilung, inklusive der Gütekriterien und Entscheidungsregeln, nachvollziehbar dokumentiert wird.

Von der Umsetzung allein der wenigen hier aufgeführten Anforderungs-Beispiele verspricht sich die DIN-Kommission eine deutliche Qualitätsoptimierung in der Praxis.

Anforderungen an die Qualifikation der beteiligten Personen

Die in der DIN 33430 formulierten Anforderungen an die Qualifikation der beteiligten Personen berücksichtigen differenziert den jeweiligen Aufgabenbereich dieser Personen. Während der Auftragnehmer (das wäre z.B. die von einer Organisation beauftragte DGP) über fundierte eignungsdiagnostische Kenntnisse und Praxiserfahrungen – einschließlich statistisch-methodischer und test-theoretischer Grundlagen – verfügen muss, werden zur Durchführung von Eignungsinterviews und Verhaltensbeobachtungen / -beurteilungen nur anwendungsspezifische Kenntnisse und Erfahrungen verlangt. Diese Unterscheidung berücksichtigt die Tatsache, dass bei Personalbeurteilungen häufig externe Berater(innen) mit organisationsinternen Personen zusammenarbeiten und sich ergänzen. Die Internen müssen – wenn sie das Verfahren, also z.B. das Assessment-Center, nicht entwickelt haben – keine Experten für Verfahrens-

konstruktion sein. Sie müssen aber – wenn sie Mitglied der Assessment-Center-Beurteilungskommission sind – sehr wohl etwas über die in Frage stehenden Anforderungsdimensionen, den Bezugsmaßstab und über Beurteilungsfehler wissen. Vergleichbares gilt für das Eignungsinterview. Ähnlich den Schulungen für das Mitarbeiter(in)-Vorgesetzten-Gespräch bedarf auch die Führung von Eignungsinterviews der Vorbereitung, um die Handhabung von Interviewleitfäden, Frage- und Formulierungstechniken zu lernen. Schulungen zur DIN 33430 werden von verschiedenen Organisationen angeboten. Der Berufsverband deutscher Psycholog(inn)en bietet eine Weiterbildung für Diplom-Psycholog(inn)en an (siehe www.bdp-verband.org/html/akademie/index.html). An Personalverantwortliche ohne Diplom in Psychologie wendet sich ein Angebot der Akademie der Ruhr-Universität Bochum (siehe www.akademie.ruhr-uni-bochum.de/projekte/db/ed/index.htm).

Leitsätze, Verfahrenshinweise und Glossar

In einem weiteren Abschnitt stellt die DIN 33430 anhand von Leitsätzen eine Art „best practice“ dar. Sehr ausführlich fällt der letzte normative Abschnitt der DIN aus, in dem Anforderungen an Verfahrenshinweise geschildert werden. Die hier formulierten Anforderungen sind vor allem von Verfahrensentwicklern zu leisten und kommen den „Kunden“ zugute. Viele Anbieter von Verfahren stellen zurzeit nicht die Informationen über die Entwicklung und Bewährung des Verfahrens zur Verfügung, die zur Verfahrensbeurteilung notwendig sind. Die Formulierung diesbezüglich eindeutiger und umfassender Anforderungen soll hier Abhilfe und Transparenz schaffen.

Das im Anhang der DIN formulierte Glossar hat lediglich informativen Charakter. Auf sieben Seiten werden 54 im Kontext berufsbezogener Eignungsentscheidungen relevante Begriffe erläutert.

Zertifizierung

Die DIN 33430 könnte in Zukunft Grundlage von Zertifizierungen sein. Im Rahmen der ISO-9000-Reihe besteht die Möglichkeit, durch externe Auditierung zu einem Zertifikat zu kommen, das die Übereinstimmung des Qualitätsmanagementsystems mit der Norm bestätigt. Eine solche Zertifizierung würde durch private Unternehmen erfolgen, die sich bei einem Ausschuss, der von mit Qualitätssicherung befassten Verbänden und Gesellschaften gebildet wird, akkreditieren lassen können. Bis zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung hat sich noch kein Zertifizierungsunternehmen definitiv dafür entschieden, in diesen potentiellen Markt einzusteigen. Eine isolierte Zertifizierung von Produkten, z.B. eine Art Test-Gütesiegel, ist auf Basis der DIN 33430 nicht möglich, da es sich um eine Prozess- und nicht um eine Produkt-Norm handelt.

Weiterführende Informationen:

Der Berufsverband deutscher Psycholog(inn)en informiert mit einer „Erfolg“ überschriebenen Broschüre über die Ziele und Vorzüge der DIN 33430. Diese Broschüre kann beim BdP angefordert werden (www.bdp-verband.org) und ist auch über das [www](http://www.bdp-verband.org/html/service/downloads/din.pdf) abrufbar (www.bdp-verband.org/html/service/downloads/din.pdf). Eine ausführliche Darstellung der DIN 33430 findet sich in einem von Hornke und Winterfeld herausgegebenen Buch, das voraussichtlich im Sommer 2003 im Spektrum Verlag (Berlin) erscheinen wird. Die DIN-Norm selbst ist zum Preis von 55 Euro beim Beuth Verlag (Berlin) zu beziehen (www.beuth.de).

Korrespondenzanschrift des Autors:

Dr. Martin Kersting
Institut für Psychologie
der RWTH Aachen
Jägerstr. 17/19
52056 Aachen
eMail: Kersting@psych.rwth-aachen.de

Rechtliche Verbindlichkeit der DIN 33430 für Behörden und Gerichte

Prof. Dr. Manfred Wegener, Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung – Fachbereich Sozialversicherung –

Der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) sieht in der DIN 33430 „das maßgebliche justiziable Vergleichspapier bei denkbaren gerichtlichen Auseinandersetzungen um berufsbezogene Eignungstests“¹. Diese DIN-Vorschrift soll also – zumindest nach Wunsch und Auffassung des BDP – in der Verwaltungs- und Gerichtspraxis als Standard anerkannt und Streitfällen zugrunde gelegt werden. Bei den Gerichten dürften vor allem die Arbeitsgerichte bei privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen, d.h. u.a. bei den Angestellten im öffentlichen Dienst, und die Verwaltungsgerichte bei öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen, d.h. bei den Beamten, betroffen sein, z.B. bei sog. Konkurrentenklagen im Stellenbesetzungsverfahren.

Das alles setzt voraus, dass die neue DIN-Vorschrift entweder ihrer Rechtsnatur nach von vornherein allgemeinverbindlich ist oder zumindest allgemeinverbindlich gemacht werden kann. Da es sich hierbei aber nicht um die klassischen Rechtsquellen Gesetz, Rechtsverordnung oder Satzung handelt, bedarf die Frage nach der externen und generellen Verbindlichkeit dieser DIN-Vorschrift genauerer Betrachtung:

Das DIN Deutsches Institut für Normung e.V. ist ein technisch-wissenschaftlicher Verein, zwar im steuerrechtlichen Sinn gemeinnützig, aber eben – wie jeder Verein – eine rein privatrechtliche Organisation². Daraus könnte man schließen, dass alle Verlautbarungen und Veröffentlichungen dieses Vereins demzufolge reinen privaten Charakter haben, so als wenn der Kaninchenzüchterverein Niederstotzingen sein vierteljährliches Info-Blatt herausgibt. Anders formuliert: Behörden und Gerichte könnten DIN-Vorschriften zur Kenntnis nehmen oder auch nicht, eine irgendwie geartete Verbindlichkeit wäre nicht denkbar, denn die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung sind nach Art.20 Abs.3 GG nur an Gesetz und Recht gebunden und an nichts anderes.

Konsequenterweise werden DIN-Vorschriften im juristischen Schrifttum und in der Rechtsprechung dann auch ausdrücklich als private, freiwillig angewandte Regeln mit Empfehlungscharakter qualifiziert; es handelt sich also weder um Rechtsnormen noch um Verwaltungsvorschriften³. Das Deutsche Institut für Normung hat somit keinerlei Rechtsetzungsbefugnisse⁴.

¹ BDP – Homepage Presseinformationen; Gourmelon, Personalauswahl und -entwicklung vor dem Umbruch? in: VR 2001, 289 (290)

² Vgl. § 1 der Satzung des DIN Deutsches Institut für Normung e.V.

³ Stelkens/Stelkens, in: Stelkens/Bonk/Sachs (S/B/S), VwVfG, Kommentar, 6. Aufl. 2001, § 35 Rdn. 110; BGH NJW 1987, 2222 (2223); BGHZ 139, 16 (19 f) = NJW 1998, 2814 (2815)

⁴ BVerwG NVwZ-RR 1997, 214

Spannend ist nun allerdings die Frage, inwieweit sich der „Empfehlungscharakter“ zu einer außenwirksamen Verbindlichkeit verdichten kann, ob DIN-Vorschriften also faktisch – durch welche juristische Konstruktion auch immer – nicht doch für Behörden und Gerichte entscheidungsrelevante Grundlagen sein können.

Wir werden sehen, dass wir hier den Kaninchenzüchterverein weit hinter uns lassen und uns in den von der Rechtslehre entwickelten Bereich der sog. normkonkretisierenden Verwaltungsvorschriften begeben:

Nach der Rechtsprechung bieten die privaten DIN-Vorschriften in der Regel einen Rahmen im Sinne einer Orientierungshilfe für einschlägige behördliche und gerichtliche Entscheidungen⁵. Zwar können DIN-Vorschriften auch hinter den objektiv anerkannten und aktuellen Regeln der Technik und Wissenschaft zurückbleiben, typischerweise werden sie diese Regeln aber exakt widerspiegeln⁶.

Ist das der Fall und entsprechen die DIN-Vorschriften dem Stand der (in unserem Fall) Wissenschaft, dann haben sie faktisch – wenn auch nicht im engeren Sinn rechtlich – die Bedeutung sog. normkonkretisierender Verwaltungsvorschriften⁷, d.h. sie haben wie „echte“ Verwaltungsvorschriften Richtliniencharakter⁸. Allerdings dürfen sie gleichwohl nicht schematisch angewandt werden. Anders gesagt:

DIN-Vorschriften als Regelwerk, das auf breiter freiwilliger Zustimmung in Fachkreisen beruht, nähert sich dann über rein indizielle Bedeutung weitgehend genereller Verbindlichkeit an und ist von den Gerichten – bei aller kritischen Würdigung im Einzelfall – zu beachten⁹.

Um diese Bedeutung und faktische Bindung zu erreichen, muss das DIN-Regelwerk folgende Qualitätsmerkmale aufweisen¹⁰:

⁵ Stelkens/Kallerhoff, in: S/B/S, aaO, § 26 Rdn. 34; Clausen, in: Knack, VwVfG, Kommentar, 7. Aufl. 2000, § 26 Rdn. 12 („Indizcharakter“); BGH NJW 1990, 2465

⁶ BGHZ 139, 16 (19 f) = NJW 1998, 2814 (2815)

⁷ Verwaltungsvorschriften gehören nicht zu den Gesetzen i. S. v. Art. 20 Abs. 3 GG, weil sie nur im Binnenbereich der Verwaltung eigenständige Bindungskraft entfalten: Sachs, in: Sachs (Hrsg.), GG, Kommentar, 2. Aufl. 1999, Art. 20 Rdn. 107

⁸ Zur Außenverbindlichkeit von Verwaltungsvorschriften in bestimmten Fällen aus verfassungsrechtlicher Sicht: Lücke, in: Sachs (Hrsg.), aaO, Art. 80 Rdn. 10

⁹ Wie Fußn. 6

¹⁰ Stelkens/Kallerhoff, in: S/B/S, aaO, § 26 Rdn. 33 zum Stichwort „antizipiertes Sachverständigen-gutachten“

1) Das Regelwerk muss in der Lage sein, den konkreten Einzelfall tatbestandsmäßig zu erfassen.

Das kann ich für die DIN 33430 als Jurist und damit Nicht-Fachmann nicht kompetent beurteilen; Vorgeschichte und beteiligte Institutionen lassen aber keinen vernünftigen Zweifel an der Erfüllung dieser Voraussetzung aufkommen.

2) Die Verfasser müssen über die nötige Sachkunde und Erfahrung verfügen.

Es gilt meine Anmerkung zu 1).

3) Das Regelwerk muss einen ggf. erforderlichen Interessenausgleich enthalten.

Hier habe ich gewisse Bedenken: Nach meiner Auffassung müsste die DIN 33430 bei den eignungsdiagnostischen Verfahren und Bewertungen zumindest generalklauselartig Modifikationen enthalten, die im Hinblick auf die Teilhabe behinderter Menschen i.S.d. SGB-IX zu einem Nachteilsausgleich führen (vgl. §§ 33 [insbesond. Abs.4], 126 Abs. 1 SGB-IX). Zwar bezieht sich das SGB-IX nur auf Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch, die Beurteilung berufsbezogener Eignung nach der DIN-Vorschrift ist aber gerade Voraussetzung für die einzelfallbezogenen Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, weil es dabei stets auf die individuellen Gegebenheiten ankommt.

4) Das Regelwerk muss den aktuellen Stand der Wissenschaft widerspiegeln.

Es gilt meine Anmerkung zu 1).

5) Das Regelwerk muss zugrunde liegende gesetzliche Vorgaben berücksichtigt und zutreffend bewertet haben.

Das dürfte nach meiner Einschätzung geschehen sein, es sind aber meine Bedenken bei 3) zu beachten.

Sind diese Voraussetzungen allesamt erfüllt, so entlasten DIN-Vorschriften nach Zweck und Inhalt den Staat beim Erlass von entsprechenden Verwaltungsvorschriften¹¹.

Beispielhaft sei dies am Beamtenrecht erläutert: Wenn etliche gesetzliche Vorschriften im Beamtenrecht die Begriffe „Eignung“ und „Befähigung“ und „fachliche Leistung“ als unbestimmte Rechtsbegriffe verwenden (z.B. § 8 Abs.1 S.2 BBG für die Auslese der Bewerber, § 1 BLV [sog. Leistungsgrundsatz], § 7 Abs.3 BLV [Probezeit], § 40 Abs.1 BLV [dienstliche Beurteilung]), so dienen bereits vorhandene „echte“ Verwaltungsvorschriften auf Bundesebene oder eben zukünftig auch die DIN 33430 als Mittel zur Konkretisierung dieser Begriffe.

Das Bundesverwaltungsgericht erklärt dies so: Die Anwendung von DIN-Vorschriften ist zwar keine Rechtsanwendung, sondern Tatsachenfeststellung;

¹¹ Bonk/Schmitz, in: S/B/S, aaO, § 1 Rdn. 194

sie dient aber der Ausfüllung von Tatbestandsmerkmalen, die der Gesetzgeber normativ – z.B. im zitierten Beamtenrecht – vorgibt. Die DIN-Vorschriften nehmen an der normativen Wirkung also in der Weise teil, dass sie die materiellen Rechtsvorschriften näher konkretisieren, daher der juristische Begriff der „normkonkretisierenden“ (Verwaltungs-) Vorschrift¹².

Ich habe keinen Zweifel daran, dass im behördlichen und gerichtlichen Alltag die neue DIN-Vorschrift trotz ihrer nachrangigen Rechtsqualität faktisch den Verwaltungsvorschriften gleichgestellt wird. Bei den Behörden kommt hinzu, dass eine gleichförmige und stetige praktische Anwendung über Art.3 GG zu einer sog. Selbstbindung der Verwaltung führen wird, mit anderen Worten alle vergleichbaren Fälle einheitlich nach dem neuen Standard beurteilt werden müssen. Gerade der Aspekt der Standardisierung von Produkten im Interesse der Einheitlichkeit, Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit wurde vom Bundesverwaltungsgericht im Zusammenhang mit DIN-Vorschriften betont; ihr Nutzen liegt gerade in der Gleichbehandlung und Verfahrensvereinfachung¹³.

Der einfachste Weg wäre es aber, die DIN 33430 zur „echten“ Verwaltungsvorschrift zu machen, was auf verschiedenen Ebenen alternativ oder kumulativ geschehen könnte:

- 1) Das Bundesministerium des Innern (BMI) erlässt für Bundesbeamte eine allgemeine Verwaltungsvorschrift nach § 200 BBG, die die DIN-Vorschrift 1:1 umsetzt.
- 2) Eine Behörde erlässt – etwa im Rahmen ihrer Geschäftsordnung (GO) – eine Verwaltungsvorschrift, die die DIN-Vorschrift 1:1 umsetzt.
- 3) Eine Organisation vereinbart tarifvertraglich Regelungen auf der Basis der DIN-Vorschrift.

Sollte es nicht zu einer derartigen Formalisierung der DIN 33430 kommen oder bis zu einer solchen Formalisierung dürfte dieses Regelwerk gleichwohl als normkonkretisierende Quasi-Verwaltungsvorschrift nach aller Erfahrung von den Gerichten bei Streitfällen berücksichtigt werden. Insoweit wird es also – so oder so – faktisch zu einer rechtlichen Verbindlichkeit kommen.

¹² BVerwG NVwZ-RR 1997, 214

¹³ BVerwGE 77, 285 (291)

Korrespondenzanschrift:

Prof. Dr. M. Wegener
Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung
Fachbereich Sozialversicherung
im Aus- und Fortbildungszentrum der BfA
Nestorstr. 23-25
Postfach: BfA
10704 Berlin
eMail: Dr.Manfred.Wegener@bfa.de

Der Entwurf zur DIN 33430 im Urteil von Verwaltungspraktikern

Prof. Dr. Andreas Gourmelon,

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, Abteilung Gelsenkirchen

Im folgenden Artikel werden die Reaktionen von Praktikern, die im öffentlichen Sektor in den Bereichen Personalauswahl und -entwicklung tätig sind, auf den Entwurf der Deutschen Industrienorm 33430 (im Folgenden abgekürzt „E-DIN“) dargestellt und diskutiert. Zuerst wird die E-DIN in ihren Grundzügen erläutert. Im zweiten Abschnitt wird auf die Frage eingegangen, inwieweit die Beachtung der DIN 33430 für den Öffentlichen Dienst verpflichtend werden wird. Anschließend werden im dritten Abschnitt die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von 41 Verwaltungspraktikern zur Akzeptanz und Beurteilung der E-DIN präsentiert.

1. Entwurf zur DIN-Norm 33430

Im Oktober 2000 wurde der Entwurf zur DIN-Norm 33430 (Deutsches Institut für Normung, 2000) der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die vollständige Bezeichnung der E-DIN lautet: „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“. Mit dieser Norm¹ wird ein fachlicher Standard für eignungsdiagnostische Prozesse und Verfahren gesetzt. Sie enthält – teils explizit, teils implizit – Regelungen zu ...

- diagnostischen Tätigkeiten bezüglich Berufswahl, Bewerberauswahl oder Berufslaufbahnplanung,
- Qualitätsanforderungen an die eingesetzten Verfahren, wie z.B. Tests, Assessment-Center, Interviews, Prüfung von Bewerbungsunterlagen oder Arbeitsproben,
- Qualifikationen der diagnostisch Tätigen.

Unter diagnostischen Tätigkeiten werden alle Maßnahmen zur Feststellung eines Zustandes bzw. die Bestimmung von Merkmalen einer Person und / oder Situation bzw. die Erfassung inter- und intraindividuelle Unterschiede verstanden. Sofern diese diagnostischen Tätigkeiten im Rahmen einer Eignungsbeurteilung – also der Beurteilung eines einzelnen Bewerbers hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit (z.B. auf einer Stelle) durch Vergleich der (Stellen-) Anforderungen mit den individuellen Merkmalsausprägungen des Bewerbers – erfolgen, unterliegen sie dem Anwendungsbereich der Norm. Es ist darauf hinzuweisen, dass im Öffentlichen Dienst zahlreiche Tätigkeiten aus den Bereichen Personalauswahl und -entwicklung dem Regelungsbereich der E-DIN unterliegen (Gourmelon, 2001). Auch dienstliche Beurteilungen sind diagnostische Tätigkeiten, sofern in diesen auch Prognosen über die Bewährung z.B. auf Führungspositionen abgegeben werden. Als diagnostisch Tätige i.S. der E-DIN

¹ Martin Kersting beschreibt in seinem Beitrag (in diesem Heft) die aktuelle Version der DIN 33430 ausführlich

sind im Öffentlichen Dienst zumindest diejenigen zu bezeichnen, die Eignungsuntersuchungen planen und / oder durchführen; dies sind beispielsweise Ausbildungsleiter, Mitglieder von Auswahlkommissionen oder Mitarbeiter/innen, die als Beobachter in Assessment-Centern eingesetzt werden.

Mit den Regelungen der DIN 33430 soll mittel- und langfristig eine Verbesserung der Qualität von eignungsdiagnostischen Verfahren und Prozessen erreicht sowie die Kompetenz der in der Eignungsdiagnostik Tätigen gesteigert werden. Zudem wird die Norm das „... maßgebliche justiziable Vergleichspapier bei gerichtlichen Auseinandersetzungen“ (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen, 2000, S. 60) sein – hier ist im Öffentlichen Dienst vor allem an sog. Konkurrentenklagen zu denken (siehe den Beitrag von Wegener in diesem Heft).

Am Normenerstellungsprozess waren seit 1996 neben Testverlagen und –autoren, Personal- und Unternehmensberatern (wie z.B. die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen) sowie dem Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen auch Institutionen aus dem Öffentlichen Sektor tätig. So haben z.B. die Bundeswehr und die Bundesanstalt für Arbeit maßgeblich zum Normenerstellungsprozess beigetragen.

2. Verbindlichkeit der DIN 33430

Die Beachtung von DIN-Normen erfolgt grundsätzlich auf freiwilliger Basis. So ist beispielsweise kein Papierproduzent durch Gesetz o.ä. verpflichtet, Kopierpapier im Format DIN A4 zu produzieren. Die Nachfrage nach normkonformem Papier wird die Papierproduzenten jedoch dazu zwingen, DIN A4 zu beachten. Dass vergleichbare Marktmechanismen auch im eignungsdiagnostischen Bereich wirksam werden, erscheint für die absehbare Zukunft als unwahrscheinlich.

Es gibt allerdings außer dem Marktmechanismus noch eine andere Möglichkeit, wie DIN 33430 für öffentliche Institutionen verbindlich werden könnte. Zum Beispiel bestimmt gemäß § 3 Abs. 2 der Ausbildungsverordnung gehobener nichttechnischer Dienst des Landes Nordrhein-Westfalen (VAPgD) die oberste Dienstbehörde die Auswahlmethode unter Berücksichtigung der in Wissenschaft und Praxis sich fortentwickelnden Erkenntnisse über Personalausleseverfahren. Zweifellos wird die DIN 33430 am besten die in Wissenschaft und Praxis akzeptierten Erkenntnisse über Personalausleseverfahren widerspiegeln. Ein im Ausleseverfahren unterlegener Bewerber könnte daher die Auswahlentscheidung mit der Begründung anfechten, dass das Verfahren nicht entsprechend den Regelungen der DIN 33430 durchgeführt worden sei und deshalb nicht den Vorgaben des § 3 Abs. 2 VAPgD entspräche. Sollte eine derartige Anfechtung Erfolg haben, hätten die einstellenden Behörden anschließend vermehrt auf die DIN-Konformität ihrer Ausleseverfahren zu achten, da sie ansonsten mit einer Flut von Anfechtungen von abgewiesenen externen, aber auch (oder vor allem?) internen Bewerbern rechnen müssten. Das mögliche Argument öffentlicher Arbeitgeber, die DIN 33430 sei zu praxisfern oder zu aufwändig,

könnte durch den Kläger unter Verweis auf die Beteiligung öffentlicher Institutionen (s.o.) am Normenerstellungsprozess entkräftet werden. Welcher Richter würde daran zweifeln, dass das, was die Bundeswehr oder die Arbeitsämter in der Lage sind zu erbringen (nämlich eine DIN-konforme Eignungsdiagnostik), nicht auch durch Landes- oder kommunale Behörden geleistet werden könnte?

3. Befragung von Verwaltungspraktikern

3.1 Durchführung der Befragung und Beschreibung der befragten Personen

Die Reaktionen der Verwaltungspraktiker auf Inhalt und Form der E-DIN wurden im Anschluss an eine Informationsveranstaltung erhoben. Diese wurde vom Verfasser im Februar 2001 für die Fortbildungsakademie des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Die Dauer der Informationsveranstaltung betrug drei Stunden und hatte ausschließlich die E-DIN zum Gegenstand. Insgesamt wurden 41 Personen befragt. Die Befragung wurde anonym mittels Fragebogen durchgeführt. Bei der Interpretation der nachfolgend dargestellten Befragungsergebnisse ist zu beachten, dass sich die Befragung ausschließlich auf den Entwurf zur DIN 33430 – nicht auf die Endversion – bezog.

Vierzig Personen gehörten zum Zeitpunkt der Befragung Landesministerien oder -behörden aus Nordrhein-Westfalen an. Rund ein Viertel der Befragten sind der obersten Leitungsebene zuzuordnen (Behördenleiter, Personalchefs, Referatsleiter). Weiterhin waren 34 % als Referenten, 17 % als Sachbearbeiter (jeweils im Personalbereich) und 10 % der Befragten als Personalräte tätig. Die restlichen 14 % haben keine oder nicht verwertbare Angaben zu ihrer beruflichen

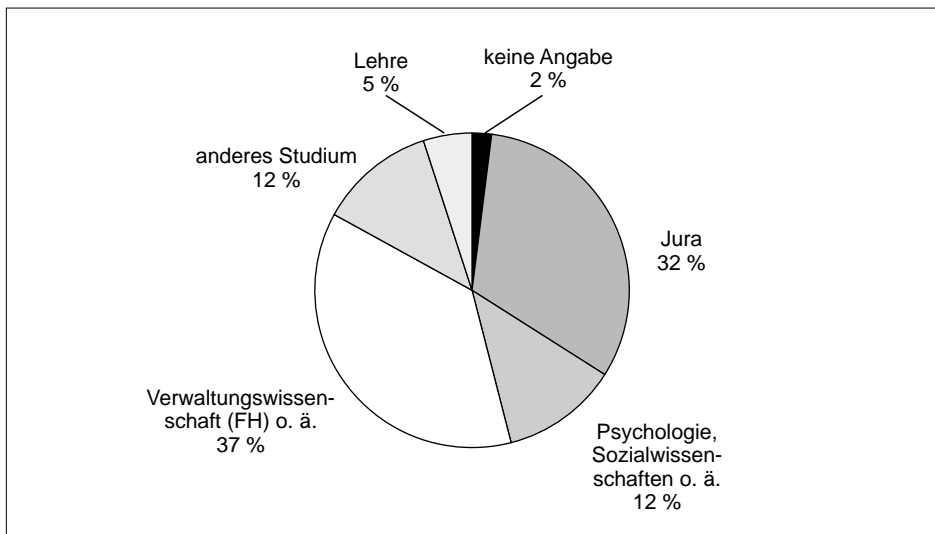


Abbildung 1: Berufliche Ausbildung der befragten Verwaltungspraktiker

Funktion gemacht. Rund 93 % der Befragten waren Akademiker; in Abbildung 1 wird die berufliche Ausbildung der Befragten beschrieben. Durchschnittlich waren die Befragten 6,9 Jahre im Bereich Personalauswahl und -entwicklung tätig.

Wie bereits beschrieben, waren am Normenerstellungsprozess auch Institutionen aus dem öffentlichen Sektor beteiligt. Interessant war in diesem Zusammenhang die Frage, ob die im Öffentlichen Dienst von der Norm Betroffenen vor dem Informationsseminar Kenntnis über die E-DIN hatten und inwieweit sie sich eine Beteiligung am Normenerstellungsprozess gewünscht hätten. Aus den Ergebnissen der Befragung wird deutlich, dass vor der Informationsveranstaltung 71 % der Befragten keine Kenntnis von der E-DIN hatten. Etwa 85 % der Verwaltungspraktiker hätten sich eine Beteiligung von Vertretern der Landesbehörden am Normierungsprozess gewünscht. Die Hälfte der Befragten hätte sich selbst am Normierungsprozess beteiligen wollen.

3.2 Vor- und Nachteile der E-DIN für die Tätigkeit der Verwaltungspraktiker

Alle Befragten gaben an, grundsätzlich konkrete, fachliche Standards für die Personalauswahl und -entwicklung für erstrebenswert zu halten. Wird diese Meinung auch beibehalten, wenn sie mit dem Entwurf zur DIN 33430 konfrontiert werden? Den Verwaltungspraktikern wurde hierzu die Frage gestellt: „Sehen Sie für Ihre Tätigkeit Vorteile durch die Veröffentlichung der DIN 33430?“ Abbildung 2 gibt die Antworten auf diese Frage wieder. Insgesamt erwarten rund 78 % der Befragten Vorteile durch die Veröffentlichung der DIN 33430.

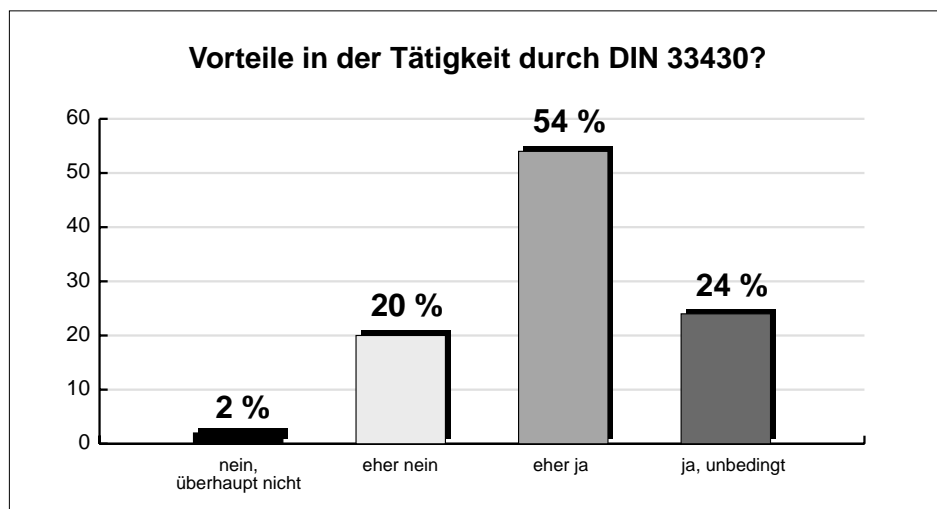


Abbildung 2: Antworten der Verwaltungspraktiker auf die Frage, ob sie durch die DIN 33430 Vorteile für ihre eigene Tätigkeit sehen

Einige Befragte skizzierten die aus ihrer Sicht bedeutsamen Vorteile: So könne die Norm als Checkliste zur Überprüfung von Verfahren dienen, sie sei als Entscheidungshilfe und als Anhaltspunkt zur Gestaltung von Auswahlverfahren sinnvoll, sie erfordere eine systematische Auseinandersetzung aller am

Auswahlprozess Beteiligten mit den Methoden der Personalauswahl, sie sei als Argumentationshilfe sinnvoll, mittels der DIN 33430 könnten Fortbildungsveranstaltungen im Bereich Personalauswahl besser begründet werden. Als Nachteil wurde genannt, dass DIN 33430 zu einer Justiziabilität bisher justizfreier Räume führe.

3.3 Änderung der Praxis

Von Interesse ist, ob sich durch die Veröffentlichung der DIN 33430 eine Änderung der Praxis der Eignungsbeurteilungen im Öffentlichen Dienst ergeben könnte. Daher wurde zuerst gefragt, ob nach Meinung der Verwaltungspraktiker die DIN 33430 in den Landesbehörden beachtet werden müsste. Etwa 83 % der Befragten antworteten mit „eher ja“ oder „ja, unbedingt“. Anschließend wurde die Einschätzung einer Praxisänderung abgefragt: Rund 76 % der Befragten erwarten eine Änderung der Praxis der Personalauswahl und -entwicklung in den Landesbehörden. Den Teilnehmer/innen der Informationsveranstaltung wurde weiterhin die Frage gestellt, ob sich durch die DIN 33430 die eigene Praxis der Personalauswahl und -entwicklung ändern würde. Etwa 19 % der Befragten antworteten hierauf mit „ja, unbedingt“, 49 % mit „eher ja“.

3.4 Verbesserungsvorschläge und Gesamturteil der Verwaltungspraktiker

Die Befragten hatten die Gelegenheit, Anmerkungen zu machen, an welchen Stellen die E-DIN korrigiert werden sollte. Rund ein Drittel der Befragten äußerten Korrekturvorschläge. Die überwiegende Mehrzahl der Korrekturvorschläge bezogen sich darauf, dass die E-DIN verständlicher geschrieben werden müsste. Sie sei zu sehr in der Fachsprache der Psychologie formuliert. Die Befragten wünschten sich zudem eine geringere Anzahl und konkretere Regelungen. Korrekturvorschläge, die sich auf den Inhalt einzelner Regelungen beziehen, wurden nicht geäußert.

Schließlich sollten die Verwaltungspraktiker ein Gesamturteil über die E-DIN abgeben, hierzu wurde die Frage gestellt: „Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit der E-DIN 33430?“ (Antworten siehe Abbildung 3).

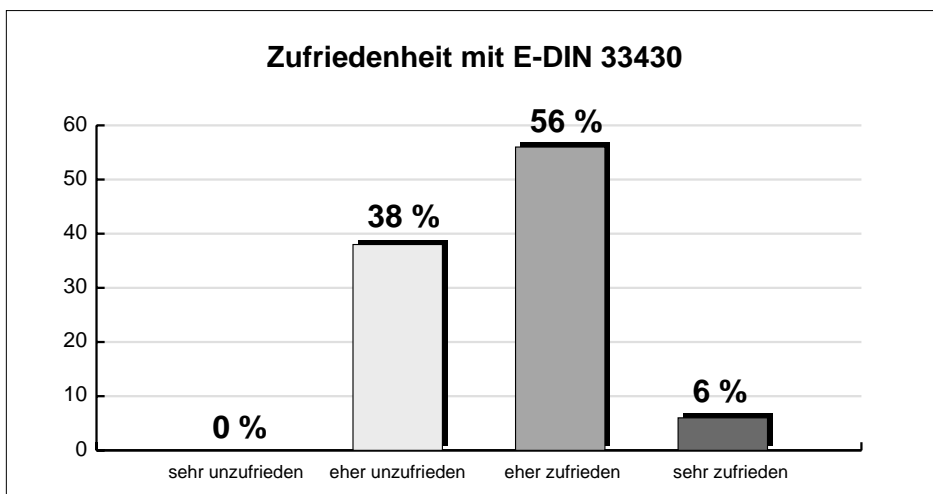


Abbildung 3: Zufriedenheit der Verwaltungspraktiker mit dem Entwurf der DIN 33430

Zusammenfassend ergibt sich aus den Antworten, dass die Mehrheit der Befragten mit der E-DIN zufrieden ist.

4. Diskussion

Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung leiden zu einem gewissen Maß sicherlich daran, dass eher die grundsätzlich an eignungsdiagnostischen Fragestellungen Interessierten an der Informationsveranstaltung teilgenommen haben. Zudem ist der Kenntnisstand - und damit auch das Urteilsvermögen - über die E-DIN 33430 nach einer einzigen Informationsveranstaltung sicher noch nicht als optimal zu bezeichnen.

Trotz dieser Einschränkungen sind die Ergebnisse beeindruckend: Verwaltungspraktiker halten konkrete, fachliche Standards für den Bereich Personalauswahl und -entwicklung für erstrebenswert. Die E-DIN erfüllt weitestgehend diesen Wunsch der befragten Verwaltungspraktiker. Mängel sehen sie in der Formulierung der Regelungen, nicht jedoch in den Norminhalten. Vermutlich wären diese Formulierungsmängel – die ja auch von der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände kritisiert werden (Bolz, 2001) – vermeidbar gewesen, wenn in den Normenerstellungsprozess aktiv Verwaltungspraktiker einbezogen worden wären. Durch diese Form des partizipativen Vorgehens im Normenerstellungsprozess hätte man zudem einigen Kritikern (z.B. in den Kommunen) das Argument entzogen, die E-DIN sei klammheimlich von psychologischen Fachkreisen entwickelt worden und diene hauptsächlich deren kommerziellen Interessen.

Die Verwaltungspraktiker haben im Herbst 2000 den Entwurf zur DIN 33430 beurteilt, die Endversion lag damals noch nicht vor. In der Endversion der DIN 33430 sind – sicherlich auch aufgrund der deutlichen Kritik an der sprachlichen Form des Entwurfs – Formulierungsmängel behoben worden.

Ein bemerkenswert großer Anteil der befragten Verwaltungspraktiker meint, dass die DIN 33430 zukünftig beachtet werden muss und zu einer Änderung der Auswahlpraxis im öffentlichen Bereich führen wird. Da die E-DIN im wesentlichen nur den fachlichen Minimalstandard darstellt, wird deutlich, wie sehr die Praxis der Eignungsdiagnostik im Öffentlichen Dienst der Professionalisierung bedarf. Angesichts der massiven finanziellen Konsequenzen, die eignungsdiagnostische Fehlentscheidungen bei Beamten haben, sind baldmöglichst Maßnahmen zu ergreifen. Da die Mehrheit der im Öffentlichen Dienst im Personalbereich Tätigen im Studium oder während der Ausbildung keine eignungsdiagnostischen Kenntnisse und Fertigkeiten erworben haben, müssen verstärkt Fortbildungsmaßnahmen konzipiert und durchgeführt werden.

Sowohl bei der externen als auch bei der internen Personalauswahl wird die Norm ihre positive Wirkung entfalten. Zum einen wird durch die Veröffentlichung und Beachtung der DIN 33430 die Anzahl von Fehlentscheidungen und deren wirtschaftlichen, sozialen und persönlichen Folgekosten in diesem für die öffentliche Verwaltung strategisch hoch bedeutsamen Bereich voraussichtlich verrin-

gert. Zum anderen hat die Personalauswahl und -entwicklung im öffentlichen Sektor die Chance, fairer, objektiver und transparenter zu werden; dies kann – gerade bei internen Stellenbesetzungen – auch zu einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit führen.

5. Literatur

Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (2000). DIN 33430 für Eignungsdiagnostik. *Report Psychologie*, 3, S. 60 - 61.

Bolz, A. (2001, 28. Oktober). Der Personalchef als Hobby-Psychologe. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 43, S. 67.

Deutsches Institut für Normung (2000). *Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen – E-DIN 33430*. Berlin: Beuth.

Gourmelon, A. (2001). Personalauswahl und -entwicklung vor dem Umbruch? *Verwaltungsrundschau*, 9, S. 289 – 292.

Korrespondenzanschrift:

Prof. Dr. Andreas Gourmelon
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung
Nordrhein-Westfalen
Haidekamp 73
45886 Gelsenkirchen
eMail: andreasgourmelo@debitel.net

Ergebnisse einer Bewährungskontrolle der DGP-Eignungstests für eine große Krankenpflegeschule in Niedersachsen

Michael Thielepape

Die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V. arbeitet viele Jahre mit verschiedenen Krankenpflegeschulen in Niedersachsen und in anderen Bundesländern auf dem Gebiet der Personalauswahl zusammen, indem eintägige Eignungsuntersuchungen mit schriftlichem Eignungstest und einer anschließenden Verhaltensbeurteilung durchgeführt werden. Bereits 1980 wurde bei einer Krankenpflegeschule die Treffsicherheit des Auswahlverfahrens eindrucksvoll bestätigt. Eine erneute, aktuelle Überprüfung der Prognosegüte soll hier vorgestellt werden. Damit genügt die DGP den in der DIN-NORM 33430 festgeschriebenen Standards der Qualitätssicherung, indem der Nachweis für die Einhaltung der Testgütekriterien, hier der Validität eines Testverfahrens, gegeben wird.

Seit einiger Zeit werden von der DGP im Auftrag einer großen Krankenpflegeschule in Niedersachsen schriftliche Eignungstests durchgeführt. Um die Treffsicherheit eines Testverfahrens zu überprüfen, werden in sog. Bewährungskontrollen die Ergebnisse im Eignungstest verglichen mit Daten der beruflichen Bewährung, also z.B. Noten von Zwischen- und Abschlussprüfungen, Beurteilungen etc. Bei einem prognostisch erfolgreichen Verfahren wird eine gute Übereinstimmung zwischen dem Ergebnis im Eignungstest und dem Ausbildungs- bzw. Berufserfolg erwartet. In diesem Fall wird also ein positiver Zusammenhang zwischen DGP-Testergebnis (Empfehlungsgrad) und dem Erfolg in der Zwischenprüfung der Krankenpflegeausbildung (diese Daten liegen bisher vor) erwartet.

Die Ergebnisse dieser Methodenkontrolle werden in den beigegebenen Übersichten dargestellt. Für diese Bewährungskontrolle stehen auf Seiten des Tests 110 Probanden/innen zur Verfügung, für 90 bzw. 89 liegen Zwischenprüfungsergebnisse in der Ausbildung in den Fächern Anatomie, Hygiene und Krankenpflege vor; zusätzlich wird ein Mittelwert aus diesen 3 Noten berechnet. Die Differenz von ca. 20 ergibt sich daraus, dass einige Auszubildende die Ausbildung aus unterschiedlichen Gründen wie erkannte Leistungsmängel, mangelnde berufliche und Leistungsmotivation, Integrations- und Ablösungsproblematik etc. abbrachen.

Tabelle 1 stellt die Verteilung der DGP-Gesamtpunktwerte dar, daraus ergeben sich durch Transformation (siehe Profilkarte DGP) die Empfehlungsgrade für den Test (Tabelle 2). Aus der Übersicht dieser Prädiktoren wird die entsprechend der Testleistung „abgeschnittene“ Verteilung deutlich, d.h. es wurden – mit 2 Ausnahmen – nur Bewerber/innen mit einer Mindestempfehlung von 3 eingestellt (Krankenpflegebewerber/innen mit dem Empfehlungsgrad 3 haben einen Gesamtpunktwert von 99 und 100 erzielt und liegen damit im Durchschnitt der Eichstichprobe! Der Mittelwert der eingestellten Bewerber/innen liegt bei 103,14 und damit über dem Durchschnitt der Bewerberstichprobe). Über die Bewährung der nicht eingestellten Bewerber/innen können keine Aussagen gemacht werden.

Alle Ergebnisse ab Tabelle 3 sind unter Berücksichtigung dieser Auswirkungen der Einstellungspraxis zu betrachten, in der offensichtlich sehr konform zu den DGP-Empfehlungsgraden entschieden wurde und damit Bewerberinnen und Bewerbern mit einer Empfehlung von 2,5 und schwächer kein Ausbildungsangebot gemacht wurde. Übrig bleibt eine rigoros abgeschnittene Verteilung mit eingeschränkten Korrelationen und unvollständigen Kreuztabellen (s.u.). Dies ist ein Grund dafür, dass die Zusammenhänge zwischen der Testleistung in der DGP-Eignungsuntersuchung einerseits und dem Ausbildungserfolg, hier: 3 Ausbildungszwischennoten, andererseits die tatsächlich bestehenden Zusammenhänge unterschätzt werden.

Die eigentlichen Bewährungsdaten sind einerseits in den sog. Kreuztabellen 3 - 6 und andererseits in der Übersicht über die Korrelationen (7) dargestellt. Tabelle 3 gibt die Beziehungen zwischen Testergebnis (Empfehlungsgrad „5 zu empfehlen“ – „1 nicht zu empfehlen“) und den Noten in Anatomie wider. Diese Kreuztabelle ist folgendermaßen zu lesen:

Beispiel 1: Bewerber/innen mit der (besten) DGP-Empfehlung 5 (zu empfehlen) erzielen zu 15,4 % die Anatomienote 1 (N = 2), zu ebenfalls 15,4 % die Note 1,5, zu 30,8 % die Note 2 (N = 4) etc.. Auf dem Gegenpol (ohne die eine Person mit DGP-Empfehlung 2,5) erzielen mit dem Empfehlungsgrad 3 (nur mit Einschränkungen zu empfehlen) nur 4,5 % die Anatomienote 1,0 usw.

Beispiel 2: Wenn der Bereich etwas weiter gegriffen wird, ergibt sich Folgendes für die Note Anatomie:

Test-Empfehlungsgrad	5,0	4,5	4,0	3,5	3,0	2,5
Noten 1,0 - 2,0 in %:	61,6	50,0	25,4	36,8	19,1	0,0

Es lässt sich also feststellen, dass ein positiverer Test-Empfehlungsgrad zu besseren Noten in Anatomie führt.

Schon das optische Ergebnis der Kreuztabelle zeigt die tendenziell positive Beziehung von Empfehlungsgrad der DGP und Anatomienote. Es ergeben sich – wie erwartet – keine eindeutigen Zusammenhänge, aber die erwartete Tendenz wird klar abgebildet. Die Empfehlungsgradstufen 4,5 und 3,5 fallen etwas aus der Verlaufskurve heraus (4,5 zu positiv; 3,5 zu negativ). Dies ist auch am Verlauf der Durchschnittsnoten in Anatomie pro Empfehlungsgradstufe zu erkennen.

In der Kreuztabelle 4 sind die Beziehungen enger, sprich: Eine positive DGP-Empfehlung führt zu positiveren Noten in dem Fach Hygiene, Ausnahmen davon sind natürlich zu registrieren. Beim DGP-Empfehlungsgrad 5 ergibt sich eine durchschnittliche Note im Fach Hygiene von 1,81, beim DGP-Empfehlungsgrad 3 eine Hygiene-Durchschnittsnote von 2,93; es ist also eine Differenz von mehr als einer Note gegeben! In Tabelle 5 sind ähnlich positive Beziehungen zwischen DGP-Empfehlung und Benotung im Fach Krankenpflege festzustellen. Auch der Verlauf der Durchschnittsnoten über die Empfehlungsgrade der DGP entspricht mit einer Ausnahme den Erwartungen. Tabelle 6 beschreibt die Beziehung zwischen dem DGP-Test-Empfehlungsgrad und dem Mittelwert aus den 3 Noten. Hier wird besonders offensichtlich, dass Probanden mit einer positiveren DGP-Empfehlung im Schnitt auch bessere Noten erzielen, dass also der DGP-Empfehlungsgrad ein valides Prognostikum ist.

Das wird auch in der Tabelle 7 deutlich. Als Maß für den Zusammenhang zwischen Prädiktor (Test-Empfehlungsgrad) und Ausbildungserfolg (Kriterium) werden Korrelationen berechnet. Ein Korrelationskoeffizient variiert zwischen $r = -1.0$ (vollständig negativer Zusammenhang) über $r = .0$ (kein Zusammenhang) bis zum anderen Extrem $r = +1.0$ (vollständig positiver Zusammenhang). Sämtliche hier berechneten Korrelationen sind auf dem 1 %-Niveau signifikant und unter Berücksichtigung der abgeschnittenen Verteilung voll befriedigend. In dieser Bewährungskontrolle ergeben sich die höchsten Korrelationen bei dem aus den 3 Noten berechneten Mittelwert. $r = .39$ ist eine nach Expertenmeinung hervorragende Korrelation, wodurch der Einsatz des DGP-Tests als Ausleseinstrument eine substantielle Bestätigung findet. Bei den Prädiktoren ist der Gesamtpunktwert jeweils valider als der Empfehlungsgrad; das ist u.a. wegen der größeren Differenziertheit des Gesamtpunktwertes zu erwarten. Deshalb sollten sich die Krankenpflegeschulen bei der Auswahlentscheidung in erster Linie auf den Gesamtpunktwert stützen.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zur Bestimmung der Vorhersagegenauigkeit der DGP-Tests im Krankenpflegebereich haben wegen der relativ kleinen Stichprobe und der Zwischenprüfungsergebnisse nur Hinweis-Charakter, weisen aber darauf hin, dass der DGP-Test als Prädiktor für den Ausbildungserfolg in einer Krankenpflegeausbildung mit einer hervorragenden Validität ausgestattet ist und sich damit als Auswahlinstrument gut eignet.

1. DGP-Gesamtpunktwert*

Gesamtpunktwert	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
98,00	2	1,8	1,8
99,00	12	10,9	12,7
100,00	14	12,7	25,5
101,00	10	9,1	34,5
102,00	13	11,8	46,4
103,00	13	11,8	58,2
104,00	17	15,5	73,6
105,00	6	5,5	79,1
106,00	7	6,4	85,5
107,00	5	4,5	90,0
108,00	3	2,7	92,7
109,00	2	1,8	94,5
110,00	1	0,9	95,5
111,00	2	1,8	97,3
112,00	2	1,8	99,1
113,00	1	0,9	100,0
Gesamt	110	100,0	
Mittelwert	103,14		
Standardabweichung	3,30		

* Wegen der gerundeten Prozentwerte addieren sich die Werte nicht exakt auf 100 %. Dies gilt für alle Tabellen.

2. DGP-EG-Test

Empfehlungsgrad	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
2,50	2	1,8	1,8
3,00	26	23,6	25,5
3,50	23	20,9	46,4
4,00	30	27,3	73,6
4,50	13	11,8	85,5
5,00	16	14,5	100,0
Gesamt	110	100,0	

3. Beziehung zwischen dem DGP-Test-Empfehlungsgrad und der Anatomienote**

Note Anatomie*	5,0	4,5	4,0	3,5	3,0	2,5
	%	%	%	%	%	%
1,0	15,4	25,0	4,3	10,5	4,5	
1,5	15,4	8,3			4,5	
2,0	30,8	16,7	21,1	26,3	9,1	
2,5		16,7		5,3	18,2	
3,0	30,8	33,3	34,8	31,6	27,2	100,0
3,5			8,7	5,3	4,5	
4,0	7,7		26,1	15,8	18,2	
4,5					4,5	
5,0				5,3	9,1	
5,5						
6,0			4,3			
Ø Note	2,23	2,13	3,00	2,79	3,11	3,00

* Schulnote von pos. 1,0 - neg. 6,0

** Empfehlungsgrad von pos. 5,0 - neg. 1,0

4. Beziehung zwischen dem DGP-Test-Empfehlungsgrad und der Hygienenote**

Note Hygiene*	5,0	4,5	4,0	3,5	3,0	2,5
	%	%	%	%	%	%
1,0	46,2	33,3	9,1	15,8	4,5	
1,5		8,3		5,3		
2,0	30,8	8,3	31,8	26,3	18,2	
2,5	15,4	8,3	18,2	15,8	27,2	
3,0		41,7	18,2	10,5	13,6	
3,5			9,0	15,8	13,6	100,0
4,0			4,5	5,3	13,6	
4,5	7,7		4,5	5,3	4,5	
5,0						
5,5						
6,0			4,5		4,5	
Ø Note	1,81	2,08	2,70	2,47	2,93	3,50

* Schulnote von pos. 1,0 - neg. 6,0

** Empfehlungsgrad von pos. 5,0 - neg. 1,0

5. Beziehung zwischen dem DGP-Test-Empfehlungsgrad und der Krankenpflege**

Note Krankenpflege*	5,0	4,5	4,0	3,5	3,0	2,5
	%	%	%	%	%	%
1,0	46,2	16,7	17,4	10,5	9,1	
1,5		8,3	4,3		13,6	
2,0	23,1	50,0	26,1	26,3	27,3	
2,5	30,8		17,4	5,3	13,6	
3,0		16,7	8,7	21,1	22,7	
3,5		8,3	4,3	10,5	4,5	100,0
4,0			8,7	10,5	4,5	
4,5			4,3			
5,0			8,7	10,5	4,5	
5,5						
6,0				5,3		
Ø Note	1,69	2,08	2,70	3,03	2,43	3,50

* Schulnote von pos. 1,0 - neg. 6,0

** Empfehlungsgrad von pos. 5,0 - neg. 1,0

6. Beziehung zwischen dem DGP-Test-Empfehlungsgrad und der Notendurchschnitt**

Note Krankenpflege*	5,0	4,5	4,0	3,5	3,0	2,5
	%	%	%	%	%	%
1,0	23,1	8,3		5,3	4,5	
1,5	23,1	25,0	13,0	10,5		
2,0	23,1	16,7	13,0	10,5	18,2	
2,5	23,1	41,7	21,7	26,3	22,7	
3,0		8,3	26,1	15,8	31,8	100,0
3,5	7,7		17,4	10,5	9,1	
4,0				15,8	4,5	
4,5			4,3	5,3	9,1	
5,0						
5,5			4,3			
6,0						
Ø Note	1,88	2,08	2,80	2,79	2,64	3,00

* Schulnote von pos. 1,0 - neg. 6,0

** Empfehlungsgrad von pos. 5,0 - neg. 1,0

7. Korrelationskoeffizienten

	Gesamt-EG	Gesamtpunktwert	N
Anatomie	.28**	.30**	90
Hygiene	.34**	.37**	89
Krankenpflege	.26**	.29**	90
Mittelwert	.36**	.39**	90

** Die Korrelationen sind auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant

Systematische Personalentwicklung: Chancen für einen ganzheitlichen Ansatz

Mitschrift eines Vortrages auf dem Symposium „Systematische Verbesserungen – Verbesserungen systematisieren“ am 29. 11. 2002 in Herne*

Ina Voigt

Ins Motto dieser Veranstaltung „Systematische Verbesserungen – Verbesserungen systematisieren“ passt das Thema Personalentwicklung mit seinen vielfältigen Facetten. Ich möchte Ihnen zunächst erläutern, was „systematische“ Personalentwicklung ist. Ich möchte vorstellen, wie ein ganzheitlicher Ansatz aussehen könnte, und ich möchte natürlich im Sinne von Praxisrelevanz Umsetzungsempfehlungen formulieren.

Bestimmte Dinge, die vor Jahren noch diskutiert werden mussten, können wir heute als gegeben voraussetzen. Beispielsweise musste in den 70er-Jahren das Thema „lebenslanges Lernen“ erstmal sehr langwierig beworben werden. Heute ist dies Standard. Dennoch ist es erwähnenswert, denn lebenslanges Lernen ist die Grundphilosophie jeder Personalentwicklung, das Wesensmerkmal eines „klugen Kopfes“.

Mit dem Begriff Personalentwicklung verbinden wir in positivem Kontext die Weiterqualifikation von Menschen. Im Moment müssen wir uns aber auch fragen lassen: Was bedeutet Personalentwicklung in Zeiten von Personalabbau?

Die Vorstellungen von Personalentwicklung sind deutlich ambitionierter geworden. Wir sind weggekommen von „Abhakmentalitäten“, nach dem Motto: Da wird jede Woche ein neues Instrument durch die Behörde gejagt. Befragungen ergeben immer wieder die Rückmeldung, dass Anwender nicht nur neue Instrumente kennen lernen möchten, sondern ein Bedürfnis haben, die Dinge sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Genau das passt zum Titel dieses Symposiums: Es geht nicht darum, sich nur einzelne Personalentwicklungsinstrumente herauszunehmen und diese systematisch zu verbessern, sondern es geht darum, Hinweise zu finden, wie man die Verbesserungen systematisieren kann.

Was ist systematische Personalentwicklung?

„Systematische Personalentwicklung“ definiere ich als ein System von sich schlüssig und zweckmäßig aufeinander beziehenden Maßnahmen mit dem Ziel der Optimierung des Verhältnisses zwischen Organisationszielen und Potenzialen der Beschäftigten. Wichtig ist es, bei der Personalentwicklung ver-

* veröffentlicht im „VM-Profil, Schriftenreihe zur Verwaltungsmodernisierung“

Ausgabe 3, Februar 2003

Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Innenministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen

schiedene Instrumente aufeinander abzustimmen. Es reicht also nicht aus zu sagen: Personalentwicklung haben wir schon; denn wir haben ja ein tolles Fortbildungsangebot. Der Begriff „Entwicklung“ provoziert ja geradezu die Frage: „Entwicklung wohin?“ Es wird also die Frage nach den Zielen zwingend.

Es geht um eine Optimierung des Verhältnisses zwischen den Zielen der Organisation auf der einen Seite und auf der anderen Seite den Potenzialen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es geht nicht nur um die Frage der knappen Ressourcen, sondern auch um das Problem der Vielzahl der Lernangebote bzw. um Fragen der Auswahl von Wissen. Die ist nun an bestimmte Voraussetzungen geknüpft: Ich muss wissen, was die Organisation braucht. Dies bedingt, dass ich den Wandlungsprozess in den Organisationen kenne. Wir brauchen Analyse-daten, wir brauchen Informationen dazu, wie der voraussichtliche nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Personalbedarf sein wird. Wir müssen also nicht nur die Frage beantworten, wie viele Menschen wir brauchen, sondern auch die Frage: Was werden das für Menschen sein, welche besonderen Anforderungen werden sie bedienen müssen?

Wir brauchen aber auch Informationen zu den Potenzialen der Beschäftigten. Denn wenn wir in der Lage sind, für unsere eigene Organisation zu formulieren, wohin wir uns entwickeln wollen, dann müssen wir natürlich auch einmal feststellen: Was haben unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon alles an Wissen, an Erfahrung, an Zusatzkenntnissen etc. in Bereichen, die bisher gar nicht abgefragt wurden. Personalentwicklung setzt also voraus, dass ich sowohl Informationen darüber habe, was die Organisation künftig braucht, als auch Informationen darüber, was die Beschäftigten können.

Ein Instrument, dies transparent zu machen, ist das so genannte Anforderungsprofil. Es ist heute Standard, dass man in einer Personalauswahlsituation vorher beschreibt, was die Anforderungen der Zielposition sind. Das Anforderungsprofil kann jedoch auch ein Anknüpfungspunkt für eine systematisch aufeinander abgestimmte Personalentwicklung sein. Ein Anforderungsprofil ist, vereinfacht gesprochen, eine Liste von (gewichteten) Qualifikationen, die jemand besitzen muss, um die Aufgabenbewältigung erfolgswahrscheinlich werden zu lassen. Mit einem Anforderungsprofil habe ich natürlich auch die Möglichkeit, im Hinblick auf eine Zielposition bestimmte Qualifikationsmerkmale als wichtiger gegenüber anderen zu betonen. Um ein Beispiel zu nennen: Natürlich liegt es auf der Hand, dass Menschen, die im Kundenbereich arbeiten, ganz besonders serviceorientiert und kontaktstark sein müssen. Es geht also immer um Relationen und Gewichtungen.



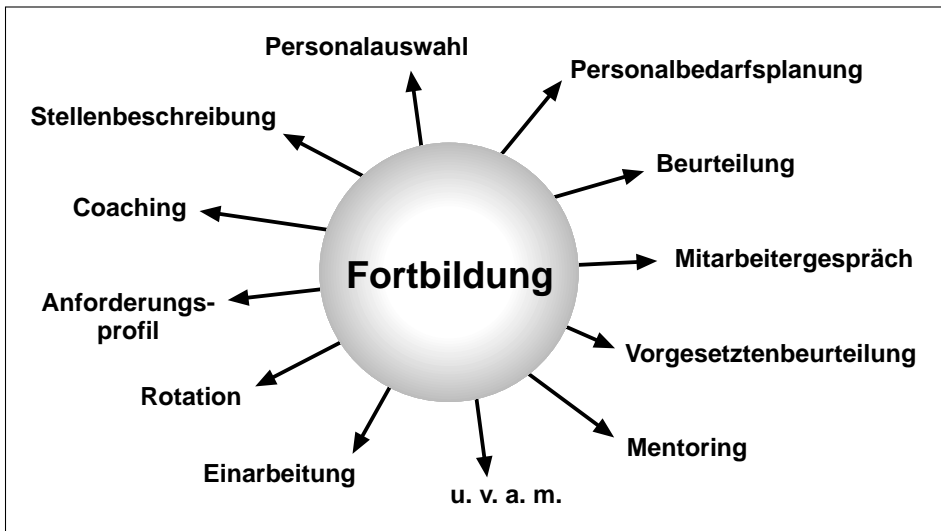
Wie könnte ein ganzheitlicher Ansatz aussehen?

Ein ganzheitlicher Ansatz wäre ein solcher, der das Anforderungsprofil quasi als Ausgangspunkt nutzt, um für alle Positionen in einer Organisation die Frage zu beantworten: Was sind das für Leute, die wir brauchen? Was müssen sie können? Dann werden alle Personalentwicklungsinstrumente auf das, was man eigentlich können müsste, zugeschnitten. Das wäre kompliziert, wenn man es so hochspezifisch machte, wie sich das aus der Definition möglicherweise ableiten lässt. Es wäre hochspezifisch, es wäre methodisch auch sehr treffsicher, aber auch enorm zeitaufwändig. Das ist hier natürlich nicht das Anliegen, es geht ja um Fragen von Systematisierung.

Man kann hochspezifisch, man kann aber auch hochpragmatisch an Anforderungsprofile herangehen. Pragmatisch wäre, festzustellen, dass bestimmte Anforderungen an alle Positionen Ihres Hauses gestellt werden. Beispielsweise das Standardanforderungsmerkmal „Kommunikationsfähigkeit“ kommt fast überall vor. Es gibt ab einer gewissen Ebene das Standardanforderungsmerkmal „Führungskompetenz“. Die Erfahrung lehrt, dass selbst bei hochspezifischen Anforderungsprofilen die Schnittmenge recht groß ist. Um daraus einen Verfahrensvorteil abzuleiten versucht man, für das eigene Haus so genannte „Schlüsselanforderungen“ zu eruieren, also z.B. Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Führungskompetenz. Oder, um ein zukunftsweisendes Anforderungsmerkmal zu nennen, „interkulturelle Kompetenz“.

Wenn man einen solchen ganzheitlichen Ansatz wählt, bedeutet dies erstens weniger Arbeit, zweitens mehr Transparenz und drittens kann man alle anderen Personalentwicklungsinstrumente hieran ausrichten. Psychologisch formuliert: Dies ist sehr gedächtnisfreundlich. Hier haben wir also einen sehr pragmatischen Ansatz, der sich gut merken lässt und inhaltlich plausibel ist, weil per Definition jede Personalentwicklung auf den Anpassungsprozess zielt zwischen Mitarbeiterpotenzialen und Organisationserfordernissen.

Exemplarisch: Dass bei der Personalauswahl ein Anforderungsprofil zu Grunde gelegt wird, ist heute Standard. Wie sieht es dagegen bei der Fortbildung aus? Es ist spannend, ein Fortbildungsprogramm daraufhin zu prüfen, ob sich in ihm zu allen Schlüsselanforderungen der eigenen Behörde Fortbildungsangebote befinden. Gewöhnlich finden Sie in fast allen Fortbildungsprogrammen einiges zu Fachkompetenz, zu Kommunikationskompetenz, vermutlich weniger zu dem Merkmal strategische Kompetenz. Vermutlich findet sich auch weniger zum Thema interkulturelle Kompetenz. Man kann also jedes einzelne Personalentwicklungsinstrument in einen solchen Abgleichprozess bringen.

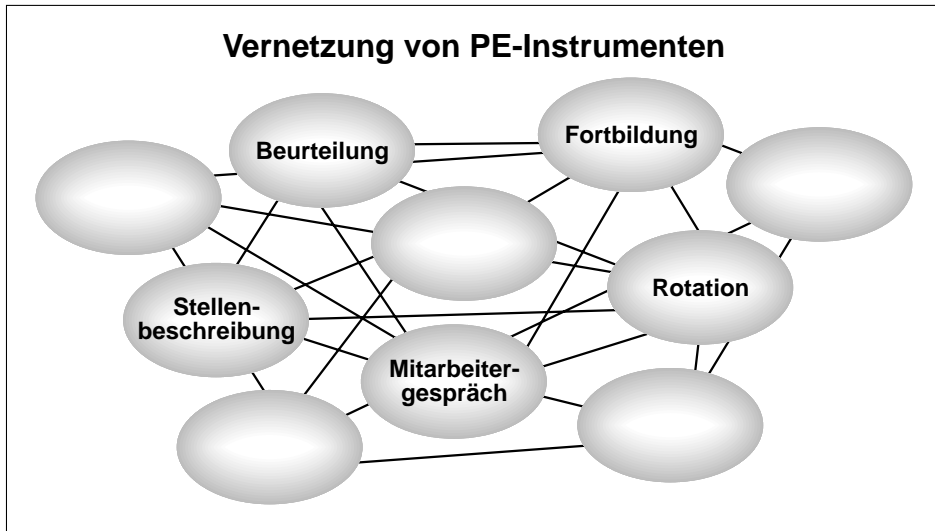


Das Gleiche gilt für Beurteilungen. Wir wissen, moderne Beurteilungssysteme sind solche, die sich auf Anforderungen beziehen, und zwar schlüssig auf solche Anforderungen, die auch in anderen Situationen von den Beschäftigten gefordert werden. Oder Einarbeitung; diese ist dann besonders gut, wenn sie „fit macht“ für die Anforderungen des Arbeitsplatzes und setzt damit voraus, dass die Anforderungen bekannt sind. Dies kann so für jedes einzelne Instrument durchgezogen werden. Die Grundidee ist einfach die, jedes einzelne Instrument dahingehend auszurichten, dass es die zentralen Anforderungen des Hauses aufgreift und (instrumentenspezifisch) entwickelt.

Und was ist daran vernetzt? Auf den ersten Blick ist dies natürlich noch nicht vernetzt, sondern einfach ein Sockelmodell, von dem alles ausgeht. Ich habe hier in den Mittelpunkt der Betrachtung das Anforderungsprofil gestellt, aber potenziell kann man so eine Vernetzung der Personalentwicklungsinstrumente insgesamt erreichen. Das Vorgestellte ist eine äußerst verkürzte exemplarische Darstellung dieses Netzes, die verdeutlichen soll, dass alle Personalentwicklungsinstrumente in so einem Gesamtmodell darstellbar sind.

Ich kann bei einer solchen Vernetzung bei jedem einzelnen Instrument quasi die Lupe anlegen. Wie ich mir soeben die Anforderungen „herausgeklinkt“ habe, so

könnte ich exemplarisch jetzt auch die Fortbildung herausgreifen und überprüfen, wie der Bezug dieses Personalentwicklungsinstrumentes zu den anderen Personalentwicklungsinstrumenten ist. Bei der Fortbildung wäre beispielsweise zu prüfen: Gibt es im Fortbildungsprogramm Veranstaltungen zur Personalauswahl? Und umgekehrt: Werden bei der Personalauswahl schon Hinweise zur Fortbildung gegeben? Die Grundidee ist, jedes Instrument im Hinblick auf seine Vernetzung zu den anderen Instrumenten zu überprüfen.



Welche Umsetzungsempfehlungen können formuliert werden?

Die Gefahr bei einem solchen vernetzten anspruchsvoll klingenden Modell ist, dass man möglicherweise vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr erkennt. Die Empfehlung für ein professionelles Vorgehen heißt, bei den Anforderungsmerkmalen zu beginnen, weil diese genau das bedienen, was wir vorher als Personalentwicklung definiert haben. Sie beschreiben nämlich das, was die Beschäftigten können müssen. Jede Personalentwicklung setzt voraus, dass ich Personalentwicklungsziele habe, und die machen sich fest an den Anforderungen.

Die Erfahrung lehrt aber, dass die meisten Organisationen nicht mit den Anforderungsprofilen begonnen haben, sondern mit systematischer Fortbildung, Qualifikation von Führungsnachwuchskräften, dem jährlichen Mitarbeitergespräch usw. Wir wissen, dass bei den Organisationen, die so vorgegangen sind – und das sind die meisten – an irgendeiner Stelle eine Art Sinnkrise auftritt. Da hat man viele Instrumente, und plötzlich merkt man, dass diese nebeneinander stehen, ein einheitliches Modell fehlt. Deswegen lautet die Empfehlung: Wenn man nicht mit den Anforderungen angefangen hat, dann muss man diese möglichst schnell „nachrüsten“. Man wird feststellen, dass bei den meisten Instrumenten zwischen den Zeilen schon ganz viele Anforderungsmerkmale berücksichtigt worden sind; sie sind nur noch nicht explizit benannt.

Wenn Sie Befragungen ausrichten nach Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung, dann bekommen Sie zwei Antworten: Sie muss vernetzt sein und verbindlich! Die besten Personalentwicklungsinstrumente nutzen nichts, wenn sie nicht gelebt werden. Um auf das Netzbild zurückzukommen: Ein Netz ist nur so lange reißfest, so lange nicht nur die Verbindungen zwischen den Netzpunkten reißfest sind, sondern auch die Netzpunkte als solche stabil sind. Das heißt, bei der Implementierung neuer oder bei der Verfestigung bestehender Personalentwicklungsinstrumente muss Verbindlichkeit sichergestellt werden. Das kann man über Dienstvereinbarungen, über Leitfäden und letztendlich natürlich darüber, dass die Führungskräfte sich hier auch in der Rolle sehen, Personalentwickler zu sein.

Es gibt diesen schönen Spruch aus der Gestaltpsychologie: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!“ Dies gilt für Personalentwicklung ganz besonders, denn nur eine ganzheitliche Herangehensweise ist ressourcenschonend, gedächtnisfreundlich und auch sinnstiftend!

Wissensmanagement nimmt in Zeiten von Veränderungen einen wesentlichen Platz bei strategischen Überlegungen ein. Ziel dieser Überlegungen ist es, den gestiegenen oder veränderten Anforderungen erfolgreich zu begegnen und relevantes Wissen auszubauen, zu entwickeln sowie zur Unterstützung der strategischen Ziele des Unternehmens einzusetzen.

Wissensmanagement ist in aller Munde. Veröffentlichungen und Tagungen mehrer sich. Im Internet gibt es eine Fülle von Beiträgen zu diesem Thema.

Durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien gelangen Informationen immer schneller und in vermehrter Weise an einen immer größeren Adressatenkreis. Dank dieser Technologien ist der Informationsfluss einfacher und transparenter geworden, verursacht aber auch Informationsüberflutung. Speichern und zur Verfügung stellen von Informationen führt noch nicht dazu, dass eine erfolgsorientierte Nutzung im Sinne der Unternehmensziele stattfindet. Hier soll Wissensmanagement ansetzen.

Seit Mitte der 90er-Jahre, u.a. mit dem Aufkommen der New Economy, entstand ein regelrechter Trend, Personal zu verjüngen. Viel Wert wurde auf frisches Know-how in verschiedensten Bereichen gelegt. Heute wird immer deutlicher, dass das Wissen der erfahrenen (älteren) Mitarbeiter/innen zu lange unterschätzt wurde und Lücken zum Beispiel bei Wechsel oder Pensionierung der Beschäftigten nur sehr schwer zu schließen sind. Hier soll Wissensmanagement prophylaktisch wirken.

Wissen ist Grundlage für Entscheidungen. Hierarchien werden immer stärker abgebaut, Personal eingespart, wobei gleichzeitig der Komplexitätsgrad der Produkte und Dienstleistungen zunimmt. Der hierzu erforderliche Verantwortungs- und Kompetenzzuwachs der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen kann nur bewältigt werden, wenn auch die Wissensverfügbarkeit entsprechend steigt. Wissensmanagement soll dieser Erkenntnis Rechnung tragen.

Die Komplexität der Produkte und Dienstleistungen nimmt zu, ebenso der Beratungsbedarf der Bürger/Kunden.

Verwaltungsreform bzw. Reorganisation erfordert u.a. hierarchie- und ressortübergreifende Zusammenarbeit sowie hohen Abstimmungsaufwand zwischen verschiedensten Kompetenzbereichen. Zudem stellt sich die Frage, ob Erfahrungen aus externen Bereichen verfügbar und nutzbar sind, oder ob „das Rad ständig neu erfunden werden muss“. Wissensmanagement versucht, Instrumente und Methoden zur Verfügung zu stellen, die einen Wissensaustausch erleichtern.

Was ist Wissensmanagement?

Auch wenn Wissensmanagement ein sehr aktuelles Thema ist, wissen die wenigsten, was unter diesem Begriff genau zu verstehen ist. Häufig gefragt wird, ob sich hinter diesem neuen Begriff tatsächlich etwas Neues verbirgt, oder ob es sich um „alten Wein in neuen Schläuchen“ handelt.

Sicherlich sind einige Instrumente des Wissensmanagements bekannt oder unter anderen Namen schon angewandt worden. Allerdings wird unter dem Begriff **Wissensmanagement nun ein systematisches und strategisches Führungskonzept verstanden, welches darauf abzielt, das in der Organisation vorhandene Wissen transparent zu machen, weiterzuentwickeln und zur Verfügung zu stellen.** Wissen wird als wertsteigernde Ressource betrachtet, welche ganzheitlich, aktiv und systematisch entwickelt wird, um Organisationsziele zu erreichen. Mitarbeiter/innen sollen befähigt werden, Wissen auszutauschen, um Aufgaben adäquat zu lösen. Damit umfasst Wissensmanagement alle Instrumente und Methoden, mit denen eine zweckmäßige und systematische Auswahl von Informationen zur zielorientierten Anwendung und Weiterentwicklung des Wissens stattfindet. Die Nutzung des individuellen und kollektiven Wissens soll als Bestandteil der Wertschöpfungskette intensiviert werden. Ziel ist die „lernende Organisation“, in der das Wissen der Beschäftigten und das der Organisation effizient genutzt werden.

In Abgrenzung zum Informationsmanagement ist Wissensmanagement ein übergreifender Managementprozess. Informationen werden nicht nur gesammelt und archiviert, sondern interpretiert und für die Mitarbeiter/innen nutzbar gemacht. Um von Informationen zum Wissen zu gelangen bedarf es der Anwendung. Informationen werden erst durch individuelles Vernetzen (Lernen, Erfahrung, Sozialisation, Kultur...) zum Wissen. **Wissen ist Voraussetzung für Können. Können wird erst durch Anwendung und Übung zur Kompetenz.**

Besonderes Anliegen des Wissensmanagements ist es, nicht nur das explizite, also das z.B. in Artikeln, Protokollen, Datenbanken, im Intranet oder Internet dokumentierte Wissen bereitzustellen und zu entwickeln, sondern insbesondere auch das implizite Wissen. Nach Schätzungen besteht der Anteil des Unternehmenswissens zu ca. 10 % aus dem expliziten Wissen und zu 90 % aus dem impliziten Wissen. Letzteres wird auch das stille oder stark personengebundene Wissen genannt. „Der Schatz in unseren Köpfen“ lässt sich aber nur schwer dokumentieren und verteilen. Dieses implizite Wissen langjähriger Mitarbeiter/innen oder Führungskräfte macht z.T. das Wissen ganzer Abteilungen oder Organisationen aus. Es basiert auf Erfahrungen und ist häufig nicht dokumentiert. Es fällt den Betroffenen schwer z.B. zu erklären, warum etwas auf eine bestimmte Art am besten funktioniert. Doch gerade dieses implizite Wissen muss in einer Organisation weitergegeben werden, damit es nicht verloren geht und aktuell zur Verfügung steht. Mit dem „stillen Wissen“ werden Innovationen und Entscheidungen getroffen. Dieses ist mit Datenbanken nur selten möglich, da das explizite Wissen auf den Einzelfall übertragen werden muss. Implizites

Wissen findet sich in der Kultur einer Organisation, in Werten, Talenten, Können, Intuitionen, informellen Netzwerken etc.

Was trägt Wissensmanagement zum Erfolg bei?

Als wesentliche Erfolgsfaktoren von Organisationen werden heute auch immaterielle Werte wie z.B. Image und soziale Kompetenz anerkannt. Hierzu zählt ebenso die intellektuelle Kapazität, also die Fähigkeit, Wissen zu identifizieren, zu verknüpfen, zu entwickeln und zu nutzen. Dieses gilt gleichfalls für das dezentral in der Organisation verteilte und als „selbstverständlich“ angesehene Erfahrungswissen.

Mögliche Vorteile, die durch Wissensmanagement erzielt werden können:

- Kostenersparnis
- Zeitersparnis
- Kundenzufriedenheit
- Arbeitserleichterung
- Erleichterung von Entscheidungen
- Beteiligung der Betroffenen an Entscheidungen
- Handlungsspielräume
- Verbesserung des Informationsaustausches
- Mitarbeiter/innenzufriedenheit
- Mitarbeiter/innenqualifizierung
- Qualitätssteigerung
- Innovationen
- Optimierung der Arbeitsergebnisse
- schnellere und bessere Problemlösungen
- höhere Reaktionsgeschwindigkeit
(evtl. Aktion vor, anstatt Reaktion auf Kundenwünsche)
- Verbesserung von Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltung

Wissen ist eine faszinierende Quelle für den Erfolg einer Organisation. Mitarbeiter/innen können Aufgaben besser bearbeiten, Entscheidungen gezielter treffen, Prozesse und Leistungen können optimiert, Kosten gesenkt und Kunden zufriedener bedient werden. Ziel des Wissensmanagements ist, das Wissen der Beschäftigten zielorientiert zu gestalten.

Ist es etwas Neues, Wissen in einer Organisation weiterzugeben, Ergebnisse zu dokumentieren, Informationen auszutauschen und über Bibliotheken, Datenbanken usw. zu kommunizieren? Nein, sicher nicht. Aber im Wissensmanagement geht es darum, diesen Informationsaustausch und Wissensgewinn systematisch zu organisieren. So ist nach einer Studie des Fraunhofer-Instituts in drei von vier Organisationen nicht klar, wer welche Kenntnisse besitzt und 85 % der Befragten bekennen, dass ihnen wichtige Informationen für Entscheidungen fehlen. Die Folge ist, dass Wissen ungenutzt bleibt, Entscheidungen und Geschäfts-

prozesse langsamer verlaufen und, als gravierende Folge, bei Wechsel oder Ausscheiden von Mitarbeiter/innen das Wissen verloren geht.

Somit soll Wissen systematisch gesteuerter und gepflegter Managementbestandteil sein. Wissensmanagement ist hierbei eingebettet in andere Managementprozesse, wie z.B. Change Management, Corporate Identity, Qualitätsmanagement oder systematische Personalentwicklung.

Wissensmanagement als strategische und interdisziplinäre Aufgabe

Wissensmanagement setzt bei der Leitungsspitze an. Wenn das Management sich systematisch mit Wissensmanagement beschäftigt, d.h. mit der Planung, Organisation und Steuerung des Wissens in der Organisation, werden folgende Fragen beantwortet:

- Welches Wissen sichert den Erfolg der Organisation auch zukünftig?
- Welche Mitarbeiter/innen verfügen über welches Wissen?
- Wie können Informationen und Wissen, die zur Erledigung von Aufgaben benötigt werden, allen Mitarbeiter/innen zur Verfügung gestellt werden?
- Wie kann eine förderliche Wissenskultur aufgebaut werden?
- Woran lassen sich Wissensdefizite erkennen?
- Wie kann der erforderliche Wissensstand systematisch aufgebaut und verbessert werden?
- Welchen unterstützenden Beitrag können moderne Informations- und Kommunikationstechnologien leisten?
- Wie lässt sich der Erfolg dieser Maßnahmen kontrollieren?

Um diese oder ähnliche Fragen zu beantworten und zielführend umzusetzen, bedarf es einer interdisziplinären Zusammenarbeit. Gefordert sind in erster Linie neben der Führungsspitze unterschiedliche Bereiche wie z.B. Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Informationsverarbeitung sowie verschiedene Hierarchieebenen und Funktionsbereiche.

Bei der Einführung oder Erweiterung von Wissensmanagement in einer Organisation geht es nicht einseitig um die Implementierung von Datenbanken oder IT-Plattformen, sondern auch und gerade um Maßnahmen, die den Personalbereich oder organisatorische Aspekte betreffen. Soll beispielsweise eine Datenbank aufgebaut werden, kann es sein, dass Mitarbeiter/innen keine Informationen einstellen, weil sie für die Aufgabenerledigung keine Anreize sehen oder ihnen das technische Know-how bzw. die Zeit fehlt. Erfolgreiches Wissensmanagement berücksichtigt damit die drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technik.

Klare Unternehmensstrategien und -ziele begünstigen den Aufbau eines Wissensmanagements. Die Vielschichtigkeit des Begriffs Wissen bzw. Wissensmanagement birgt die Gefahr, dass das Thema nicht zielführend behandelt wird,

wenn es nicht als strategisches Konzept etabliert wird. Wissensmanagement kann als eine Folge von Einzelaufgaben aufgefasst werden, die einem bestimmten Zweck dienen. Die Ausrichtung erfolgt gewöhnlich an den strategischen Zielen und Aufgaben der Organisation. Methoden des Wissensmanagements unterstützen die Zielerreichung.

Wissenskultur und Wissensleitbild

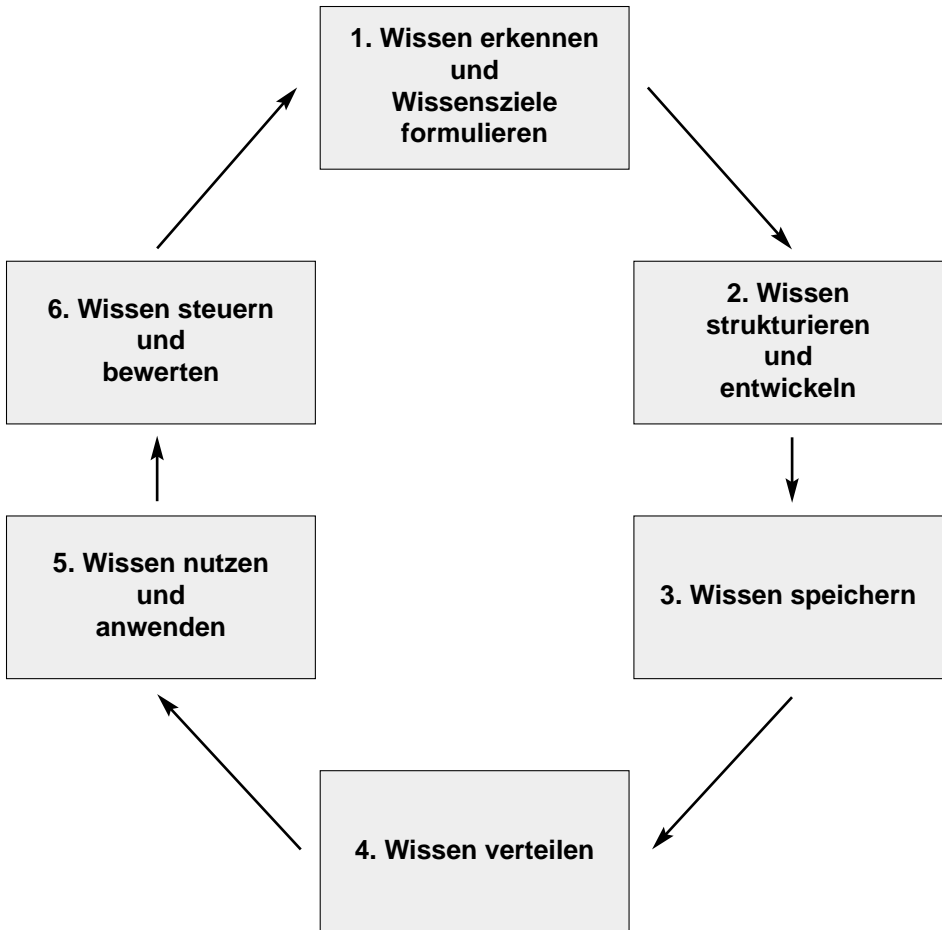
Wie Mitarbeiter/innen mit Wissen in ihren Organisationen umgehen, ist maßgeblich von der vorherrschenden Unternehmens- bzw. Wissenskultur abhängig. Die Gesamtheit an Werten und Normen, die über bestimmte Denk- und Verhaltensmuster das Entscheiden und Handeln der Mitarbeiter/innen beeinflusst, ist zunächst für die Umsetzung des Wissensmanagements bedeutsamer als moderne Informationstechnologien. So wird z.B. die Einstellung „Wissen ist Macht“ Mitarbeiter/innen eher davon abhalten Instrumente des Wissensmanagements anzuwenden. Prägend für Einstellung und Handeln sind also neben den offiziellen Regeln ebenso die „heimlichen“ Regeln. Einstellungen wie z.B. „Wissensabgabe lohnt sich nicht oder nur den anderen!“, „Wir sollten lieber bei dem bleiben, was wir kennen; wer Informationen/Wissen benötigt, steht in der Holschuld!“ oder „Ich mache mich ja lächerlich, wenn ich unaufgefordert Wissen weitergebe und evtl. auch noch Fehler entdeckt werden!“ wirken häufig der Umsetzung des Wissensmanagements entgegen. Somit sollten die so genannten heimlichen Regeln identifiziert werden, damit ihnen entgegengewirkt werden kann.

Um eine Wissenskultur zu entwickeln, gilt es zudem Werte zu fördern, die dem Wissensmanagement dienen. Solche Werte könnten beispielsweise sein:

- Wissen ist teilbar und zugänglich
- Wissen wird in alle Richtungen und über alle Hierarchieebenen weitergegeben
- Wissen wird in der Organisation als wertvoll angesehen
- Die Organisation macht es sich zur Aufgabe Wissen zu steigern durch Entwicklung, Austausch und Anwendung des Wissens
- Fehler werden toleriert, Neues kann ausprobiert werden. Es geht um eine Fehlerkultur, also um die Chance aus Fehlern zu lernen.
- Mitarbeiter/innen und Organisation sind bereit fremdes Wissen und Leistungen zu integrieren und von anderen zu lernen

Diese oder ähnliche Werte sollten in einem Wissensleitbild zusammengefasst werden sowie handlungsleitend für alle Beschäftigten sein.

Bausteine des Wissensmanagements



Instrumente des Wissensmanagements

Je nach Phase des Wissensmanagementprozesses eignen sich unterschiedliche Verfahren und Instrumente.

In der Phase des „Wissen erkennen“ werden die Fragen beantwortet:

„Was gibt es? Wer weiß was? Wo finde ich Wissensquellen?“

Um diese Fragen zu beantworten werden z.B. Wissenslandkarten erstellt, Intranet und Suchmaschinen genutzt, Kompetenzlandkarten aufgebaut...

Zudem geht es darum, Wissensziele zu formulieren, also die Frage zu beantworten: „Welches Wissen wird zukünftig benötigt?“ Hier kommen Verfahren wie z.B. Schwachstellenanalysen, SWOT-Analysen, strategische Wissensbedarfsanalysen etc. zum Einsatz. In Anlehnung an die Ergebnisse der Analysen sollten normative, strategische und operative Ziele abgeleitet werden.

Um Wissen zu strukturieren und zu entwickeln sollte die Frage beantwortet werden: „Wie kann das individuelle und kollektive Wissen zielorientiert erweitert werden?“ Möglichkeiten der Umsetzung liegen u.a. in der Fortbildung, im gemeinsamen oder individuellen Lernen. Zudem können Methoden wie z.B. die des „Best Practice“, des Vorschlagwesens etc. zum Tragen kommen.

Eine weitere Frage lautet: „Wo lässt sich das Wissen speichern?“ Verschiedenste Möglichkeiten wie in Datenbanken, Akten, Erfahrungsberichten usw. stehen zur Disposition.

In der vierten Phase, in der es um das Verteilen des Wissen geht, könnten die Fragen lauten: „Wer benötigt Wissen? Welches Wissen soll transportiert werden? Wie soll das Wissen transportiert werden?“ Möglichkeiten in der Umsetzung liegen beispielsweise in formellen oder informellen Besprechungen, Videokonferenzen, Wissensmärkten, im Einsatz von erfahrenen und/oder ehemaligen Mitarbeiter/innen als Berater/innen und Multiplikatoren/innen, in Expertenrunden, im Mentoring usw.

Wissen soll genutzt und angewandt werden. Hier sollten folgende Fragen gestellt und beantwortet werden: „Wie kann das Wissen angewandt werden? Wie können Problemlösungen erfolgen, die einen möglichst optimalen Nutzen für Kunden, Beschäftigte und die Organisation gewährleisten?“ Hier müssen Hindernisse, die vor dem Wissensmanagement stehen, überwunden werden. Hilfreiche Maßnahmen liegen in der konsequenten Unterstützung durch das Management, Schaffung von (auch immateriellen) Anreizsystemen, klar definierte Maßnahmenbündel, Unterstützung durch zeitliche Freiräume und technische Unterstützung sowie z.B. qualifizierte Ansprechpartner zur Bewertung und Aufbereitung eingehender Vorschläge.

In der letzten Phase „Wissen steuern und bewerten“ werden Fragen beantwortet wie z.B. „Welche Instrumente und Vorgehensweisen gibt es zur Prozesssteuerung des Wissensmanagements?“ und „Wie groß ist der Nutzen/Wert, der durch das Wissensmanagement erzielt wurde?“ Hier sollte eine Bewertung der erreichten Entwicklungen und Ziele wie z.B. Produktqualität, Kundenzufriedenheit, Bearbeitungszeiten,... erfolgen. Weitere mögliche Instrumente stellen der Kosten-Nutzen-Vergleich, Balanced Scorecard oder Portfolio-Methoden dar.

Ausblick

Wissensmanagement ist ein aktuelles strategisch bedeutsames Thema.

Vielfältige, schnell veränderbare Informationen müssen in der Verwaltung verarbeitet und jeweils dem neuesten rechtlichen, politischen und technischen sowie wissenschaftlichen Stand angepasst werden. Systematische Veränderungen, wie z.B. während der Verwaltungsreform, setzen nicht nur Zielformulierung, sondern auch Wissenskultur voraus und/oder verändern diese. Fachwissen muss

verteilt werden und jederzeit abrufbar sein (siehe z.B. Bürgerservice). Schnelle Entscheidungen müssen für Bürger und Unternehmen getroffen und transparent gemacht werden. Moderne Kommunikations- und Informationstechnologien stellen Wissen zur Verfügung. Wissensverlusten durch Ausscheiden von Mitarbeiter/innen muss vorgebeugt werden. Neue und steigende Anforderungen erfordern interdisziplinäres, abteilungsübergreifendes und kreatives Zusammenspiel des vorhandenen Wissens sowie dessen Weiterentwicklung. Forderungen nach Effektivität und Ziele wie z.B. Qualität und Wirtschaftlichkeit machen Verfahren und Instrumente des Wissensmanagements notwendig.

Diese kleine Auswahl an Faktoren mag die Nützlichkeit von Wissensmanagement als ein strategisches Führungskonzept für die Privatwirtschaft und die öffentliche Verwaltung begründen.

Voraussetzung für die Schaffung eines erfolgreichen Einsatzes von Instrumenten des Wissensmanagements ist die Entwicklung einer fördernden Wissenskultur, die von Mitarbeiter/innen in der Organisation gelebt wird. Wissen zu teilen, zur Verfügung zu stellen i.S. der Unternehmensziele, ist eine Herausforderung, bei der sicherlich noch einige Hierarchiebarrieren und/oder Konkurrenzgedanken überwunden werden müssen. Informations- und Kommunikationstechnologien sind hilfreiche Werkzeuge, mit denen Informationen gespeichert und zur Verfügung gestellt werden. Jedoch bieten sie noch nicht die Möglichkeit, menschliches Wissen vollständig abzubilden oder zu ersetzen. Durch den Einsatz geeigneter Instrumente müssen Anreize geschaffen werden, Wissen in geeignete Wissenspools einzustellen bzw. das eigene Wissen an andere Personen aufgefördert oder unaufgefördert weiterzugeben.

Erfolgreiches Wissensmanagement dient somit den Zielen eines modernen Dienstleisters, es fördert ein positives Image und kann auch als Motivationsquelle die Beschäftigten in ihrer alltäglichen Tätigkeit unterstützen.

Inhalte und Schwerpunkte eines DGP-Seminars zum Thema „Wissensmanagement“

Diese Aspekte liefern Ansatzpunkte und sind Bestandteil eines Seminars bzw. Workshops zum Thema „Wissensmanagement“:

- Erarbeitung des strategischen Nutzens von Wissensmanagement
- Reflektion der Notwendigkeit von Wissenstransparenz und –verfügbarkeit
- Methoden und Instrumente des Wissensmanagements beleuchten
- Erste Ansätze eines Wissensmanagements für die eigene Organisation
- Analyse der eigenen Wissenskultur

Wie auch bei anderen DGP-Fortbildungsangeboten wird die konkrete Ausgestaltung auf die aktuellen Rahmenbedingungen und Bedarfe der jeweiligen Organisation zugeschnitten.

Erster DGP-Workshop in Tunis: Gemeinsame Überzeugungen und unterschiedliche Bedingungen

Ina Voigt

Im Jahre 2010 wird Tunesien – wie auch die anderen Maghreb-Staaten – zur Freihandelszone des Mittelmeerraumes gehören. Somit wird es sich zu Europa hin öffnen und der europäischen Konkurrenz stellen müssen.

Nach Schätzung der tunesischen Handelskammer werden ca. 50% der tunesischen Betriebe dieser Konkurrenz gegenüber nicht bestehen können.

Die Konrad-Adenauer-Stiftung hat sich u.a. zum Ziel gesetzt, den Demokratisierungsprozess in den afrikanischen Ländern voranzutreiben und insbesondere Unterstützung bei der Entwicklung stabiler wirtschaftlicher Strukturen zu geben oder Hilfestellung zu leisten. Hierfür sucht sich die Stiftung von ihren Repräsentanzen vor Ort aus nationale Partner und finanziert diesen Projekte im Sinne der genannten Zielsetzung. Für Tunesien ist dieser Partner ARFORGHE. Dieser Bericht bezieht sich also auf einen DGP-Workshop für ARFORGHE, finanziert von der Konrad-Adenauer-Stiftung.

Wer ist ARFORGHE?

„Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine dans les Entreprises“ (übersetzt: „Verein der Verantwortlichen für Aus- und Fortbildung und Menschenführung in den Unternehmen“) ist eine nicht Gewinn orientierte PE-Organisation, die im Mai 1976 in Tunis gegründet wurde. Mitglieder dieser Organisation sind Führungskräfte aus Unternehmen und Schulungseinrichtungen; die ehrenamtlich für ARFORGHE tätig sind. ARFORGHE wird durch einen zwölfköpfigen Vorstand aus aktiven Mitgliedern geleitet und repräsentiert durch die Präsidentin Madame Mahjoub.

Ziel von ARFORGHE ist u.a. die Weiterentwicklung und Professionalisierung von Führung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen. Hierbei soll es insbesondere um die Aktualisierung von Methoden und Instrumenten, die Ermittlung von Kompetenzen und die Entwicklung einer Bildungskultur in den Unternehmen und Verwaltungen gehen, welche die Beschäftigten für die Zukunft rüstet.

Um dies zu erreichen, organisiert ARFORGHE Seminare, Symposien und andere Begegnungen, regt Sommeruniversitäten an und beteiligt sich an Studien privater, öffentlicher und universitärer Einrichtungen.

Projekte waren z.B. die Gründung eines Management-Institutes, die Herausgabe der Zeitschrift „Revue de Ressources Humaines“, der Aufbau einer Datenbank und die Einrichtung eines Managementpreises für Personen und Unternehmen.

Hintergrund des Kontaktes zwischen ARFORGHE und der DGP

ARFORGHE will tunesische Unternehmen und Verwaltungen adäquat beraten und rechtzeitig in Hinblick auf den o.a. für 2010 vorhersehbaren Veränderungsdruck vorbereiten.

Um dies optimal gewährleisten zu können, möchte ARFORGHE das eigene Profil weiterentwickeln und insbesondere die (methodischen) Beratungskompetenzen optimieren bzw. aktualisieren.

Hierzu holt sich ARFORGHE regelmäßig – durch mindestens einen Workshop pro Jahr – Input aus europäischen Ländern, um so von den entsprechenden Erfahrungen zu profitieren und sich das jeweils zu ARFORGHE und zur tunesischen (Unternehmens-) Kultur passende herauszugreifen.

Bisher war hier vor allem – historisch und sprachlich bedingt – Frankreich der Impulsgeber.

Für Deutschland war die DGP nun der erste Partner, ausgewählt vor allem aus Gründen der Vergleichbarkeit (Verein) und der Vielfalt des Beratungsangebotes sowie der Tatsache, dass die DGP als das älteste deutsche Personalberatungsunternehmen gilt.

ARFORGHE will gewonnene Erfahrungen nicht nur für Tunesien nutzen, sondern sieht sich auch als Übermittler an befreundete Länder wie z.B. Syrien, Jordanien, Marokko und Algerien, mit denen entsprechende Partnerschaften bestehen.

Workshop am 20./21. 9. 2001 in Tunis

Inhaltlich sollte es entsprechend der Vorgespräche um drei wesentliche Punkte gehen:

Kennen lernen der DGP als ein Beispiel für Personalarbeit in Deutschland
Standortbestimmung und Zielklärung von ARFORGHE
Konkrete Ansatzpunkte einer Optimierung der Arbeit von ARFORGHE

Diese Inhalte sollten so erarbeitet werden, dass gleichzeitig das Methodenrepertoire der Workshopteilnehmenden (Vorstand und Präsidentin) erweitert wird.

Da Moderationstechniken im Sinne von Kartenabfragen, Zurufflisten, Punktabfragen etc. den Workshopteilnehmenden völlig unbekannt waren und anscheinend in Tunesien insgesamt bisher als Methoden nicht bekannt waren, wurden die Inhalte an Hand dieser Verfahren erarbeitet und die praktischen Regeln für die Anwendung übermittelt.

Vom Workshopgegenstand her waren Moderationstechniken die Methode der Wahl, da die Ermittlung gemeinsamer Zielvorstellungen ein Vorgehen mit ergebnisorientierter Beteiligung aller Vorstandsmitglieder erfordert; dies im Sinne hoher Identifikation und Akzeptanz.

Darüber hinaus erlauben diese Methoden durch Bündelung und Priorisierung konkrete Handlungsschwerpunkte und Arbeitsaufträge abzuleiten.

Ohne hier strategische Interna von ARFORGE zu veröffentlichen, darf angemerkt werden, dass eine konkrete Zielbestimmung gelungen ist und durch Identifikation von Handlungsschwerpunkten wie Mitgliedergewinnung und Marketing, Programmanpassung an künftige Anforderungen etc. nicht nur Absichten erarbeitet wurden, sondern durch Vereinbarung von Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen auch erste Schritte initiiert wurden.

Für die Workshopteilnehmenden wurde – wie bei entsprechenden Veranstaltungen in Deutschland auch – eine Dokumentation (hier natürlich in französischer Sprache) erstellt.

Eindrücke und Erfahrungen

Wenngleich die oben exemplarisch aufgeführten Inhalte und Methoden des Workshops sich in Deutschland potentiell gleich darstellen könnten, so gab es doch deutliche Unterschiede.

Dies sei hier an einigen beispielhaften Eindrücken festgemacht: Diskussions- und Führungskultur wurden vorwiegend durch Anciennitätsprinzip und hierarchische Stellung definiert; d.h. offen in den Raum gestellte Fragen wurden nicht – wie bei uns eher üblich – offen diskutiert, sondern (zunächst) von der ranghöchsten Person beantwortet. Dies war bei der Moderation zu berücksichtigen.

Spannend war auch, dass sich hinter vermeintlichen sprachlichen Missverständnissen teilweise kulturell unterschiedlich geprägte Denk- bzw. Problemlöseschemata entpuppten.

So schien z.B. die Idee, bei der Analyse von Bildungsbedarfen auch Auszubildende zu befragen sprachlich nicht vermittelbar. Nach mehreren Ansätzen stellte sich heraus, dass diese Idee nicht verstanden werden konnte, da sie der eigenen Kultur zuwiderlaufend war. Hier drängt sich natürlich die Frage nach den eigenen kulturellen Denkbarrieren auf!

Auf diesen Hintergründen könnten Moderationsmethoden wie Kartenabfragen etc. als wenig kulturkompatibel vermutet werden. Es stellte sich jedoch heraus, dass über die methodische Verpackung Barrieren problemlos überwunden werden konnten und insbesondere das spielerische Moment dieser Verfahren gut ankommt.

Der Workshop fand in zeitlicher Nähe zum 11. September statt. Wenngleich in den tunesischen Medien und der Öffentlichkeit nicht in dem Ausmaß wie in Deutschland hierüber diskutiert wurde, so war dieses Ereignis natürlich Diskussionsthema bei einem gemeinsamen Abendessen. Insbesondere, da zum damaligen Zeitpunkt täglich mit einem Gegenschlag der Amerikaner gerechnet wurde und Tunesien bei aller Liberalität ein islamisches Land ist.

Resümee

Die Gestaltung eines Workshops in einem anderen Kulturkreis stellt für die DGP eine Erweiterung ihres Spektrums dar, welche durchaus im Sinne der in der Satzung vorgesehenen gesellschaftlichen Verpflichtung der DGP interpretierbar ist.

Darüber hinaus ist dieser Einsatz für die Verfasserin eine große persönliche Bereicherung.

Abgesehen davon, dass natürlich der Einsatz in einem fremden Land Neugier weckt und Veranlassung liefert, sich nicht nur aus touristischer Sicht mit der Geschichte und den aktuellen Bedingungen eines Landes auseinander zu setzen, bietet ein Auslandseinsatz immer die Möglichkeit des Wissenstransfers in beide Richtungen.

So ist die Herangehensweise von ARFORGHE, sich aus anderen Ländern Ideen und Methoden heranzuholen beispielsweise und gleichzeitig beispielgebend!

Die DGP trauert um

Prof. Dr. Adolf Otto Jäger

den langjährigen Leiter der DGP und einen der herausragendsten Intelligenzforscher der letzten 30 Jahre im deutschen Sprachraum.



Prof. Jäger verstarb am 7. Juni 2002 in Berlin-Kleinmachnow im Alter von 82 Jahren.

Er gehörte zu den ersten Studenten, die nach dem Krieg am Göttinger Institut Psychologie studierten und wurde nach seinem Examen vom damaligen

Institutsleiter und Vorstandsvorsitzenden der DGP, Prof. Dr. Kurt Wilde, am 1. Dezember 1955 mit der psychologischen Leitung der DGP betraut.

Er übernahm die DGP in einer äußerst prekären Situation, nachdem zuvor die Liquidierung der DGP bzw. ihre Eingliederung in den Verlag Hogrefe ernsthaft erwogen worden war. Es gelang ihm dank seines unermüdlichen, weit über das Zumutbare hinaus gehenden Einsatzes die DGP binnen kurzem zu konsolidieren. Seiner Initiative war es zu verdanken, dass die Entwicklung streng wissenschaftlich fundierter Testmethoden und die Durchführung von für damalige Verhältnisse noch weitgehend unbekanntem, methodisch exakten Bewährungs- und Eignungsprognosen zu einem Markenzeichen der DGP wurden. Die DGP erlangte so durch Prof. Jäger in der deutschen Fachwelt einen exzellenten wissenschaftlichen Ruf, von dem sie noch heute zehrt.

Als Wilde 1958 plötzlich während der entscheidenden Phase der Entwicklung des nach ihm benannten WILDE-INTELLIGENZ-TEST (WIT) starb, übernahm Jäger die Betreuung des Projektes, das er 1962 gemeinsam mit einem DGP-Team erfolgreich abschloss. Über 20 Jahre war der WIT das Kernstück der DGP-Eignungsuntersuchungen. 1964 wurde Prof. Jäger zum Direktor der Abteilung für angewandte Psychologie berufen, die mit tatkräftiger Unterstützung des Staatssekretärs und DGP-Vorstandsmitglieds Rosenthal-Pelldram am Giessener Psychologischen Institut eingerichtet wurde. Fortan leitete Jäger die DGP und die Giessener Abteilung in Personalunion. 1968 schloss er das von der DGP und der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderte und finanzierte Projekt „Dimensionen der Intelligenz“ im Rahmen seiner Habilitation erfolgreich ab. Die Ergebnisse dieses Projektes fanden weit über Deutschland hinaus Beachtung.

Im Juli 1968 folgte Prof. Jäger einem Ruf an die FU Berlin, nachdem er 13 Jahre lang die DGP geleitet hatte. Dort gründete er bald mit einer Gruppe von Studenten/Studentinnen und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen als Antwort auf die eskalierenden Auseinandersetzungen am Psychologischen Institut ein neues Institut, in der Folge meist mit dem Kürzel „Jäger-Institut“ bezeichnet.

Hier entwickelte er mit einem hochkarätigen Team das national und international anerkannte „Berliner Intelligenzstrukturmodell (BIS)“, das heute auch Grundlage der in der DGP angewendeten Testmethoden ist.

Möglich wurde dies, weil die DGP Prof. Jäger für die Jahre 1974 bis 1984 als ehrenamtlichen wissenschaftlichen Berater und ordentliches Vorstandsmitglied für die DGP gewinnen konnte.

Auch nach 1984 stand Prof. Jäger der DGP stets mit Rat und Tat zur Verfügung, wenn es um die wissenschaftliche Fundierung ihrer Untersuchungsmethoden ging.

Prof. Jäger zeichnete sich durch eine nie ermüdende Schaffenskraft und ein extensives Interesse an der Entwicklung der Psychologie aus. Nicht nur während seiner wissenschaftlichen Laufbahn, sondern auch als Leitender Psychologe der DGP stand ihm die Pflichterfüllung an vorderster Stelle. Der Beruf nahm in seinem Leben mehr Raum ein als im Leben von anderen, was für uns Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, von denen er Ähnliches erwartete, nicht immer einfach war. Als Chef forderte er rückhaltlose Identifikation mit den gestellten Aufgaben und stete Einsatzbereitschaft; Nachlässigkeiten oder „schöpferische“ Pausen wurden nicht geduldet. Für persönliche Probleme hatte er aber immer ein offenes Ohr, und wenn ihm Hilfe möglich war, wurde sie einem zuteil.

Bisweilen gab es auch Dissonanzen. War er z. B. von der Richtigkeit seines Standpunktes überzeugt, konnte es zwecklos sein, andere Argumente – seien sie auch noch so stringent – vorzubringen.

Obwohl der Beruf einen immens breiten Raum in seinem Leben einnahm, so gab es doch auch Zeit für andere Interessen. Ich erinnere mich an vergnügliche gemeinsame Abende nach anstrengenden Eignungsuntersuchungen in diversen Jazzkellern, die damals „in“ waren. Und in seinen Urlaubsreisen frönte er seinem Hobby, dem Fotografieren. In seiner Wohnung konnte man diverse Fotos bestaunen, die von beeindruckender Aussagekraft und professioneller Qualität waren.

In der Rückschau auf die fast 40 Jahre, die ich Prof. Jäger kannte, hat sich ein Bild besonders eingeprägt, das sich in Nuancen immer wiederholte: Herr Jäger sitzt in seinem Wohnzimmer – anfangs in seinem Haus in Göttingen, später in der Limonenstraße in Berlin und zuletzt in seinem Domizil im Augustinum – im Ledersessel genüsslich an seiner Pfeife saugend. Um ihn herum gruppieren sich die Gäste oder man sitzt ihm allein gegenüber. Es herrscht eine unkomplizierte, meist heitere Atmosphäre. Man redet beileibe nicht nur über Berufliches, sondern über ganz persönliche Dinge oder Gott und die Welt.

Im letzten Jahr seines Lebens wurde es einsam um ihn, da seine körperliche Mobilität immer mehr eingeschränkt war. So reduzierten sich die Kontakte auf gelegentliche Telefonate, in denen zunehmend Resignation darüber mitschwang, dass viele seiner wissenschaftlichen Erkenntnisse in der Forschung heute nicht mehr so gefragt sind und neue Wege eingeschlagen werden, auf die er keinen Einfluss mehr nehmen konnte.

Die Geschehnisse der DGP waren für Prof. Jäger fast bis zuletzt eine Herzensangelegenheit. Ohne sein jahrzehntelanges Engagement, das unauslöschliche Spuren hinterlassen hat, würde die DGP heute möglicherweise gar nicht mehr existieren. Die DGP schuldet Prof. Jäger großen Dank und Respekt.

Dr. Klaus Althoff



Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.

www.DGP.de

Geschäftsstelle Hannover

Stammestr. 40 D · 30459 Hannover
Tel.: 0511 / 943 93-0 · Fax: 943 93-43
e-mail: Hannover@dgp.de

Geschäftsstelle Berlin

Straße des 17. Juni 114
Ernst-Reuter-Haus · 10623 Berlin
Tel.: 030 / 390 01-470 · Fax: 390 01-472
e-mail: Berlin@dgp.de

Geschäftsstelle Düsseldorf

Konrad-Adenauer-Platz 12
40210 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 36 09 91/92 · Fax: 36 52 67
e-mail: Duesseldorf@dgp.de

Geschäftsstelle Leipzig

Grassistr. 12 · 04107 Leipzig
Tel.: 0341 / 97 82-223 · Fax: 97 82-225
e-mail: Leipzig@dgp.de