

## DGP INFORMATIONEN

49. Jahrgang, Heft 58, Januar 2005

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
Vorwort <i>Ina Voigt</i>	1
Evaluation und Qualitätsoptimierung in der Personalauswahl: Zwei Bewährungskontrollen <i>Michael Thielepape und Dr. Martin Kersting</i>	2
Test „Informatik-Basiswissen“ – Entwicklung und Überprüfung der Validität <i>Katja Brendler</i>	21
Die Reichweite der Mitbestimmung des Personalrats bei Assessment-Centers im Rahmen der Führungskräfteentwicklung <i>Ingo Püttner</i>	33
Anforderungsorientierte Optimierung von Berufungsverfahren an Hochschulen <i>Ina Voigt</i>	42
EU-Projekt „From Competence to Qualification“ <i>Katrin Brinkhoff</i>	47
Erfolgsfaktoren bei der Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens in Kommunen <i>Andreas Jürgens</i>	56
Die Verwendung von Beurteilungsergebnissen zur Personalauswahl: Zielkonflikte und Handlungsansätze <i>Stephan Jerusel</i>	61
Führungsfeedback in einer Bundesbehörde <i>Dr. Volker Klein-Moddenborg, Hubert Faupel</i>	70
Anhang: Überblick zu den Bewährungskontrollen der DGP e.V. seit 1960	82

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

wir freuen uns, Ihnen auch in diesem Jahr ein aktuelles Heft DGP-Informationen anbieten zu dürfen, aus dem Sie einige Beispiele aus der unmittelbaren wissenschaftlichen und praktischen Arbeit der DGP entnehmen können sowie Berichte zu Fragestellungen, von denen wir mittelbar betroffen sind und bei denen wir ein Interesse unserer Kundinnen und Kunden vermuten.

Wir hoffen, Ihnen hiermit Anregungen für Ihre Arbeit zu liefern und würden uns über einen diesbezüglichen Dialog mit Ihnen freuen.

Die vorgelegten Berichte beziehen sich auf verschiedene Felder des Personalmanagements:

die Personalauswahl, Personalentwicklung und (auch für das Personalmanagement relevante) Veränderungen im Finanzmanagement.

Zum Themenfeld Personalauswahl finden Sie in diesem Heft einen Bericht der Herren Thielepape und Kersting über zwei Bewährungskontrollen. Unter Hinweis auf das Schwerpunktthema des letzten Heftes der DGP-Informationen (DIN 33430) sei hier noch einmal daran erinnert, dass Bewährungskontrollen ein unverzichtbares Qualitätsmerkmal eignungsdiagnostischer Verfahren bilden. Ein Großteil aller im deutschsprachigen Raum durchgeführten Bewährungskontrollen wurden von der DGP durchgeführt. Zu Ihrer Information führen wir einen Überblick hierzu im Anhang auf. Die Darstellung der Entwicklung eines Tests zum Informatik-Basiswissen liefert der Artikel von Frau Brendler; Herr Püttner gibt eine rechtliche Würdigung von Mitbestimmungsrechten im Rahmen der Erstellung von Aufgaben für ein Assessment-Center.

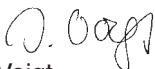
In Hinblick auf verhaltensbezogene Verfahren der Personalauswahl gilt das Assessment-Center als die Methode der Wahl. Welche Handlungsansätze sich hieraus für die Optimierung von Berufungsverfahren an Hochschulen ergeben können, stelle ich in dem entsprechenden Artikel dar. Dass im Berufsleben auch informell erworbene Kompetenzen eine Rolle spielen, dürfte unstrittig sein. Frau Brinkhoff berichtet über ein entsprechendes Potenzial-AC im Rahmen eines EU-Projektes zur Sichtbarmachung dieser Kompetenzen.

Neue Formen des Haushalts- und Rechnungswesens beschäftigen zur Zeit viele Kommunen. Herr Jürgens berichtet über diesbezügliche Erfolgsfaktoren. Wenngleich die Beratung zu diesen Fragen ausdrücklich nicht zum Beratungsspektrum der DGP gehört, möchten wir mit diesem Artikel in den DGP-Informationen verdeutlichen, dass wir diese wesentlichen Veränderungen beobachten und uns künftig hiermit insbesondere unter dem Aspekt der Konsequenzen für Personalauswahl und -entwicklung beschäftigen werden.

Ein „klassisches“ Tätigkeitsfeld der DGP hingegen ist die Entwicklung von und Beratung bei Beurteilungssystemen. In Hinblick auf aktuelle Diskussionen hierzu finden Sie in diesem Heft einen Artikel von Herrn Jerusel, welcher insbesondere die Zielkonflikte bei Stellenbesetzungsrelevanten Beurteilungen beleuchtet sowie einen Artikel der Herren Faupel und Klein-Moddenborg zum Führungsfeedback. Das Führungsfeedback kann durchaus als Weiterentwicklung des Beurteilungs- bzw. Rückmeldegedankens gewertet werden und ist insbesondere für die Optimierung von Führungsqualität bedeutsam.

Ich bin gespannt auf Ihre Rückmeldung zu diesem Heft und wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen

Ihre



Ina Voigt  
Leitende Psychologin der DGP e.V.

# **Evaluation und Qualitätsoptimierung in der Personalauswahl: Zwei Bewährungskontrollen**

*Michael Thielepape und Dr. Martin Kersting<sup>1</sup>*

Grundvoraussetzung für den Einsatz diagnostischer Personalauswahlinstrumente ist der Nachweis ihrer Qualität, eine Maxime, welche die DGP sich seit Beginn ihres Bestehens auf ihre Fahnen geschrieben hat, und eine Forderung, die seit der Installation der Qualitätsnorm DIN 33430 im Juni 2002 erneut an Aktualität gewonnen hat. Hossiep (1995, S. 75f.) beklagt die geringe Anzahl an empirischen Erfolgskontrollen von Personalauswahlverfahren und nennt in diesem Kontext die DGP als „rühmliche Ausnahme“. Es gab mehrere Gründe, wieder eine Evaluation durchzuführen:

- Die DGP unterzieht im Auftrag der öffentlichen Verwaltungen jedes Jahr ca. 20.000 Bewerberinnen und Bewerber einem Eignungstest, davon ca. 8.000 für die Laufbahn des gehobenen Dienstes. D.h. die prognostische Qualität der Auswahlinstrumente hat erhebliche Relevanz sowohl für die Personalbeschaffung und letztlich Qualifikation der Auszubildenden, Fachhochschulstudenten/innen und Mitarbeiter/innen unserer Kunden als auch für die berufliche Entscheidung und Entwicklung der Bewerberinnen und Bewerber. Qualitätssicherung und -optimierung darf daher kein singuläres Ereignis sein, sondern muss als kontinuierlicher Prozess institutionalisiert werden.
- Der schriftliche DGP-Test für den gehobenen Dienst wurde zum Saisonbeginn 01. 08. 1996, Einstellung August 1997, stark modifiziert (BIS-r-DGP), und eine Überprüfung der Prognosegüte wurde sinnvoll, nachdem die ersten Anwärtterinnen und Anwärtter die Laufbahnprüfung absolviert hatten.
- Kersting veröffentlichte bereits 1999 eine erste Erfolgskontrolle des BIS-r-DGP, die sich auf den Einsatz des Verfahrens bei einer großen Finanz- und Steuerverwaltung, Erfolgskriterium Zwischenprüfung, bezieht (DGP-Informationen Heft 56, 1999); die positiven Ergebnisse sind natürlich nicht direkt übertragbar auf die allgemeine Verwaltung, hatten aber bereits Auswirkungen auf die Modifikation des Testverfahrens für den gehobenen Dienst (seit August 2001 Test A1). Gleichwohl sollte die Treffsicherheit des Verfahrens für die allgemeine Verwaltung explizit überprüft werden.
- Der eigentliche aktuelle Anlass für die Berechnung der prognostischen Validität war aber die Tatsache, dass es seitens der Verwaltungen, die der Verwaltungsfachhochschule, kommunale Abteilung Braunschweig, ange-

---

<sup>1</sup> Dieser Bericht wurde erst ermöglicht durch die intensive Mitarbeit einer Reihe von DGP-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern, denen wir zu großem Dank verpflichtet sind: Stephan Jerusel, Thomas Königer, Heike Konitz, Marina Leicher, Beate Scholz. Außerdem bedanken wir uns aufs Herzlichste bei allen auf Verwaltungsseite beteiligten Personalsachbearbeitern/innen, die durch das mühevollte Zusammentragen der Daten eine wichtige Voraussetzung für die Analyse der Prognosegüte der DGP-Personalauswahlverfahren lieferten.

<sup>2</sup> Die DIN 33430 formuliert „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“, siehe Heyse & Kersting, 2004; Kersting & Heyse, 2004 sowie das Heft 57 der DGP-Informationen mit drei Beiträgen zur DIN 33430, abrufbar unter [www.dgp.de](http://www.dgp.de). Kersting (2004a) geht in einer ausführlichen Darstellung der Frage nach, inwieweit die Verfahren der DGP den Anforderungen der DIN 33430 entsprechen.

schlossenen sind, Rückmeldungen über sehr hohe Durchfallquoten bei der Zwischenprüfung gab (Bewährungskontrolle 1).

- Da für die Landes- und Kommunalverwaltungen in Schleswig-Holstein bisher keine separate Erfolgskontrolle existierte, sollte parallel für diese seit 1974 von der DGP betreuten Verwaltungen ebenso eine Validitätsüberprüfung durchgeführt werden (Bewährungskontrolle 2).

## **1. DGP-Auswahlverfahren**

Eine ausführliche Beschreibung der DGP-Eignungsuntersuchung gehobener Dienst findet sich bei Kersting 1999, S. 43ff und in der – von der DGP abzurufen – Broschüre „Eignungsdiagnostik“. Hier nur eine kurze Zusammenfassung des zweistufigen DGP-Eignungsuntersuchungsverfahrens für den gehobenen Dienst:

### **1.1 Schriftlicher Leistungstest**

Der schriftliche Leistungstest (BIS-r-DGP, Version 1, siehe Kersting und Beauducel, 1997, 2001) von ca. 4 Stunden Dauer erfasst und gewichtet (prozentuale Gewichte bei der Bestimmung des „Empfehlungsgrad Test“ in Klammern): Intellektuelle Leistungen wie Verarbeitungskapazität (30%), Einfallsmenge (5%), Merkfähigkeit (8%), Bearbeitungsgeschwindigkeit (10%); beim Umgang mit verbalem (15%), numerischem (10%) und figuralem (4%) Material; Büroarbeitsverhalten (6%), Rechtschreibung (2%) sowie Kenntnisse (10%) in den Wissensdomänen Politik, Wirtschaft, Gemeinschaftskunde, Literatur. Die Testleistungen werden anforderungsspezifisch gewichtet, zu einem Gesamtwert aggregiert und in einen sog. Testempfehlungsgrad auf einer 5-stufigen Skala (siehe unten) transformiert.

Die jeweiligen Verwaltungen nutzen das Testergebnis in Form des Testgesamtpunktwertes bzw. des Testempfehlungsgrades als Vorauswahlkriterium für die Zulassung zum zweiten Verfahrensteil, der Verhaltensbeurteilung. Die DGP empfiehlt, Bewerberinnen und Bewerber mit den Empfehlungsgraden „5“, „4,5“ und „4“ zum zweiten Verfahrensteil zuzulassen, bei einem Mangel an qualifizierten Personen werden de facto auch noch Personen mit einem Empfehlungsgrad von „3,5“, evtl. sogar „3“ bei der Einladung zum mündlichen Teil der Eignungsuntersuchungen berücksichtigt.

### **1.2 Verhaltensbeurteilung:**

Die Verhaltensbeurteilung basiert auf einem eintägigen Assessment-Center mit drei Stationen – Gruppendiskussion, Gruppenaufgabe, Einzelgespräch –, in denen die Bewerberinnen und Bewerber nach einem definierten System beobachtet und hinsichtlich folgender Merkmale bewertet werden (für eine ausführliche Beschreibung der DGP-Assessment-Center-Verfahren und deren Bewährung siehe Kersting (2003)):

- Sachbezogenheit
- Einfallsreichtum
- Soziale Kompetenz/Teamfähigkeit
- Kommunikation/Sprachlicher Ausdruck
- Zielorientierte Initiative
- Sicherheit/Belastbarkeit
- Berufsbezogene Motivation

Für jede der genannten Dimensionen sowie für das Insgesamt der Leistungen im Assessment-Center wird eine Verhaltensbeurteilung seitens der Psychologinnen und Psychologen abgegeben.

### 1.3 Gesamturteil

Die Leistungs- und die Verhaltensbeurteilung werden im Verhältnis 1 : 1 zu einer DGP-Gesamtempfehlung zusammengefasst. Das Eignungsurteil der DGP und die Einstellungsentscheidung der Organisation sind der Sache nach und im Interesse der Organisation und der ausbildungssuchenden Personen klar voneinander zu trennen (siehe Jäger, 1970, S. 641; Schuler, 1996, S. 151). Bei der letztendlichen Einstellungsentscheidung werden neben den Empfehlungen der DGP auch inner- und überorganisationale Belange (Personalbedarf, Anzahl qualifizierter Bewerberinnen und Bewerber, Merkmale der aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Geschlecht, Alter, Kompetenzen) berücksichtigt.

### 1.4 Empfehlungsgradskala

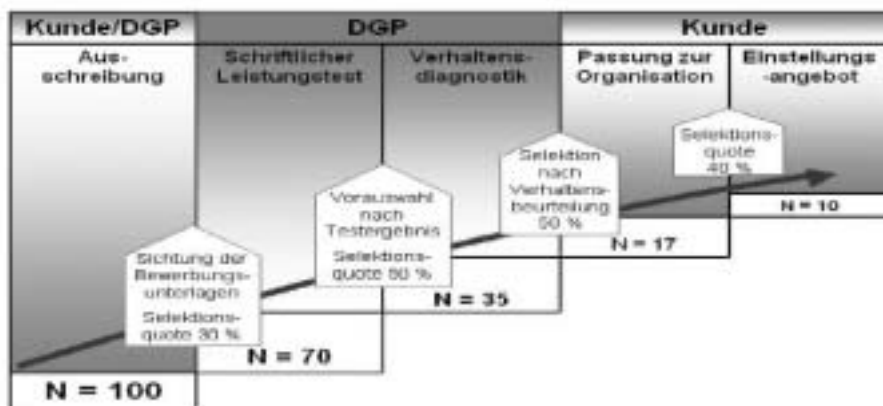
Die Beurteilungen für den Test, das Verhalten sowie die Gesamtbeurteilung werden auf der sog. Empfehlungsgradskala der DGP abgegeben. Diese Skala erstreckt sich in halben Schritten von dem negativen Wert „1“ bis zum positiven Wert „5“. Zur Bedeutung der einzelnen Skalenwerte: Eine gute Prognose liegt für Bewerberinnen und Bewerber mit einem Empfehlungsgrad von „5“, „den Anforderungen voll entsprechend“, vor. Die Empfehlungsgradstufe „4“ („den Anforderungen weitgehend entsprechend“) signalisiert leichte Einschränkungen in Bezug auf den zu erwartenden Ausbildungs- und Berufserfolg. Ein höheres Risiko ergibt sich bei der Empfehlungsgradstufe „3“, „den Anforderungen nur teilweise entsprechend“. Bei mit „3“ beurteilten Bewerbern bestehen seitens der DGP Bedenken gegenüber einer Zulassung. Die „Dreier-Kandidatinnen und -Kandidaten“ sind zwar nicht durchgängig leistungsschwach (das sind die Bewerber mit den Empfehlungsgraden „2“ und „1“), weisen aber neben Stärken auch Schwächen auf. Eine Prognose ist hier schwierig, es sind „Risikokandidaten“.

### 1.5 Sequenzielles, mehrstufiges Vorgehen

Die DGP-Eignungsuntersuchung stellt nur einen Teil des gesamten Selektionsprozesses dar. Dieser Gesamtselektionsprozess lässt sich unter Berücksich-

tigung der Erfahrungen der DGP ablauf- und zahlenmäßig etwa wie in Abbildung 1 darstellen (Die Zahlen entspringen den aus vielen Rückmeldegesprächen mit Personalverantwortlichen gewonnenen Informationen, sie sind als Durchschnittswerte zu verstehen. Im Einzelfall wird es aber aufgrund variierender Angebots- und Auswahlbedingungen und spezifischer Bedarfe stark davon abweichende Quoten geben.):

**Abbildung 1: Sequenzielles, mehrstufiges Vorgehen der Personalauswahl gehobener Dienst**



## 2. Bewährungskontrolle für die Kommunen der Niedersächsischen Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, kommunale Abteilung Braunschweig (Bewährungskontrolle 1)

Nachdem Anfang 2002 – wie oben beschrieben – von einigen Kommunalverwaltungen aus der Braunschweiger Region – aber auch aus Hannover – negative Rückmeldungen wegen der hohen Misserfolgsrate der Studierenden in der Zwischenprüfung an die DGP Hannover gegeben wurden, gab es einige Fachgespräche zwecks Ursachenfindung (s.u.). Danach machte die DGP das Angebot, eine genauere Analyse des Zusammenhangs zwischen Testleistung, Verhaltensbeurteilung und den Empfehlungen der DGP einerseits und dem Erfolg bzw. Misserfolg im Studium andererseits durchzuführen. Es wurden unter aktiver Mitarbeit der Personalstellen der beteiligten Verwaltungen die Daten der Studenten mit Zwischen- und Laufbahnprüfungsergebnissen zusammengetragen und den Ergebnissen aus den Eignungsuntersuchungen zugeordnet - dies geschah unter Beachtung der Datenschutzvorschriften für die DGP anonymisiert. Betroffen waren die Einstellungsjahrgänge 1997 - 1999, beteiligt waren 5 Stadt- bzw. Kreisverwaltungen. Für die Berechnung der Beziehungen zur Zwischenprüfung standen die Daten von 74, für die Abschlussprüfung die Daten von 58 Personen (Empfehlungsgrad Test bzw. von 52 Personen für den Empfehlungsgrad Verhalten sowie den Empfehlungsgrad Gesamt) zur Verfügung.

## 2.1 Ergebnisse der Eignungsuntersuchung: Prädiktoren

Tabelle 1 zeigt für die Bewerberinnen und Bewerber der Braunschweiger Untersuchungsstichprobe, die an der Laufbahnprüfung teilgenommen haben, die Häufigkeitsverteilung der testbasierten Empfehlungsgrade.

**Tabelle 1: Verteilung der DGP-Testempfehlungsgrade, Bewährungskontrolle 1**

DGP-Empfehlungsgrad	Testergebnis (N = 58)		Gesamtergebnis (N = 52)	
	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%
Entspricht den Anforderungen 5	28	48,3 %	10	19,2 %
4,5	12	20,7 %	17	32,7 %
Entspricht weitgehend den Anforderungen 4	10	17,2 %	24	46,2 %
3,5	8	13,8 %	1	1,9 %
Entspricht nur teilweise den Anforderungen 3				
2,5				
Entspricht weitgehend nicht den Anforderungen 2				
1,5				
Entspricht nicht den Anforderungen 1				

Es handelt sich, wie es für einen Selektionsprozess typisch ist, um eine extrem asymmetrische, sog. abgeschnittene Verteilung. In Folge der Beachtung der DGP-Empfehlungen wird von den Verwaltungen in der Regel nur Personen mit positiven Empfehlungsgraden ein Ausbildungsangebot unterbreitet, so dass testmäßig schwächere Bewerberinnen und Bewerber nicht oder nur sehr selten das Fachhochschulstudium antreten können. Über die Bewährung der nicht eingestellten Bewerberinnen und Bewerber kann keine Aussage gemacht werden. Wie in der Darstellung anderer Bewährungskontrollen der DGP (siehe z. B. die „Krankenschwestern-Bewährungskontrolle“, Thielepape, 2003) beschrieben wurde, ist die abgeschnittene Verteilung ein Grund dafür, dass die Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen in der DGP-Eignungsuntersuchung und dem Ausbildungserfolg unterschätzt werden.

Wie stark und wie einseitig die Gesamtbewerbergruppe durch den Prozess der Personalauswahl – und evtl. durch Selbstselektionseffekte der Bewerber – ausgelesen wird, zeigt sich z.B. darin, dass der durchschnittliche Wert für den wichtigsten DGP-Einzelprediktor „Verarbeitungskapazität“ für die Gruppe der 58



Personen bei 109,7 und somit eine Standardabweichung über dem für die repräsentative Bewerbergruppe bestimmten Wert 100 liegt!

Interessant ist auch eine Betrachtung der durchschnittlichen Leistungen der Bewerberinnen und Bewerber über die Jahre hinweg. Eine solche Betrachtung ist möglich, da die DGP pro Jahr ca. 8000 Bewerberinnen und Bewerber für den gehobenen Dienst testet. Beispielfhaft soll hier der Anteil der Bewerberinnen und Bewerber mit dem testbasierten Empfehlungsgrad (EG) „5“ besprochen werden, also Personen, die von der DGP aufgrund ihrer Testleistungen uneingeschränkt empfohlen werden: Ein Jahr nach der Einführung des neuen Tests „BIS-r-DGP“, also 1997, erzielten rund 16% der Bewerberinnen und Bewerber den Empfehlungsgrad „5“. In den folgenden Jahren sank die prozentuale Häufigkeit der Bewerberinnen und Bewerber mit dem EG 5 kontinuierlich bis auf den Tiefpunkt des Einstellungsjahrganges 2001 von 9,54%, d.h. die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber für den öffentlichen Dienst reduzierte sich – in erster Linie in inverser Abhängigkeit zur wirtschaftlichen Situation in Deutschland. Bei kritischer Wirtschaftslage steigt die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als potenzieller Arbeitgeber wieder an, und es bewerben sich auch qualitativ bessere Bewerberinnen und Bewerber. Der Anteil der Bewerberinnen und Bewerber mit dem EG 5 stieg im Einstellungsjahr 2002 auf 14,76% und verblieb seitdem etwa auf diesem Niveau (Einstellungsjahr 2003 = 15,39%, 2004 = 14,54%). Diese Effekte zeigen sich natürlich in Abhängigkeit von regionalen und strukturellen Gegebenheiten in unterschiedlicher Ausprägung. Die Zahlen verdeutlichen, dass man von der Qualität einer begrenzten Gruppe von Bewerberinnen und Bewerbern nicht ohne weiteres auf das allgemeine Niveau der Bewerbungsgruppe rückschließen kann. Althoff hatte bereits 1997 gezeigt, dass Frauen, die sich beim Auswärtigen Amt bewerben, deutlich (test-)leistungsstärker sind als Frauen, die sich bei der allgemeinen Verwaltung bewerben. Die Qualität von Bewerberinnen und Bewerbern ist immer auch eine Frage der Attraktivität der um Bewerberinnen und Bewerber nachsuchenden Organisation (zum Personalmarketing siehe Kersting, 1997; Thielepape, 1990). Dieser Attraktivität der Organisation für Bewerberinnen und Bewerber kommt in der Zukunft aufgrund des demographisch bedingten Rückgangs an Bewerberinnen und Bewerbern eine maßgebliche Bedeutung zu.

## 2.2 Ergebnisse der Laufbahnprüfung

Wegen der primären Ausrichtung dieser Analyse auf den Gesamtausbildungserfolg werden zuerst die Ergebnisse der Laufbahnprüfung und die Prognosegüte der Eignungsuntersuchung hinsichtlich der Laufbahnprüfung dargestellt. Die Verteilung der Noten in der Laufbahnprüfung wird in Tabelle 2 hinsichtlich des Erfolges/Misserfolges beim ersten Versuch (ohne Wiederholung) dargestellt. Es zeigt sich eine breite Verteilung über die gesamte Noten- bzw. Punkteskala mit – erwarteter – positiver Tendenz.



**Tabelle 2: Ergebnis der Laufbahnprüfung (Kriterium),  
Bewährungskontrolle 1**

Note	Häufigkeit	%
Sehr gut	1	1,7
Gut	14	24,1
Befriedigend	35	60,3
Ausreichend	5	8,6
Durchgefallen	3	5,2

### 2.3 Beziehung zwischen DGP- Empfehlung und Erfolg in der Laufbahnprüfung

Von einer validen Eignungsuntersuchung ist eine positive Beziehung zwischen dem Ergebnis der Eignungsuntersuchung (Prädiktor) und dem Prüfungserfolg (Kriterium) zu erwarten, was simpel ausgedrückt heißt, dass Bewerber mit einem guten DGP-Empfehlungsgrad auch erfolgreich die Prüfung bestehen und dass umgekehrt Personen mit einem schwachen Ergebnis in der Eignungsuntersuchung auch in der Ausbildung und Prüfung eher Schwierigkeiten bekommen. Eine eindeutige Beziehung ist natürlich nicht zu erwarten, da u.a. nicht nur Personenvariablen, sondern auch situative Bedingungen sowie Interaktionen zwischen Person und Umwelt Einfluss auf den Erfolg in Ausbildung und Prüfung haben. Prognosen haben nur Wahrscheinlichkeitscharakter.

Diese Beziehungen zwischen den Prädiktoren und den Kriterien können in Form von Kreuztabellen dargestellt werden. In allen drei berechneten Kreuztabellen (Beziehung zwischen den Kriterien Test, Verhalten, Gesamtempfehlung und dem Kriterium Erfolg in der Laufbahnprüfung) zeigen sich erwartungsgemäße Beziehungen. Aus Platzgründen soll hier nur exemplarisch die Beziehung des Prädiktors Gesamtempfehlungsgrad mit der Laufbahnprüfung abgebildet werden (Tabelle 3).

#### Lesebeispiele:

1. Von den 10 Bewerbern/innen mit der besten Empfehlung „5 = zu empfehlen“ erzielten 6 = 60% ein Gut und 4 = 40% ein Befriedigend. Keine Person aus dieser Gruppe der laut DGP-Verfahren hervorragend beurteilten Bewerberinnen und Bewerber fällt durch die Laufbahnprüfung oder schneidet nur mit „ausreichend“ ab.
2. Bewerber/innen mit dem EG 4 (N = 24): 1 Person = 4,2% erzielt „sehr gut“, 2 = 8,3% bekommen „gut“. Insgesamt haben also drei von 24 Personen (12,5%), die mit „4“ im Auswahlverfahren beurteilt wurden, die Laufbahnprüfung mit „sehr gut“ oder „gut“ abgeschlossen. Demgegenüber konnten sechs von zehn (60%) der Bewerber/innen, die im Verfahren einen EG von „5“ erzielt hatten, in der Laufbahnprüfung mit einer „guten“ Leistung überzeugen. 66,7% der mit „4“ beurteilten Bewerber erzielten in der Laufbahnprüfung ein „Befriedigend“. Aber vier Personen = 16,7% werden „ausreichend“ bewertet und eine Person = 4,2% ist durchgefallen. Fasst man „ausreichend“ und „durchgefallen“ zusammen

men, sind 21% aller mit „4“ im Verfahren beurteilten Personen von schlechten Leistungen in der Laufbahnprüfung betroffen. Demgegenüber gab es keine einzige Person, die im Verfahren mit der besten Empfehlung „5“ ausgezeichnet wurde und in der Laufbahnprüfung versagt hat!

- Die 31 Personen mit „befriedigend“ in der Laufbahnprüfung (senkrecht) rekrutieren sich aus 4 Personen = 12,9% mit dem DGP-Empfehlungsgrad 5, 11 Personen = 35,5% mit dem EG 4,5 und 16 Personen = 51,6% mit dem EG 4.

**Tabelle 3: Kreuztabelle DGP-Gesamtempfehlungsgrad und Ergebnis der Laufbahnprüfung, Bewährungskontrolle 1**

DGP-Gesamt-EG	Ergebnis der Laufbahnprüfung					Notendurchschnitt	Gesamt
	Sehr gut	Out	Befriedigend	Ausreichend	Durchgefallen		
5,0		6	4			2,4	10
		60,0 %	40,0 %				100,0 %
		46,2 %	12,9 %				19,2 %
4,5		6	11	1		2,8	17
		29,4 %	64,7 %	5,9 %			100,0 %
		39,5 %	35,5 %	20,0 %			32,7 %
4,0	1	2	10	4	1	3,2	24
	4,2 %	8,3 %	66,7 %	16,7 %	4,2 %		100,0 %
	100,0 %	15,2 %	51,6 %	80,0 %	50,0 %		46,2 %
3,5					1	5,0	1
					100,0 %		100,0 %
					100,0 %		1,9 %
Gesamt	1	12	31	5	2		52
	1,9 %	25,0 %	59,6 %	9,6 %	3,8 %		100,0 %
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %		100,0 %

- Die beiden durchgefallenen Personen wurden von der DGP insgesamt mit 4 (Test 4, Verhalten 4) bzw. 3,5 (Test 3,5, Verhalten 4) beurteilt. Die Verwaltung hätte sich und der Person mit dem Testergebnis 3,5 das Ausbildungsversagen (und die auf beiden Seiten getätigten Investitionen von Zeit und Geld) ersparen können. „3er“-Kandidatinnen und -Kandidaten gelten in der DGP-Terminologie als Risiko-Kandidat(inn)en (siehe oben, Abschnitt 1.4). Dennoch entscheiden sich viele Verwaltungen aus pragmatischen Gründen, auch auf Personen mit einem Testergebnis von 3,5 zurückzugreifen.
- Die Bewerberinnen und Bewerber mit der DGP-Gesamtempfehlung 5 erzielen in der Laufbahnprüfung eine Durchschnittsnote von 2,4, mit dem EG 4,5 erreichen sie durchschnittlich 2,8. Beim EG 4,0 ergibt sich ein Notendurchschnitt von 3,2 und beim EG 3,5 von 5,0. D.h., die Durchschnittsnote in der Laufbahnprüfung steht in eindeutiger Beziehung zum DGP-Gesamtempfehlungsgrad.

Die in dieser Kreuztabelle enthaltenen Ergebnisse entsprechen damit gut den Erwartungen an ein prognostisch valides Personalauswahlinstrument. Dieses positive Ergebnis erfährt eine Bestätigung in den berechneten Korrelationen zwi-

schen den DGP-Testergebnissen und Empfehlungsgraden und dem Ergebnis in der Laufbahnprüfung (Tabelle 4). Als Maß für den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriterium werden Korrelationen berechnet, wobei ein Korrelationskoeffizient variiert zwischen  $r = -1.0$  (vollständig negativer Zusammenhang) über  $r = 0.0$  (kein Zusammenhang) bis zum anderen Extrem  $r = +1.0$  (vollständig positiver Zusammenhang). Die gegensätzliche „Polung“ der DGP-Skala und der Noten in der Laufbahnprüfung wurde zum Zwecke des leichteren Verständnisses eliminiert: Dargestellt sind logisch positive Korrelationen. Wegen der Nicht-Normalität der Verteilung wurde hier Spearman Rho berechnet.

**Tabelle 4: Korrelationen zwischen DGP-Prädiktoren und dem Kriterium Laufbahnprüfung, Bewährungskontrolle 1**

Testgesamtpunktwert (anforderungsspezifisch gewichtet, N = 58)	$r = .43^{**}$ ( $r = .50$ )
Empfehlungsgrad Test (N = 58)	$r = .43^{**}$ ( $r = .77$ )
Empfehlungsgrad Verhalten (N = 52)	$r = .43^{**}$ ( $r = .58$ )
Empfehlungsgrad Gesamt (N = 52)	$r = .46^{**}$ ( $r = .64$ )

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

( ) Korrektur gegen „restriction of range“ wegen der abgeschnittenen Verteilung.

Die Korrelationen für die drei DGP-Empfehlungsgrade („Test“, „Verhalten“ und „Gesamt“) sind hoch signifikant und insbesondere unter Berücksichtigung der stark abgeschnittenen Verteilung voll befriedigend. Die Werte in Klammern beschreiben die hypothetischen Ergebnisse ohne Streuungsreduktion wegen der abgeschnittenen Verteilung.

Eine genaue Analyse der Ergebnisse zeigt, dass sich einzelne Dimensionen des Leistungstests als prognostisch bedeutsam erweisen, andere hingegen nicht. Auf diese differenzierten Ergebnisse wird weiter unten (nachdem auch die Befunde für die Bewährungskontrolle Schleswig-Holstein dargestellt wurden) eingegangen.

Resümiert kann gesagt werden, dass die DGP-Eignungsuntersuchung für den gehobenen Dienst ein valides Instrumentarium darstellt, um den Erfolg in der Laufbahnprüfung des gehobenen Dienstes der allgemeinen Verwaltung treffsicher vorauszusagen.

## 2.4 Ergebnisse der Zwischenprüfung

Ein wesentlicher Anlass für die Durchführung dieser Bewährungskontrolle war - wie oben beschrieben - der Anfang 2001 berichtete Anstieg der Durchfallerquote an der Fachhochschule. Zu erwarten sind deshalb für die hier untersuchte Stichprobe weniger positive Beziehungen zwischen den DGP-Empfehlungen und den tatsächlichen Zwischenprüfungsergebnissen. Die Untersuchungen der prognostischen Qualität des DGP-Verfahrens leiden unter der Tatsache, dass das Erfolgskriterium „Zwischenprüfung“ zum Zeitpunkt der Betrachtung weder

mathematisch aus den Vor- und Prüfungsleistungen zu errechnen ist (siehe Anhang: Berechnung der Zwischenprüfungsergebnisse gem. § 6 APVOgehD) noch in Form einer Verteilung bzw. eines Zahlenwertes vorliegt, sondern nur dichotom in der Aussage „bestanden/nicht bestanden“ besteht.

**Tabelle 5: Ergebnisse der Zwischenprüfung, Bewährungskontrolle 1**

	Häufigkeit	%
Bestanden	63	85,1
Nicht bestanden	11	14,9
<b>Gesamt</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

## 2.5 Beziehung zwischen DGP- Empfehlung und Zwischenprüfung

Auch hier soll eine Beschränkung auf die Besprechung der Kreuztabelle „Gesamtempfehlungsgrad der DGP und Ergebnis der Zwischenprüfung“ vorgenommen werden, weil die Beziehungen zwischen dem DGP-Test bzw. der Verhaltenseinschätzung seitens der DGP zum Zwischenprüfungserfolg ähnliche Ergebnisse zeigen.

**Tabelle 6: Kreuztabelle DGP-Gesamtempfehlungsgrad und Ergebnis der Zwischenprüfung, Bewährungskontrolle 1**

Gesamt EG	Bestanden	Nicht bestanden	Gesamt
<b>5,0</b>	10	3	13
	<b>76,9 %</b>	<b>23,1 %</b>	<b>100,0 %</b>
	17,9 %	27,3 %	19,4 %
<b>4,5</b>	19	2	21
	<b>90,5 %</b>	<b>9,5 %</b>	<b>100,0 %</b>
	33,9 %	18,2 %	31,3 %
<b>4,0</b>	25	4	29
	<b>86,2 %</b>	<b>13,8 %</b>	<b>100,0 %</b>
	44,6 %	36,4 %	43,3 %
<b>3,5</b>	2	2	4
	<b>50,0 %</b>	<b>50,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
	3,6 %	18,2 %	6,0 %
<b>Gesamt</b>	56	11	67
	<b>83,6 %</b>	<b>16,4 %</b>	<b>100,0 %</b>
	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Trotz einer uneingeschränkten DGP-Empfehlung (EG 5) bestehen wider Erwarten 23,1% die Zwischenprüfung nicht. Erwartungsgemäß ist der Erfolg in der Zwischenprüfung bei den Empfehlungsgraden „4,5“ (90,5 %) und EG „4“ (86,2%) höher als bei dem Empfehlungsgrad „3,5“. Die Korrelationen zwischen den DGP-Prädiktoren und dem dichotomen Kriterium der Zwischenprüfung sind enttäuschend, sie liegen auf Höhe von Nullkorrelationen. Das bedeutet, dass bei dieser Untersuchungsgruppe mit Hilfe der DGP-Eignungsuntersuchung keine erfolgreiche Prognose hinsichtlich des Abschneidens in der Zwischenprüfung möglich war.

Zusammengefasst heißt das: Die DGP-Eignungsuntersuchung ist sehr wohl dazu in der Lage, den Gesamtausbildungserfolg, dokumentiert in der Laufbahnprüfung, valide vorherzusagen; aber bei der hier untersuchten Stichprobe konnte das Ergebnis in der – vor der Laufbahnprüfung stattfindenden – Zwischenprüfung nicht sicher vorhergesagt werden! In verschiedenen Gesprächsrunden, u. a. mit Personalverantwortlichen der betroffenen Verwaltungen, mit Vertretern der beteiligten Fachhochschule und im Beirat der DGP, wurden mögliche Ursachen für diese Diskrepanz diskutiert. Mit Fokus auf den ersten Teil der Ausbildung und die Zwischenprüfung können – komprimiert dargestellt – folgende Gründe in Erwägung gezogen werden:

- trotz guter intellektueller Kapazität fallen Fachhochschulstudenten/innen durch die Zwischenprüfung, weil die Einstellung zur Ausbildung, die Leistungsmotivation, der Einsatzwille und das Engagement, die Selbstmotiviertheit, das Selbstmanagement gegen Widerstand anzuarbeiten etc. nicht angemessen entwickelt sind bzw. nicht adäquat aktiviert werden. Aber nach „dem Schuss vor den Bug“ (Durchfallen) gelingt zumeist die Wiederholungsprüfung,
- das Studium ist in Teilen nicht zielführend auf die Prüfung hin aufgebaut,
- die Studierenden bereiten sich häufig nicht genügend methodisch auf die Prüfungen vor,
- in den Verwaltungen der Großstädte, die höhere Durchfallquoten als kleinere Städte aufweisen, ist erstens vermutlich das Ablenkungspotenzial enorm (Konzentrationsproblematik) und zweitens können sich die Anwärter/innen leicht während der praktischen Ausbildungszeiten in der Organisation „verlieren“,
- das ausschließlich dichotome Prüfungsergebnis (bestanden - nicht bestanden) und die nicht-mathematische Bestimmung dieses Ergebnisses lassen keine hohen Korrelationen erwarten,
- viele Gründe für das Ausscheiden aus der Ausbildung bzw. für Misserfolge in der Zwischenprüfung sind nicht leistungs-, sondern situationsbedingt,
- da von anderen Fachhochschulen keine hohe Durchfallerquote berichtet wurde, scheinen auch Spezifika regionaler Art ursächlich zu sein. Der Prozentsatz der Durchfaller schwankt über die Jahre sehr stark (in den letzten 13 Jahren bei einer großen niedersächsischen FH für die Zwischenprüfung von 7,87% bis 23,98%, für die Laufbahnprüfung von 5,14% bis 22,70%). Höchststände können aber – eindeutig belegbar – nicht in Zusammenhang mit Änderungen der DGP-Eignungsuntersuchungen gebracht werden.

### 3. Bewährungskontrolle für die Landes- und Kommunalverwaltungen in Schleswig-Holstein (Bewährungskontrolle 2)

Die Intention seitens der DGP Hannover, nach vielen Jahren der Zusammenarbeit speziell für das Bundesland Schleswig-Holstein eine Überprüfung des Prognoseerfolgs des Auswahlverfahrens für den gehobenen Dienst vorzunehmen, traf auf die gleichartigen Wünsche einiger Kommunalverwaltungen und insbesondere das starke Interesse des Innenministeriums an einer Methodenüberprüfung. Es gab keine speziellen Anlässe z.B. in Form von gravierenden Ausbildungsmisserfolgen, aber natürlich war über die Jahre nicht jede/r von der DGP positiv in der Eignungsuntersuchung bewertete Bewerber/in in der Ausbildung erfolgreich, sondern es gab schon Ausfälle während der Ausbildung und auch Prüfungsversager. Ähnlich wie beim Analyseverfahren in der Braunschweiger Untersuchung wurde wegen der Beachtung des Datenschutzes für das Zusammentragen der Daten eine starke Mitarbeit der beteiligten Verwaltungen notwendig. Unter Einbindung der jeweiligen Personalmitarbeiter/innen wurden in den Verwaltungen die Datensätze sowohl der DGP-Eignungsuntersuchungen als auch der Ausbildung und Prüfungen vollständig erstellt und dann anonymisiert an die DGP geschickt. Hier fanden – ohne Identifikationsmöglichkeit von einzelnen Personen – die statistischen Berechnungen statt. Insgesamt konnten die Daten von 91 Personen (Empfehlungsgrad-Test bzw. 88 Personen für den Empfehlungsgrad Verhalten sowie den Empfehlungsgrad Gesamt) in die Analyse einbezogen werden.

#### 3.1 Ergebnisse der Eignungsuntersuchung: Prädiktoren

Die Schleswig-Holstein-Stichprobe der an der Laufbahnprüfung teilnehmenden Bewerberinnen und Bewerber erzielte zum Zeitpunkt der Eignungsuntersuchungen die in Tabelle 7 dargestellte Verteilung der Empfehlungsgrade.

**Tabelle 7: Verteilung der Empfehlungsgrade im Test und bei der Gesamtempfehlung, Bewährungskontrolle 2**

DGP-Empfehlungsgrad	Testergebnis (N = 91)		Gesamtergebnis (N = 88)	
	Häufigkeit	%	Häufigkeit	%
Erfüllt alle Anforderungen 5	63	69,2 %	42	47,4 %
4,5	9	9,9 %	35	39,8 %
Erfüllt weitgehend alle Anforderungen 4	13	14,3 %	9	10,2 %
3,5	4	4,4 %	1	1,1 %
Erfüllt nur teilweise alle Anforderungen 3	1	1,1 %	1	1,1 %
2,5	1	1,1 %		
Erfüllt weitgehend nicht alle Anforderungen 2				
1,5				
Erfüllt nicht alle Anforderungen 1				

Anmerkung: Für die Personen liegen die Daten zum Gesamt-Empfehlungsgrad nicht vor.

Auch hier handelt es sich um eine stark abgeschnittene Verteilung, bei der aber auch die schwächeren Empfehlungsgrade „3 = entspricht nur teilweise den Anforderungen“ und (hinsichtlich des testbasierten Empfehlungsgrades) sogar „2,5“ vertreten sind. Die Schiefe der Verteilung ist – erwartungsgemäß, da die meisten Verwaltungen sich stark an den DGP-Empfehlungen orientieren – extrem: 69,2 % (!) der Personen, welche die Laufbahnprüfung absolviert haben, hatten im Test den besten Empfehlungsgrad „5“ erzielt, nur 6,6% schnitten schlechter ab als mit dem EG 4,0. Wegen der für die Verwaltungen günstigeren Relation von guten DGP-Ergebnissen der Bewerberinnen und Bewerber und begrenzter Anzahl der Ausbildungsplätze war es den Entscheidern möglich, sich bei der Einstellungsentscheidung auf bessere Bewerberinnen und Bewerber mit den besten DGP-Empfehlungsgraden zu konzentrieren. Diese für die Verwaltung günstige Situation ist für die Bestimmung der Aussagekraft des Auswahlverfahrens sehr ungünstig, da aufgrund der extrem abgeschnittenen Verteilung kaum noch damit gerechnet werden kann, die Prognosekraft des Verfahrens nachzuweisen.

### 3.2 Ergebnisse der Laufbahnprüfung

Von den Personen, die in der Analyse berücksichtigt werden konnten, haben 17,6% die Laufbahnprüfung mit „gut“ bestanden, 64,8% erzielten ein „Befriedigend“ und 17,6% ein „Ausreichend“. Was bei diesen Zahlen unberücksichtigt bleibt: Fünf Personen mussten die Laufbahnprüfung wiederholen, sie hatten sie im ersten Anlauf nicht bestanden. Für die folgenden Analysen wurde bei diesen fünf Personen der Wert herangezogen, der in der Prüfungswiederholung erzielt wurde. Die Zusammenhänge zwischen dem DGP-Auswahlverfahren und der Laufbahnprüfung wären nominell höher (deutlicher), wenn stattdessen der Wert aus der ersten Laufbahnprüfung zugrunde gelegt worden wäre.

**Tabelle 8: Ergebnisse der Laufbahnprüfung: Kriterien, Bewährungskontrolle 2**

Note	N	%
Sehr gut		
Gut	16	17,6
Befriedigend	59	64,8
Ausreichend	16	17,6
Durchgefallen		

**Anmerkung:** 5 Personen haben die Laufbahnprüfung wiederholt bzw. im ersten Anlauf nicht bestanden. Für die Analysen wurde bei diesen 5 Personen der Wert herangezogen, der in der Prüfungswiederholung erzielt wurde. Die Zusammenhänge zwischen dem DGP-Auswahlverfahren und der Laufbahnprüfung sind nominell höher, wenn stattdessen der Wert aus der ersten Laufbahnprüfung zugrunde gelegt wird.



### 3.3 Beziehung zwischen DGP-Empfehlungsgrad und Laufbahnprüfungsergebnis

Im Abschnitt 2.5, weiter oben, sind Aussagen über die Erwartungen der Beziehungen und die Methodik der Ergebnisdarstellung getroffen worden, die auch bei dieser Bewährungskontrolle für Schleswig-Holstein zutreffen. Ebenso findet auch hier bei der Beschreibung der Analyseergebnisse eine Beschränkung auf die Abhängigkeit von DGP-Gesamtempfehlungsgrad und Laufbahnprüfungsergebnis statt:

Mit Ausnahme der beiden Personen mit schwächeren Empfehlungsgraden stimmen die Ergebnisse recht gut mit den Erwartungen überein: Die Prädiktoren-Kriterien-Relation ist positiv: D.h. Personen mit besseren Empfehlungsgraden erzielen auch tendenziell bessere Prüfungsergebnisse.

Auch hier sollen zum leichteren Verständnis der Kreuztabelle einige Lesebeispiele gegeben werden:

#### Lesebeispiele:

- Von 42 Bewerbern/innen mit der besten Empfehlung „5 = zu empfehlen“ erzielen 12 = 28% ein „Gut“, 24 = 57,1% ein „Befriedigend“. Nur 6 Personen, also 14,3% erzielten mit „Ausreichend“ ein kritisches Ergebnis in der Laufbahnprüfung. Personen, die im Verfahren mit „4,5“ oder „4“ beurteilt wurden, konnten demgegenüber auch in der Laufbahnprüfung häufiger nicht überzeugen.
- Die beste Note, die in der Laufbahnprüfung überhaupt erreicht wurde, die Note „gut“, wurde ausschließlich von Personen erreicht, die im DGP-Verfahren die besten Empfehlungen, nämlich „4,5“ und „5“ erzielt haben.
- Mit zunehmend schwächerem Empfehlungsgrad ist ein Absinken des Prozentsatzes der guten Noten in der Laufbahnprüfung und ein Anstieg der schwächeren Noten zu verzeichnen.

#### **Tabelle 9: Kreuztabelle DGP-Gesamtempfehlungsgrad und Ergebnis in der Laufbahnprüfung, Bewährungskontrolle 2**

*siehe Seite 16*

**Tabelle 9: Kreuztabelle DGP-Gesamtempfehlungsgrad und Ergebnis in der Laufbahnprüfung, Bewährungskontrolle 2**

DGP-Gesamt-EG	Ergebnis der Laufbahnprüfung			Gesamt
	Out	Befriedigend	Ausreichend	
5,0	12	24	8	44
	29,6 %	57,1 %	14,3 %	100,0 %
	75,0 %	42,1 %	40,0 %	47,7 %
4,5	4	24	7	35
	11,4 %	68,6 %	20,0 %	100,0 %
	25,0 %	42,1 %	46,7 %	39,8 %
4,0		7	2	9
		77,8 %	22,2 %	100,0 %
		12,3 %	13,3 %	10,2 %
3,5		1		1
		100,0 %		100,0 %
		1,8 %		1,1 %
3,0		1		1
		100,0 %		100,0 %
		1,8 %		1,1 %
Gesamt	16	57	15	88
	18,2 %	64,8 %	17,0 %	100,0 %
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

**Anmerkung:** Fünf Personen haben die Laufbahnprüfung wiederholt/im ersten Anlauf nicht bestanden. Für die Analysen wurde bei diesen fünf Personen der Wert herangezogen, der in der Prüfungswiederholung erzielt wurde. Die Zusammenhänge zwischen dem DGP-Auswahlverfahren und der Laufbahnprüfung sind nominell höher (deutlicher), wenn stattdessen der Wert aus der ersten Laufbahnprüfung zugrunde gelegt wird.

In Tabelle 10 werden die korrelativen Beziehungen zwischen dem DGP-Verfahren der Eignungsbeurteilung und dem späteren Erfolg in der Laufbahnprüfung für die Bewährungskontrolle 2, Schleswig Holstein, dargestellt. Die in Folge der - gegenüber der Braunschweiger Stichprobe noch - extremeren Vorauswahl noch stärker „abgeschnittene“ Verteilung führt zu leicht geringeren Korrelationen zwischen z. B. dem Empfehlungsgrad Test und dem Ergebnis in der Laufbahnprüfung. Der wegen Streuungseinschränkungen korrigierte Wert fällt dafür entsprechend höher aus. Überraschend ist, dass die Verhaltensbeurteilung bei dieser Bewährungskontrolle nicht im Zusammenhang mit dem Laufbahnprüfungserfolg steht.

**Tabelle 10: Korrelationen zwischen DGP-Prädiktoren und dem Kriterium Laufbahnprüfung, Bewährungskontrolle 2**

Testgesamtpunktwert (anforderungsspezifisch gewichtet, N = 91)	$r = .33^{**}$ ( $r = .41$ )
Empfehlungsgrad Test (N = 91)	$r = .35^{**}$ ( $r = .69$ )
Empfehlungsgrad Verhalten (N = 89)	$r = .07$
Empfehlungsgrad Gesamt (N = 88)	$r = .22^{**}$ ( $r = .34$ )

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

\* Die Rangkorrelationen sind auf dem Niveau von 0,05 signifikant (1-seitig).

( ) Korrektur gegen „restriction of range“ wegen der abgeschnittenen Verteilung.

#### **4. Differenzierte Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Testdimensionen und dem Prüfungserfolg bei beiden Bewährungskontrollen**

Eine genaue Analyse der Ergebnisse zeigt, dass sich in beiden Bewährungskontrollen einige Einzeldimensionen des Leistungstests als prognostisch bedeutsam erweisen, andere hingegen weniger. Entgegen den Befunden der Anforderungsanalyse war beispielsweise die Einfallsmenge der Bewerber in beiden Bewährungskontrollen vergleichsweise irrelevant für den Erfolg in der Laufbahnprüfung. Auch die Fähigkeit zum Umgang mit figuralem Aufgabenmaterial erwies sich für den Erfolg in der Laufbahnprüfung in Bewährungskontrolle 2 mehr oder minder als unbedeutend. Da sich diese Befunde auch in anderen Bewährungskontrollen mit ähnlichen Berufsbildern (zum Teil aber unter Verwendung anderer Kriterienmaße, siehe z.B. Kersting, 1999) abzeichneten, konnte der DGP-Leistungstest aufgrund der Analysen optimiert werden. Die gute Zusammenarbeit zwischen den Kunden/innen der DGP und der DGP ist somit Garant einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Die neueste Version des Testverfahrens, der sogenannte „A 1“-Test, verzichtet konsequenterweise auf Aufgaben zur Einfallsmenge sowie auf figurales Aufgabenmaterial. Dadurch wird der DGP-Test zugleich kürzer und vorhersagegenauer. An der Prüfung anderer Leistungsdimensionen wie z.B. der Merkfähigkeit wird ungeachtet der ausbleibenden prognostischen Validität festgehalten. Nach Auskunft der DGP-Kunden/innen sind diese Fähigkeiten zwar nicht für die Laufbahnprüfung, wohl aber für die berufliche Bewährung entscheidend.

#### **5. Fazit**

Die vorliegende Untersuchung bestätigt die Treffsicherheit und den Wert der DGP-Eignungsuntersuchungen durch die folgenden sechs Hauptbefunde:

- Von den insgesamt (beide Bewährungskontrollen) 52 Personen, die im Auswahlverfahren als „den Anforderungen entsprechend“ (Gesamtempfehlungsgrad „5“) beurteilt werden, gab es keine, die den Anforderungen der Laufbahnprüfung entgegen der Aussage des DGP-Verfahrens nicht genügte.
- 89,3 % aller Personen, welche die Laufbahnprüfung mit der Note „sehr gut“ oder „gut“ absolviert haben, hatten im DGP-Verfahren die besten Empfehlungsgrade von „4,5“ oder „5“ erzielt.
- Es ist wenig erfolgversprechend, Bewerberinnen und Bewerber, die von der DGP nicht empfohlen werden konnten, zur Ausbildung zuzulassen. Es gibt keine einzige Person mit dem relativ „schlechten“ Gesamtempfehlungsgrad „3,5“ oder „3“, die in der Laufbahnprüfung eine gute Note erzielt hat.
- Von den drei Personen mit dem schlechtesten Gesamtempfehlungsgrad der vorliegenden Untersuchungsgruppen („3“ und „3,5“) haben zwei Personen die Laufbahnprüfung mit „befriedigend“ bestanden, die dritte Person ist „durchgefallen“. Der DGP-Definition entsprechend handelt es sich bei Bewerberinnen und Bewerbern, die mit einem Empfehlungsgrad im „Dreier-Bereich“ beurteilt werden, de facto um „Risikokandidat(inn)en“. Da es mehrere hundert Bewerber(innen) mit einem Gesamtempfehlungsgrad von „3,5“ oder schlech-

- ter gab, ist davon auszugehen, dass durch das neue Auswahlverfahren Fehlinvestitionen in Millionenhöhe vermieden werden konnten (zu Kosten-/Nutzen-Berechnungen für die DGP-Verfahren siehe Kersting, 2004b).
- Trotz der extremen Vorauswahl auf der Basis der Testleistungen und der damit verbundenen Streuungseinschränkung betrug die zufallskritisch gesicherte Korrelation zwischen dem Testgesamtpunktwert und dem Erfolg in der Laufbahnprüfung  $r = .43$  (Bewährungskontrolle 1) bzw.  $r = .33$  (Bewährungskontrolle 2). Dieser Zusammenhang muss angesichts der extremen Streuungseinschränkung als überaus zufriedenstellend und substantiell eingestuft werden. Der für Streuungseinschränkungen korrigierte Vorhersagekoeffizient für die testbasierten Empfehlungsgrade betrug  $r = .50$  bzw.  $r = .41$ . Der Testgesamtpunktwert – bzw. in etwas größerem Maße der Testempfehlungsgrad – ist also eine gute Basis für die Vorauswahlentscheidung.
  - Der Gesamtempfehlungsgrad stellt eine gute Basis für die Einstellungsentscheidung für die Ausbildung zum gehobenen Dienst der allgemeinen Verwaltung dar.

Empirische Kontrollen der Aussagekraft von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen sind weder eine lästige Pflicht noch eine unnötige „Schönwetter“-Tätigkeit (nice to know), sondern sie sind der Garant dafür, dass Schwächen in Verfahren erkannt und beseitigt werden, dass Veränderungen in den Anforderungen zeitnah berücksichtigt werden und dass Verfahren kontinuierlich verbessert werden.

## 6. Literatur

Althoff, K. (1997). *Erste Erfahrungen mit dem neuen DGP-Eignungstest für den gehobenen Dienst (BIS-r-DGP) unter besonderer Berücksichtigung gruppen-spezifischer Unterschiede*. DGP-Informationen, 46, Heft 55, S. 59-68.

DIN (2002). *DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.

Heyse, H. & Kersting, M. (2004). *Anforderungen an den Prozess der Eignungsbeurteilung*. In L. F. Hornke & U. Winterfeld (Hrsg.), *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 29-41). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.

Hossiep, R. (1995). *Berufseignungsdiagnostische Entscheidungen. Zur Bewahrung eignungsdiagnostischer Ansätze*. Göttingen: Hogrefe.

Jäger, A.O. (1970). *Personalauslese*. In K. Gottschaldt, Ph. Lersch, F. Sander & H. Thomae (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie* (Bd. 9, *Betriebspsychologie*, S. 613-667). Göttingen: Hogrefe.

- Kersting, M. (1997). *Personalmarketing und die soziale Akzeptanz von Auswahlverfahren*. DGP-Informationen, 46, Heft 55, S. 69-86.
- Kersting, M. (1999). *Personalauswahl mit dem BIS-r-DGP-Test: Evaluation der prognostischen Validität*. DGP-Informationen, 47, Heft 56, S. 43-60.
- Kersting, M. & Beauducel, A. (1997). *Der neue DGP-Leistungstest »BIS-r-DGP«: Informationen zu ausgewählten Testgütekriterien und zur Normierung*. DGP-Informationen, 46, Heft 55, S. 92-102.
- Kersting, M. & Beauducel, A. (2001). *BIS-r-DGP. Berliner Intelligenzstruktur-Test der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e. V.* In: W. Sarges & H. Wottawa (Hrsg.). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren* (S. 103-110). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Kersting, M. (2003). *Assessment Center: Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle*. In S. Höft & B. Wolf. *Qualitätsstandards für Personalentwicklung in Wirtschaft und Verwaltung* (S. 72-93). Hamburg: Windmühle. (ISBN: 3-922789-92-7)
- Kersting, M. (2004a). *Qualitätssicherung und -verbesserung: Zur Überprüfung der Gültigkeit berufsbezogener Eignungsbeurteilungen*. In L.F. Hornke & U. Winterfeld (Hrsg.). *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 103-128). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Kersting, M. (2004b). *Kosten und Nutzen beruflicher Eignungsbeurteilungen*. In L.F. Hornke & U. Winterfeld (Hrsg.). *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 55-77). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Kersting, M. & Heyse (2004). *Anforderungen an die Qualität der Verfahren*. In L.F. Hornke & U. Winterfeld (Hrsg.). *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung* (S. 43-54) Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Thielepape, M. (1990). *Wie können die Verwaltungen auf die zurückgehenden Bewerberzahlen reagieren?* DGP-Informationen, 41, S. 67-80.
- Thielepape, M. (2003). *Ergebnisse einer Bewährungskontrolle der DGP-Eignungstests für eine große Krankenpflegeschule in Niedersachsen*. DGP-Informationen, Heft 57, 19-23.

## Anhang

### Berechnung des Zwischenprüfungsergebnisses gem. § 13 APVOgehD (Niedersachsen)

#### 1. Leistungskontrollen aus dem Grundstudium gem. § 6 Abs. 2 und 3 APVOgehD

Studienfachgruppe R	<b>9,00</b>	davon 38 %	<b>3,42</b>
Studienfachgruppe W	<b>8,00</b>	davon 38 %	<b>3,04</b>
Studienfachgruppe SF	<b>12,00</b>	davon 24 %	<b>2,88</b>

Mittelwert der Durchschnittspunktzahlen gem. § 13 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2	<b>9,34</b>
---	-------------

#### 2. Prüfungsklausuren gem. § 12 APVOgehD

Stoffgebiet	Fach (Beispiel)	Punkte
1. Arbeit: Studienfachgruppe R	<b>Allgemeines Verwaltungsrecht</b>	<b>5</b>
2. Arbeit: Studienfachgruppe W	<b>Öffentliche Finanzwirtschaft</b>	<b>4</b>
3. Arbeit: Studienfachgruppe R/W/SF	<b>Betriebliche Funktionen</b>	<b>4</b>
Gesamtwert der Prüfungsklausuren		<b>13</b>

#### 3. Ergebnis der Zwischenprüfung gem § 13 APVOgehD

- Die Zwischenprüfung ist bestanden, da mindestens zwei Prüfungsarbeiten mit 5,00 Punkten oder besser bewertet worden sind (§ 13 Abs. 1 Satz Nr. 1)
- Die Zwischenprüfung ist bestanden, da mindestens eine Arbeit mit 5,00 Punkten oder besser bewertet worden ist und der Gesamtwert der Prüfungsarbeiten mindestens 13,00 Punkte beträgt und die Durchschnittspunktzahl nach § 6 Abs. 3 mindestens 9,00 Punkte beträgt (§13 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2)
- Die Zwischenprüfung ist nicht bestanden, weil mehr als eine Arbeit mit weniger als 5,00 Punkten bewertet worden ist und der Mittelwert der Leistungskontrollen weniger als 9,00 Punkte bzw. der Gesamtwert der Prüfungsarbeiten weniger als 13,00 Punkte beträgt.

#### Korrespondenzanschrift der Autoren:

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

Dipl.-Psych. Michael Thielepape  
Deutsche Gesellschaft  
für Personalwesen e.V.  
Stammestr. 40 D, 30459 Hannover  
eMail: Hannover@dgp.de

# **Test „Informatik- Basiswissen“ - Entwicklung und Überprüfung der Validität**

*Katja Brendler*

Im folgenden Text geht es um den im Jahr 2003 von der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V. (DGP) entwickelten Test über Computerwissen. Dieser Test kann u.a. zur Berufseignungsdiagnostik für spezielle Ausbildungen im Technikbereich (z.B. Fachinformatiker/in) eingesetzt werden. Im ersten Abschnitt werden vorhandene Instrumente zur Erfassung des Computerwissens beschrieben und erläutert, welchen Einfluss sie auf die Entstehung des DGP-Tests hatten. Abschnitt 2 verdeutlicht die Ziele, die mit dem Einsatz dieses Tests verfolgt werden und mögliche Anwendungen. Unter Abschnitt 3 wird ausführlich auf die Testkonstruktion, insbesondere auf die Itemsammlung eingegangen. Angaben zur Normierung werden im vierten Abschnitt gemacht. Hier finden sich auch Aussagen darüber, wie zuverlässig der Test ist (Reliabilitätskontrolle). Im fünften Abschnitt wird erläutert, welche Anstrengungen unternommen wurden, um sicherzugehen, dass der Test wirklich Wissen über Computertechnik misst, und dass er in diesem Kontext interessierende Verhaltensweisen vorhersagen kann (Validitätskontrolle).

## **1. Die Überprüfung von Computerwissen mithilfe standardisierter Tests**

Die computergestützte Datenverarbeitung nimmt einen großen Stellenwert in unserer Gesellschaft ein und ist Bestandteil der täglichen Arbeit einer Vielzahl von Personen. Die berufliche Leistungsfähigkeit wird in entscheidendem Maße durch Kenntnisse und Fertigkeiten in diesem Bereich mitbestimmt. Es ist von einem weiter wachsenden Einfluss der Computertechnik auf unser Leben und unsere Arbeit auszugehen. Jedes Tätigkeitsfeld benötigt dabei spezielle Anwenderkenntnisse, die mitunter durch eine sehr rasche technische Weiterentwicklung veralten können. Es gibt jedoch auch grundlegendes Wissen über die Prinzipien der Computeranwendung und die digitale Informationsverarbeitung, das relativ zeitstabil ist.

Aufgrund der hohen beruflichen Relevanz von Computerkenntnissen ist deren Diagnose ein wichtiges Feld der Berufseignungsdiagnostik. Zur Überprüfung des spezifischen Wissens, z.B. über eine spezielle Software, gibt es produktbezogene Kenntnistests, die für die Eignungsdiagnostik jedoch ungeeignet sind, da sie nur für eng umschriebene Zielgruppen gedacht sind und schnell veralten (Föckeler, 2001). Außerdem gibt es Verfahren, die allgemeines Computerwissen messen, allerdings nur wenige deutschsprachige. Die beiden wichtigsten aktuellen Verfahren im deutschsprachigen Raum CWIS und INCOBI (Wagener, 2003; Naumann, Richter & Groeben, 2001) könnten der Personalauswahl dienen, sind jedoch eher für die Forschung entwickelt worden.

Der CWIS – 4 (Computerwissenstest, Form 4) von Wagener (2003) erfasst allgemeines Computerwissen in den Bereichen „Anwendung“, „Internet“, „Hardware“ und „Informatik“ mit insgesamt 60 Items. Es existiert eine Kurzform mit 24 Items. Bei der Konstruktion des Tests wurde festgestellt, dass eine Unter-



scheidung von prozeduralem und deklarativem Wissen in zwei unterschiedliche Erfassungsskalen nicht sinnvoll ist, da beide Wissensformen hoch korrelieren. Dies wird mit dem eher praxisorientierten Erwerb von Computerwissen erklärt, bei dem es seltener auf das Auswendiglernen von Fakten als mehr auf „learning by doing“ ankommt. Der Test wurde mit Psychologiestudenten/innen und freiwilligen Internetnutzern/innen überprüft. Eine Normierung mit anwendungsgerechten Stichproben ist nicht erfolgt.

Das INCOBI (Inventar zur Computerbildung) von Richter, Nauman und Groeben (2001) ist zur Erfassung von computerbezogenen Kompetenzen (computer literacy) und computerbezogenen Einstellungen speziell bei Studierenden der Geistes- und Sozialwissenschaften konzipiert. Von insgesamt 12 Skalen dienen acht der inhaltlich differenzierten Erfassung von computerbezogenen Einstellungen (Computer als Lern- und Arbeitsmittel, Computer als Unterhaltungs- und Kommunikationsmittel, Persönliche Erfahrung, Gesellschaftliche Folgen, Nützliches Werkzeug, Unbeeinflussbare Maschine, Nützliche Technologie, Unkontrollierbare Technik). Die vier restlichen Skalen dienen der Erfassung von computerbezogenen Kompetenzen und beinhalten einen Test über deklaratives Computerwissen, einen Test über prozedurales Computerwissen (mit je 12 Multiple-Choice-Items) sowie je eine Selbsteinschätzungsskala zur Vertrautheit und Sicherheit im Umgang mit dem Computer. Unter deklarativem Wissen wird von den Autoren theoretisches Wissen verstanden, und es wird anhand der Kenntnis von Fachbegriffen erfasst. Prozedurales Wissen über den alltäglichen Umgang mit dem Computer wird mittels handlungsorientierter Fragen gemessen. Beide Skalen korrelieren hoch miteinander.

Insgesamt betrachtet lässt sich erkennen, dass die vorhandenen Instrumente aufgrund fehlender Normen oder eingeschränkter Zielgruppen (Geisteswissenschaftler) für die Auslese von Auszubildenden in Technikberufen nur bedingt geeignet sind. Die mit den beiden beschriebenen Tests durchgeführten Untersuchungen legen nahe, dass es so etwas wie allgemeines Computerwissen gibt und es auch messbar ist und dass eine Untergliederung in einzelne Skalen (z.B. Theorie- und Handlungswissen, oder Hard- und Software) problematisch ist, da die Skalen hoch miteinander korrelieren.

## **2. Zielstellungen bei der Entwicklung des DGP-Tests „Informatik – Basiswissen“**

Ausgehend von dem allgemein hohen Stellenwert der Computertechnologie in unserem Leben besteht ein großes Interesse und ein hoher Bedarf an Ausbildungsplätzen in diesem Bereich. Aufgrund der überaus raschen technischen Entwicklung ist jedoch einmal erlangtes spezifisches Fach- und Anwenderwissen, z.B. über eine spezielle Software oder Programmiersprache, schnell veraltet. Daraus ergeben sich zwei besondere Aspekte, die bei der Feststellung der Ausbildungseignung für Berufsbilder, die sich speziell mit Computertechnik befassen, beachtet werden müssen. Erstens ist ein hohes fachliches Interesse unabdingbar, um eine ausreichende Motivation zum Erwerb immer neuen Wissens auf diesem Gebiet und damit eine hohe berufliche

Leistungsfähigkeit zu garantieren. Dieses Interesse an der Tätigkeit muss einen hohen Stellenwert bei der Auswahlentscheidung haben. Zweitens ergibt sich jedoch das Problem, wie ein solches Interesse anhand eines möglichst zeitstabilen Persönlichkeitsmerkmals erfasst werden kann, da sich ja das spezifische Wissen rasch ändert und stark vom benutzten Produkt (Software, Hardware) abhängt.

Es ist davon auszugehen, dass Bewerber/innen, die sich in ausreichendem Maße für die Tätigkeit interessieren, auch ein hohes fachspezifisches Vorwissen mitbringen. Die Aussagen vorhandener Forschungsarbeiten über Testung von Computerwissen haben uns dazu bewogen einen Test zu entwickeln, der ausschließlich Grundlagenwissen über Informatik erfasst. Anhand des Wissens soll auf die Interessen- und Motivationslage geschlossen werden. Außerdem weist Wagener (2003) bei der Darstellung der Validität des Computerwissenstests CWIS-4 darauf hin, dass allgemeines Computerwissen beim Erwerb produktspezifischen Wissens sehr hilfreich sei. Er geht davon aus, „dass bei der Beurteilung einzustellender Mitarbeiter ein derart allgemeiner Test häufig vorzuziehen wäre“ (Wagener 2003, Seite 169).

Zusätzlich zum Informatikwissen müssen bei der Feststellung der Ausbildungs- und Berufseignung von Bewerbern/innen für Ausbildungen im Computerbereich noch andere wichtige Merkmale wie z.B. Verarbeitungskapazität, Arbeitsverhalten und Merkfähigkeit erhoben werden. Der Test zum Informatik-Basiswissen soll zusätzliche Informationen liefern und kann bewährte Instrumente der Leistungsdiagnostik nicht ersetzen. Er soll als Teil der konventionellen Testbatterie für Bewerber/innen mit mindestens Realschulabschluss (DGP-Testbatterie M1) eingesetzt werden.

Folgende Ausbildungsberufe kommen als Anwendungszielgruppen in Frage:

- Fachinformatiker/in – Anwendungsentwicklung
- Fachinformatiker/in – Systemintegration
- IT-Systemelektroniker/in
- IT-Systemkaufmann/frau
- Informatikkaufmann/frau

### **3. Testkonstruktion**

Bei der Itemkonstruktion wurden Multiple-choice-Fragen mit jeweils der Zielantwort und vier Distraktoren sowohl über Theoriewissen (ähnlich Beispiel 1) als auch über Handlungswissen (ähnlich Beispiel 2) in den Bereichen Hardware, Software und Internet erstellt. Die Erfassung von Handlungswissen mittels Fragebögen oder Testfragen ist problematisch, da hiermit nicht ausreichend genau das tatsächliche Verhalten in der betreffenden Situation erfasst werden kann. Daher überwiegen im Test die Fragen zum Theoriewissen. Diese beschränken sich jedoch nicht auf das Definieren von Fachbegriffen. Auf die Konstruktion separater Skalen wurde verzichtet, da von hohen Interkorrelationen zwischen den drei Bereichen „Internet“, „Hardware“ und „Software“ auszugehen ist (Wagener, 2003).

### Beispiel 1

Wie wird die Sicherheitskopie eines Datenbestandes bezeichnet?

- a) roundup
- b) saveas
- c) hardcopy
- d) protectioncopy
- e) backup

### Beispiel 2

Was wird mindestens für den Zugang zum Internet benötigt?

- a) CD-Laufwerk
- b) Hochauflösende Grafikkarte
- c) Chat-Room
- d) Scanner
- e) Modem oder ISDN-Karte

In Zusammenarbeit mit Experten (Programmierern, Beschäftigten im Hard- und Softwaresupport, erfahrenen Anwendern und Informatikstudenten/innen) wurde eine umfangreiche Itemsammlung erstellt, die von einer Expertenstichprobe (8 Personen) analysiert wurde. Zu der Expertenstichprobe gehörten sechs Ausbilder für Fachinformatiker/innen bzw. artverwandte Berufe aus Bildungseinrichtungen verschiedener Bundesländer (Sachsen, Sachsen-Anhalt, Niedersachsen). Die Items wurden hinsichtlich der Richtigkeit und Relevanz für die Bewerberauswahl fünfstufig beurteilt. Die sprachliche Verständlichkeit der Items wurde von 26 Berufsschülern aus dem Bürobereich überprüft. 45 geeignete Fragen wurden zu einer Test-Vorversion zusammengefasst.

Zur Itemanalyse wurde vorwiegend eine Stichprobe bestehend aus 143 Auszubildenden im ersten Ausbildungsjahr in den Ausbildungsberufen „Fachinformatiker/in“ und „Wirtschaftsinformatiker/in“ herangezogen. Zusätzlich wurden die Items an anderen Probandengruppen getestet (siehe Tabelle 1). Dabei zeigte sich folgendes Bild bezüglich der richtig beantworteten Fragen:

**Tabelle 1: Vergleich der Ergebnisse zwischen Test-Vorversion (45 Fragen) und Test-Endversion (20 Fragen) für unterschiedliche Stichproben**

Gruppe	N	Test-Vorversion			Testendform		
		x	%	s	x	%	s
Bewerber Bürokommunikation	109	14,72	32,7	5,09	4,59	22,9	2,43
Gymnasium 11. u. 12. Klasse	120	19,82	44,1	7,63	6,87	34,4	3,69
Bewerber Fachinformatik	28	29,54	65,6	6,66	11,36	56,8	4,03
Fachinformatiker 1. Ausbildungsjahr	143	35,62	79,2	5,87	14,79	73,9	4,03
FH-Stud. 1. Semester Informatik	68	38,76	86,1	4,49	16,56	82,8	2,98
Insgesamt	468	26,36	58,6	11,31	10,23	51,2	5,83

Anmerkungen: N= Anzahl der getesteten Personen, x = Mittelwert der richtigen Lösungen, % = prozentualer Anteil der richtigen Lösungen, s = Standardabweichung

Anhand der Daten der Itemanalyse wurden 20 geeignete Fragen ermittelt. Hierbei wurden die Kriterien zur Testkonstruktion von Lienert und Raatz (1998) beachtet. Besonderes Augenmerk wurde auf die Trennschärfe der Items bzw. die interne Konsistenz, eine mittlere Testschwierigkeit und eine ausgeglichene Besetzung der Antwortalternativen gelegt.

Die Itemanalyse bestätigt, dass an Informatik interessierte Personen, auch wenn sie erst am Anfang ihrer Ausbildung stehen, sich in ihrem fachspezifischen Wissen stark von nicht interessierten unterscheiden. Ein Berufseignungstest wird demzufolge vorwiegend Fragen enthalten, die vom Großteil der Schulabgänger nicht korrekt beantwortet werden können und muss speziell auf diese Zielgruppe zugeschnitten sein.

#### 4. Eichung und Untersuchung der Reliabilität

Die Normierung erfolgte mit einer Stichprobe von 448 Bewerbern/innen. Dies waren Bewerber/innen, die sich für eine Ausbildung zum Fachinformatiker/in interessierten. Der Test „Informatik-Basiswissen“ war ein Bestandteil des Eignungstests.

Eine Varianzanalyse zeigte den signifikanten Einfluss des Alters auf die Testleistung. Dies ist plausibel, da ein höheres Lebensalter auch mit der erhöhten Möglichkeit zum Erwerb von Wissen einhergeht. Es konnten drei in ihren Testergebnissen relativ homogene Untergruppen (bezüglich des Alters) festgestellt werden, für die unterschiedliche Normen abgeleitet wurden. Tabelle 2 zeigt die Testergebnisse innerhalb dieser Altersgruppen und verdeutlicht, für welche Altersgruppen spezifische Normen abgeleitet wurden. Nach der Normierung beträgt dann der Mittelwert für alle Gruppen 100 mit einer Standardabweichung von 10.

**Tabelle 2: Testergebnisse der Eichstichprobe getrennt nach Altersgruppen**

Alter	Anzahl der Bewerber	Mittelwert richtige Antworten	Standardabweichung
15	106	5,84	3,19
16 oder 17	161	7,88	4,25
18 und älter	182	11,04	4,39
Gesamt	449	8,68	4,59

Im Rahmen der Eichung wurde die Reliabilität des Tests „Informatik-Basiswissen“ überprüft. Um die Leistungsfähigkeit des Tests zu bestimmen, wurde die interne Konsistenz ermittelt. Sie ist mit einem Konsistenzkoeffizienten (Cronbach)  $\alpha = r = 0.83$  sehr zufriedenstellend. Dadurch ist der Messfehler ausreichend klein.

Die Testergebnisse der jüngeren Bewerber sind wesentlich geringer als die Ergebnisse der älteren Bewerber. Daher ist es notwendig, altersabhängige Normen bei der Einschätzung der Berufseignung anzuwenden. Die mit der Eichstichprobe ermittelte hohe interne Konsistenz (als ein Reliabilitätsmaß) bekräftigt die Annahme, dass der Test sehr zuverlässig und messgenau ist.

## 5. Überprüfung der Validität

Ob das mit dem Test gemessene Wissen relevant für unsere Zielsetzung ist und ob das Ergebnis eine gültige prognostische Aussage über den Ausbildungserfolg von Bewerbern/innen ermöglicht, muss mit verschiedenen Methoden überprüft (validiert) werden. Augenscheinlich ist unser Test sehr valide. Wir haben ausschließlich sehr positive Rückmeldungen von Ausbildungsverantwortlichen erhalten. Von ihnen wird der Test als sehr aussagekräftig eingestuft. Um diese Annahmen wissenschaftlich fundiert zu überprüfen, werden wir eine Bewährungskontrolle rechnen. Da der Test jedoch im Dezember 2003 erstmalig zum Einsatz kam, kann eine Validierung anhand von Prüfungsergebnissen und Praxisbeurteilungen erst im Sommer 2007 erfolgen. Um erste Anhaltspunkte für die Konstrukt- bzw. Kriteriumsvalidität zu erhalten, wurde ein Extremgruppenvergleich von Anwendungsexperten vs. Anwendungsneulingen gerechnet sowie die Testleistung mit Selbstauskünften bezüglich der EDV-Erfahrung und des Computernutzungsverhaltens verglichen.

### 5.1. Extremgruppenvergleich

Zur Validierung wurde der Test „Informatik-Basiswissen“ 104 Personen mit weitgehend niedriger Expertise (Bewerber/innen für den allgemeinen mittleren Verwaltungsdienst) während eines Berufseignungstests vorgelegt und diese Ergebnisse wurden mit den während der Testeichung gesammelten Daten von 449 Personen mit angemessener hoher Expertise (Bewerber/innen Fachinformatiker/in) verglichen.

Wenn der Test das Interesse für Informatik widerspiegelt, sollten sich die Bewerber/innen für die beiden Berufsbilder signifikant voneinander unterscheiden. Dieser Unterschied wurde durch die Daten (Fachinformatiker mittlerer Testrohrtwert = 8,7 vs. allgemeiner mittlerer Verwaltungsdienst mittlerer Testrohrtwert = 5,0) bestätigt und ist statistisch signifikant. Die Abbildungen 1 und 2 zeigen die Verteilung der Testergebnisse in den beiden Stichproben. Da aufgrund einer anfallenden Stichprobenproblematik das Geschlechterverhältnis in den beiden Gruppen nicht ausgewogen war, wurden sowohl das Geschlecht als auch Alter und Intelligenz als Kovariante bei den statistischen Analysen beachtet und beeinflussen daher das Ergebnis nicht. Außerdem konnte bestätigt werden, dass sich sowohl bei den männlichen als auch bei den weiblichen Bewerber/innen beide Gruppen signifikant voneinander unterscheiden.

Abbildung 3 zeigt, dass die weiblichen Bewerberinnen in beiden Gruppen wesentlich schlechtere Ergebnisse erzielten als die männlichen. Es wird jedoch

auch deutlich, dass die Fachinformatik-Bewerber/innen getrennt nach Geschlecht jeweils bessere Ergebnisse erreichten.

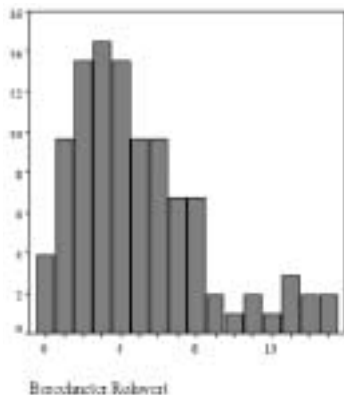


Abbildung 1: Verteilung der Rohwerte bei Stichprobe Mittlerer Dienst

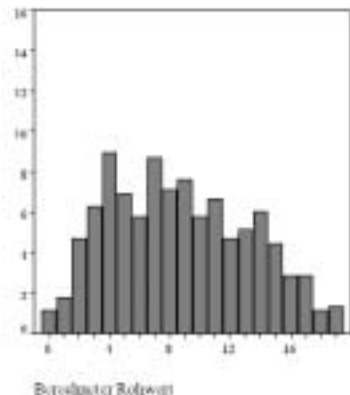


Abbildung 2: Verteilung der Rohwerte bei Stichprobe Fachinformatiker

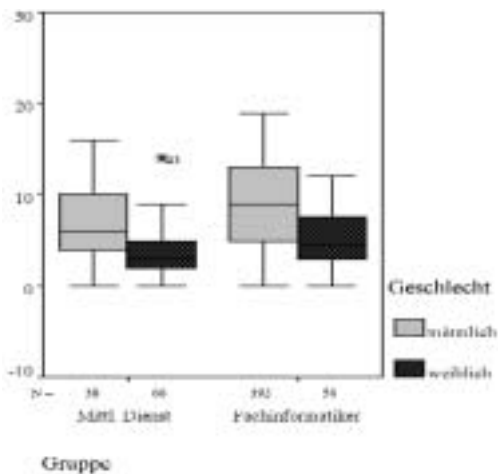


Abbildung 3: Unterschiede zwischen den Bewerbergruppen Fachinformatiker/in vs. Allgemeiner mittlerer Verwaltungsdienst unter Berücksichtigung des Geschlechts

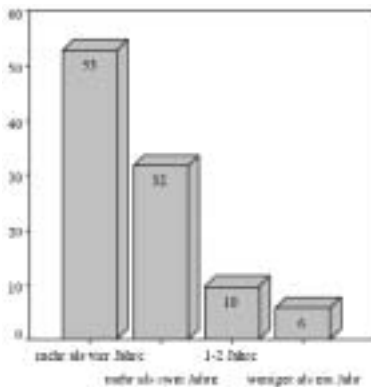
Der Extremgruppenvergleich zeigte also, dass der von uns entwickelte Test „Informatik-Basiswissen“ sehr gut zwischen Personen, die sich für Informatik interessieren (Bewerber/innen in diesem Bereich) und eher weniger interessierten Personen (Bewerber/innen in der allgemeinen Verwaltung) differenzieren kann. Beide Gruppen unterscheiden sich stark im Testergebnis.

## 5.2 Fragebogen zur EDV-Erfahrung – Kriteriumsvalidität

Die Stichprobe der Nicht-Experten aus dem Extremgruppenvergleich (104 Bewerber/innen für den mittleren Verwaltungsdienst, siehe Abschnitt: Extremgruppenvergleich) wurde mittels Fragebogen um eine freiwillige Selbstauskunft zur EDV-Erfahrung gebeten. Den Bewerbern/innen wurde glaubwürdig zugesichert, dass die Angaben keinerlei Einfluss auf den Ausgang der Eignungsuntersuchung haben. Der verwendete Fragebogen wird von der DGP bei Validierungen von elektronischen Testverfahren eingesetzt. Er umfasst Fragen zur Dauer, Häufigkeit und Art der Computernutzung, dichotome Fragen zur EDV-Erfahrung (z.B. Haben Sie bereits selbst ein Betriebssystem installiert? Ja/Nein) und eine 6-stufige Skala zur Selbsteinschätzung der EDV-Kompetenz.

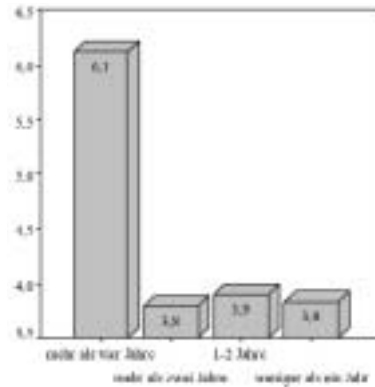
### *Dauer der Computernutzung*

Es konnte ein signifikanter korrelativer Zusammenhang zwischen Informatikkenntnissen und der Dauer der Computernutzung (in Jahren) festgestellt werden ( $r = -0,251^*$ ). Die Jugendlichen, die den Computer länger als vier Jahre nutzen, unterscheiden sich bezüglich ihres Wissensstandes signifikant von Jugendlichen mit kürzerer Nutzungsdauer.



Wie weit nutzen Sie einen Computer?

Abbildung 4a: Nutzungsdauer/  
prozentuale Verteilung



Seit wann nutzen Sie einen Computer?

Abbildung 4b: Einfluss der Nutzungs-  
dauer auf den Kenntnisstand

### *Häufigkeit der Computernutzung*

Es besteht ein signifikanter Zusammenhang ( $r = 0,394^{**}$ ) zwischen der Häufigkeit der Computernutzung und dem Kenntnisstand im Bereich Informatik. Die Probanden, die den Computer häufiger nutzen, zeigen auch bessere Kenntnisse im Test „Informatik-Basiswissen“ (siehe Abbildungen 5a/b Seite 29 oben).



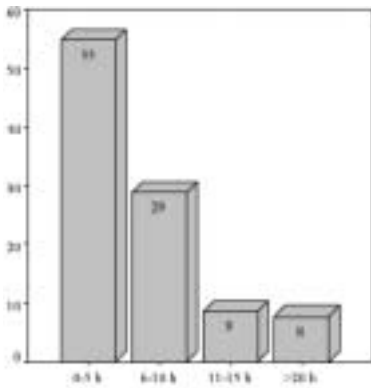


Abbildung 5a: Häufigkeit der Computernutzung/prozentuale Verteilung

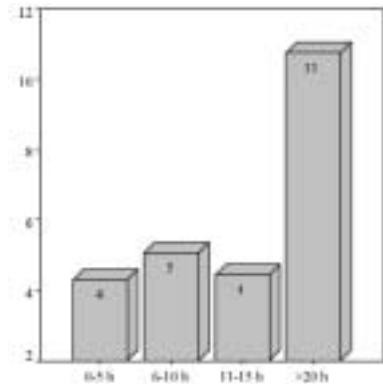


Abbildung 5b: Zusammenhang zwischen Häufigkeit der Computernutzung und Kenntnisstand

### Art der genutzten Anwendungen

Der Test „Informatik-Basiswissen“ ist unter der Zielsetzung entstanden, allgemeines Wissen über EDV zu testen und spezielles Wissen über Anwendungsprogramme (z.B. Word oder Excel) nicht übermäßig in die Bewertung einfließen zu lassen. Der Test sollte nicht die Nutzer einer bestimmten Programmgruppe (z.B. Spiele) oder eines bestimmten Produktes (z.B. Windows) bevorteilen. Durch die Berechnung von Korrelationen kann gezeigt werden, dass das Testergebnis nicht durch Häufigkeit der Nutzung spezieller Anwendungsprogramme (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Bildbearbeitung, Computerspiele) beeinflusst wird (siehe Tabelle unten). Es zeigt sich jedoch, dass Personen, die Datenbanken und das Internet häufig nutzen, auch einen höheren allgemeinen Kenntnisstand im EDV-Bereich haben. Besonders die Kenntnisse im Internetbereich sind auch ein wesentlicher Bestandteil des Tests und gelten als Prädiktor für Interesse an Informatik.

**Tabelle 3: Korrelationen nach Spearman zwischen Informatik-Kenntnissen und Art der genutzten Anwendungen**

Wofür nutzen Sie den Computer?		Textverarbeitung	Tabellenkalkulation	Datenbankprogramm	Bildbearbeitung (Foto o. Video)	E-Mail	Internet- und Online-Aktivitäten	Spiele
Informatik-Basiswissen Testwert	Korrelationskoeffizient	,015	-,115	-,266**	-,103	-,321**	-,249**	-,005

Anmerkungen: N= 104, Erfassung der Nutzungsarten (Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Datenbankprogramm, Bildbearbeitung, E-mail, Internet- und Online-Aktivitäten, Spiele) auf einer 7-stufigen Skala (1 = sehr häufig, 7 = nie); \*\* hoch signifikante Zusammenhänge

### EDV- Erfahrung

Mit dem Fragebogen wurden ebenfalls verschiedene Verhaltensweisen bezüglich spezieller Erfahrungen im EDV-Bereich erfasst. Es handelt sich hierbei um Angaben, ob das erfasste Verhalten (z.B. Veränderungen der Einstellungen im BIOS, Installation von Hardware) vom Probanden bereits mindestens einmal gezeigt wurde. Folgende Verhaltensweisen wurden erfasst:

- Haben Sie bereits selbst Software installiert?
- Haben Sie bereits selbst Hardware installiert?
- Haben Sie bereits selbst ein Betriebssystem installiert?
- Lesen Sie PC-Fachzeitschriften?
- Welche Programmiersprache/n beherrschen Sie?
- Haben Sie bereits selbst Einstellungen im BIOS vorgenommen?
- Haben Sie bereits Anwendungen programmiert?

Die Gruppe der Personen, die das Verhalten gezeigt haben, unterscheidet sich im Kenntnisstand stark von der Gruppe der Personen, die das Verhalten noch nicht gezeigt haben. Personen, die einen höheren Testwert erzielen, bringen also auch mehr Erfahrungen im EDV-Bereich mit (siehe Abbildung 6a-f).

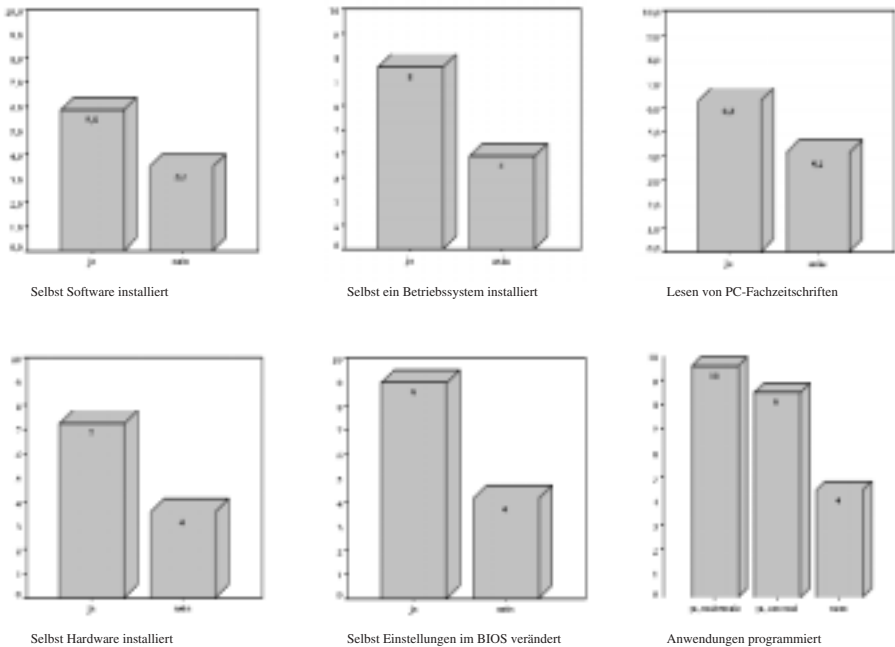


Abbildung 6a-f: Einfluss der Erfahrungen im EDV-Bereich auf den Testwert

### Selbsteinschätzung EDV-Kompetenz

Die Probanden/innen wurden mit der letzten Frage des Fragebogens gebeten, ihre eigene Kompetenz im EDV-Bereich einzuschätzen (6-stufige Skala, 1 = sehr gering, 6 = sehr hoch).

Die meisten Probanden/innen schätzen ihre Kompetenz als „mittelmäßig“ ein. Niemand schätzte die eigene Kompetenz als sehr hoch (Wert 6) ein. Die Personen, die ihre Kompetenz als hoch einschätzen, haben auch wesentlich bessere Leistungen im Kenntnistest (siehe Abbildung 7 a/b). Es ist davon auszugehen, dass Personen mit einem geringen Kenntnisstand ihre eigene Leistungsfähigkeit nicht richtig einschätzen können, daher ergeben sich keine signifikanten Korrelationen zwischen der Testleistung und der Selbsteinschätzung.

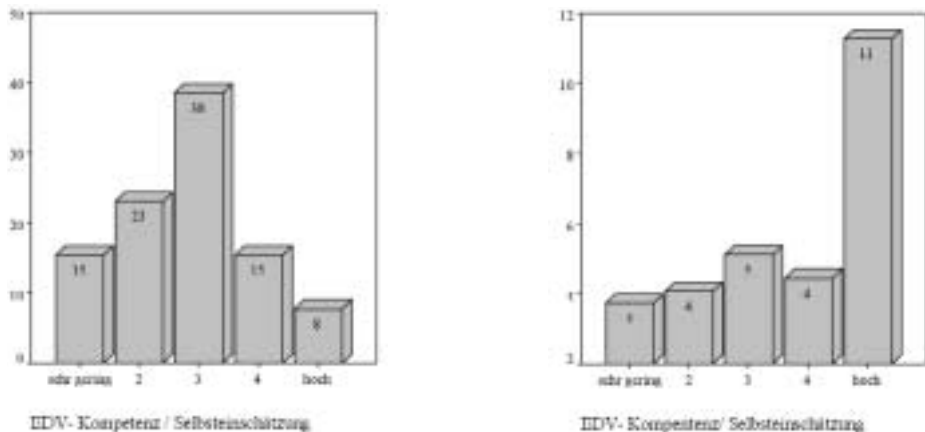


Abbildung 7a/b: Zusammenhang zwischen Selbsteinschätzung der EDV-Kompetenz und Testwert

Mithilfe der Fragebogenerhebung konnte sehr gut gezeigt werden, dass die in unserem Test ermittelten Kenntnisstände signifikant mit der tatsächlichen EDV-Erfahrung zusammenhängen.

## 6. Zusammenfassung

Die Computertechnik hat einen großen Einfluss auf unser Berufsleben. Dies spiegelt sich auch in der Schaffung mehrerer Ausbildungsberufe in diesem Bereich wider. Um eine aussagekräftige Eignungsdiagnostik für diese Berufsbilder zu betreiben, bedarf es eines standardisierten Instruments zur Erfassung von spezifischen Fachkenntnissen, um damit u.a. auf das notwendige inhaltliche Interesse an der Ausbildung zu schließen.

Der Stand der Forschung bezüglich deutschsprachiger Verfahren zur Erfassung von Computerwissen impliziert dabei die Notwendigkeit eines Instruments, bei dem das allgemeine grundlegende Computerwissen unterteilt in Theorie- und Anwendungsfragen erfasst wird.

Der Test „Informatik-Basiswissen“ wurde unter Einbeziehung von Experten/innen und einer umfangreichen Itemanalyse entwickelt. Er wurde anhand einer anwenderspezifischen Stichprobe (449 Bewerber Fachinformatik) normiert. Es liegen Normen für drei verschiedene Altersgruppen vor, die aufgrund wissenschaftlicher Analysen ermittelt wurden. Der Test weist eine hohe interne Konsistenz (Cronbach  $\alpha = r = 0,83$ ) auf.

Die Validität wurde mithilfe eines Extremgruppenvergleichs und einer Fragebogenanalyse über die Computernutzung und EDV-Erfahrung ermittelt. Die Ergebnisse lassen auf eine gute prognostische Qualität schließen.

Die Testkonstruktion und Itemanalyse wäre ohne die Mithilfe zahlreicher Berufsschullehrer/innen, Professoren/innen und Ausbildungsverantwortlicher nicht möglich gewesen. Den beteiligten Personen gilt großer Dank.

## **7. Literatur**

Föckeler, P. (2001). MCSE Windows 2000 Professional. Die deutschen Fragen. Bonn: mitp.

Lienert, G.A. & Raatz, U. (1998). Testaufbau und Testanalyse. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Naumann, J., Richter, T. & Groeben, N. (2001). Validierung des Inventars zur Computerbildung (INCOBI) anhand eines Vergleichs von Anwendungsexperten und Anwendungs-Novizen. Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 15, 219-232.

Richter, T., Naumann, J. & Groeben, N. (2001). Das Inventar zur Computerbildung (INCOBI): Ein Instrument zur Erfassung von Computer Literacy und computerbezogenen Einstellungen bei Studierenden der Geistes- und Sozialwissenschaften. Psychologie in Erziehung und Unterricht, 48, 1-13.

Wagener, D. (2003). Der Computerwissenstest CWIS-4: Befunde zur Reliabilität und Validität. Zeitschrift für Personalpsychologie, 2 (4), 169-181.

### **Korrespondenzanschrift der Autorin:**

Dipl.-Psych. Katja Brendler  
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.  
Grassistr. 12  
04107 Leipzig  
eMail: Brendler@dgp.de

## **Die Reichweite der Mitbestimmung des Personalrats bei Assessment-Centers im Rahmen der Führungskräfteentwicklung**

*Rechtsassessor Ingo Püttner, Mainz*

Der folgende Beitrag geht auf ein für die DGP erstattetes Rechtsgutachten zurück, das nur leicht redaktionell überarbeitet wurde.

### **Ausgangssachverhalt:**

Die Dienststelle, eine sächsische Stadt, plant ein Führungskräfteentwicklungsprogramm für 20 Bedienstete des gehobenen Dienstes bzw. in vergleichbarer Tätigkeit. Mit der Durchführung der Bewerberauslese hat die Stadt die DGP beauftragt. Die Auswahl soll mehrstufig erfolgen: Die ca. 130 Bewerber sollen zunächst einen Leistungstest durchlaufen. Die 40 Qualifiziertesten werden zum mündlichen Teil, nämlich einem eintägigen Assessment-Center zugelassen, in dem dann endgültig die 20 Teilnehmenden am Führungskräfteentwicklungsprogramm ausgewählt werden. Im Assessment-Center sind neben Vorstellungsgesprächen, Rundgesprächen und Kurzreferaten auch Rollenspiele vorgesehen. Die Themen der Rollenspiele sind dem alltäglichen Arbeitsleben entnommen, als Material erstellt die DGP jeweils Rollenspielvorlagen für die Teilnehmenden mit Hinweisen zur Gesprächssituation und zu den zu verfolgenden Zielen.

Dem Personalrat wurden im Zuge der Information vor Beginn des Verfahrens exemplarisch Rollenspielvorlagen aus einer anderen Auswahlkampagne übergeben und außerdem stichwortartig die vorgesehenen Themen der Rollenspiele genannt. Mit Hinweis auf sein Mitbestimmungsrecht beharrt der Personalrat darauf, im Voraus die vollständig ausgearbeiteten Rollenspielvorlagen zur Kenntnis zu bekommen. Er sei ohnehin zur Verschwiegenheit verpflichtet, so dass ihm sämtliche Unterlagen zugänglich gemacht werden könnten.

### **Fragestellung:**

Wie weit und wie intensiv muss der Personalrat informiert werden?  
In welche Unterlagen darf der Personalrat Einsicht fordern, wo sind die Grenzen zu ziehen?

Muss die DGP dem Personalrat die ausgearbeiteten Rollenspiele vorlegen?

Kann der Personalrat als Beobachter an den Rollenspielen teilnehmen?

Zugrunde gelegt wird das Sächsische Personalvertretungsgesetz (SächsPersVG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 25.06.1999 (SächsGVBl. S. 430), rechtsbereinigt mit Stand vom 01.01.2003, ergänzend das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) vom 15.03.1974 (BGBl. I S. 693) in der aktuellen Fassung.

1. § 80 Abs. 3 Nr. 7 SächsPersVG / § 75 Abs. 3 Nr. 7 BPersVG: Mitbestimmung bei der Auswahl der Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen für Angestellte und Arbeiter

Der Mitbestimmung der Personalvertretung unterliegt nach diesen Vorschriften die Teilnehmersauswahl durch die Dienststelle, soweit nicht eine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht. Die Mitbestimmung kann durch Abschluss einer Dienstvereinbarung wahrgenommen werden.

#### a) kollektiver Tatbestand

Die Mitbestimmung des Personalrats nach diesen Vorschriften ist auf die Auswahlentscheidung unter mehreren Beschäftigten als kollektivem Tatbestand gerichtet. Das ergibt sich daraus, dass sie ausdrücklich in Form einer Dienstvereinbarung wahrgenommen werden kann, also einer generellen Regelung, die den Rechtszustand für eine Vielzahl von Betroffenen bzw. Sachverhalten regeln soll. Vorliegend ist der kollektive Tatbestand durch die Auswahl aus einer Gruppe von 40 bzw. ursprünglich 130 Bewerbern unproblematisch gegeben.

#### b) Teilnehmersauswahl und Mitbestimmung

Der Mitbestimmungstatbestand könnte auf den ersten Blick in der Weise verstanden werden, dass der Personalrat gemeinsam mit der Dienststellenleitung die Teilnehmersauswahl treffen darf. Eine solche Sicht verkennt vom Grundsatz her den Charakter der Mitbestimmungsrechte: Mitbestimmung findet immer dann statt, wenn seitens der Dienststellenleitung etwas bestimmt wird, also eine Entscheidung getroffen wird. Die daran anknüpfende Mitbestimmung setzt immer die Befugnis der Dienststelle zur Entscheidung voraus.

Mitbestimmungsfrei ist die Entscheidung der Dienststelle, ob überhaupt und wenn ja, welche Fortbildungsveranstaltungen für welchen Personenkreis angeboten werden sollen (Ilbertz/Widmaier, Bundespersonalvertretungsgesetz, 10. Aufl. 2004, § 75 Rn. 133 m.w.N.).

Im Übrigen findet der Mitbestimmungstatbestand auch Anwendung, wenn - wie vorliegend beim Führungskräfteentwicklungsprogramm - die Teilnahme an der Fortbildungsveranstaltung Voraussetzung für einen späteren Aufstieg der Beschäftigten in ihrer Laufbahn ist (Ilbertz/Widmaier aaO § 75 Rn. 133; BVerwG 29.01.2003, PersV 2003, 297 unter II. 3. der Gründe (zum schleswig-holsteinischen Mitbestimmungsgesetz)).

#### c) Informationspflichten der Dienststelle

Worüber die Dienststelle im Rahmen der Durchführung der Mitbestimmung nach § 80 Abs. 3 Nr. 7 SächsPersVG / § 75 Abs. 3 Nr. 7 BPersVG informieren muss bzw. welche Informationsrechte spiegelbildlich dem Personalrat zustehen, ist im Mitbestimmungstatbestand selbst nicht geregelt. Der Umfang der Informations-

pflicht ist daher den allgemeinen Verfahrensregeln für die Mitbestimmung in § 79 Abs. 2 SächsPersVG / § 69 Abs. 2 BPersVG zu entnehmen. Danach „unterrichtet der Dienststellenleiter die Personalvertretung von der beabsichtigten Maßnahme“. Der Personalrat soll durch die Information in die Lage versetzt werden, sein Mitbestimmungsrecht wahrzunehmen und zu einer Entscheidung (Zustimmung oder Ablehnung) zu kommen. Ihm sind daher mit dem Antrag auf Zustimmung alle Informationen zu geben, die für die Meinungs- und Willensbildung erforderlich sind (Ilbertz/Widmaier aaO § 69 Rn. 4; Lorenzen/Schmitt/Etzel/Gerhold/Schlattmann/Rehak, BPersVG, Loseblatt, Stand 09/2003, § 69 Rn. 14; BVerwG 10.08.1987, BVerwGE 78, 65). Dies entspricht auch der Informationspflicht in allgemeinen Angelegenheiten, wo eine Vorlage der „erforderlichen Unterlagen“ gefordert ist, § 73 Abs. 2 S. 2 SächsPersVG / § 68 Abs. 2 S. 2 BPersVG.

Welche Informationen erforderlich sind, ist im Hinblick auf die konkrete Zielrichtung und den Schutzzweck des jeweiligen Mitbestimmungstatbestandes zu beurteilen (Lorenzen aaO § 69 Rn. 14a; BVerwG 26.01.1994, PersR 1994, 213). Die Erforderlichkeit richtet sich im Übrigen nicht nach den Vorstellungen des einzelnen Personalrats, sondern ist vom Standpunkt einer „objektiven Personalvertretung“ her zu betrachten (BVerwG 26.01.1994, PersR 1994, 213). Innerhalb dieser Grundsätze ist die Rechtsprechung tendenziell großzügig und bezieht auch sämtliche Umstände, die für die Aufgabenerfüllung des Personalrats von Bedeutung sein können, in die Erforderlichkeit mit ein (Lorenzen aaO § 69 Rn. 14a).

#### d) Zielrichtung der Mitbestimmung

Nach der aktuellen Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts obliegt dem Personalrat insoweit die Aufgabe, darüber zu wachen, dass eine Auswahl der Beschäftigten für berufliche Fortbildungsveranstaltungen nach möglichst gleichmäßigen Kriterien erfolgt und alle Beschäftigten unter Berücksichtigung ihrer Eignung und Leistung die Chance zur Teilnahme daran erhalten. Wegen der gewichtigen personalpolitischen Bedeutung der Fortbildung und ihrer nicht minder gewichtigen Relevanz für das berufliche Fortkommen bedürften die Dienstkräfte des kollektiven Schutzes des Personalrats bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für eine Fortbildungsmaßnahme (BVerwG 29.01.2003, PersV 2003, 297 unter II. 3. der Gründe). Neben der Zielsetzung der Chancengleichheit beim Auswahlverfahren, die auch von der Kommentarliteratur betont wird (Ilbertz/Widmaier aaO § 75 Rn. 133; Lorenzen aaO § 75 Rn. 157), dient die Mitbestimmung auch der Beachtung der vielfältigen Diskriminierungsverbote, die katalogmäßig in § 72 Abs. 1 S. 1 SächsPersVG / § 67 Abs. 1 S. 1 BPersVG zusammengefasst sind (Geschlecht, Abstammung, Religion, Nationalität, Herkunft, politische/gewerkschaftliche Einstellung oder Betätigung). Zusätzlich ist der Personalrat nach § 73 Abs. 1 SächsPersVG / § 68 Abs. 1 BPersVG noch der Durchführung der zugunsten der Beschäftigten geltenden Vorschriften (z.B. Beschäftigtenschutzgesetz, Frauenförder-/Gleichstellungsgesetze), der beruflichen Entwicklung Schwerbehinderter und älterer Beschäftigter, der beruflichen Förderung Schwerbehinderter, der Durchsetzung der



tatsächlichen Gleichberechtigung von Frauen und Männern sowie der Eingliederung ausländischer Beschäftigter verpflichtet. Im Zusammenhang mit Auswahlverfahren, die von Psychologen durchgeführt werden, dient die Mitbestimmung insbesondere dem Schutz des Persönlichkeitsrechts des Bewerbers gegenüber einer zu weit gehenden Ausforschung durch den Arbeitgeber bzw. Dienstherrn (v. Hoyningen-Huene, Der psychologische Test im Betrieb, Heidelberg 1997, S. 63).

#### e) Grenzen der Reichweite der Mitbestimmung

##### aa) Grenzen aus dem Mitbestimmungstatbestand selbst

Tatbestandlich reicht die Mitbestimmung nach § 80 Abs. 3 Nr. 7 SächsPersVG / § 75 Abs. 3 Nr. 7 BPersVG nur, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht. Zu den gesetzlichen Regelungen gehören in erster Linie die Grundsätze des Zugangs zum öffentlichen Dienst nach Art. 33 Abs. 2 GG (Eignung, Befähigung, fachliche Leistung). Diese Grundsätze sind weder für die Dienststelle noch für den Personalrat disponibel, so dass etwa der Personalrat im Mitbestimmungsverfahren nicht versuchen darf, ein Auswahlverfahren durchzusetzen, dass diesen Grundsätzen widerspricht.

##### bb) Grenzen in Abhängigkeit von der Ausgestaltung des Ausleseverfahrens

Soweit das Persönlichkeitsrecht des Teilnehmers durch das Auswahlverfahren betroffen ist, reicht das Mitbestimmungsrecht der Personalvertretung nur so weit, wie die Dienststelle durch das Verfahren Informationen erhält. Inhaltliche Einschränkungen der Mitbestimmung ergeben sich daher, wenn ein externer Psychologe einen psychologischen Test in Form eines psychometrischen Verfahrens (Messverfahren) durchführt und der Dienststelle als Auftraggeberin nur die Ergebnisse übermittelt, die ausgefüllten Testbögen hingegen nicht herausgibt und gemäß der für Psychologen – wie für Ärzte – bestehenden Schweigepflicht (§ 203 Strafgesetzbuch) aufbewahrt (ausführlich zum parallelen Betriebsverfassungsrecht v. Hoyningen-Huene aaO S. 64 ff.). Vorliegend ergeben sich unter diesem Gesichtspunkt keine Einschränkungen der Mitbestimmung, da die Beobachtung der Teilnehmer im Assessment-Center nicht wie ein Messverfahren ausgewertet werden kann.

#### f) Erweiterte Auskunftsrechte des Personalrats aufgrund der Verschwiegenheitspflicht ?

Die Verschwiegenheitspflicht des Personalrats (§ 10 SächsPersVG / § 10 BPersVG) ist als gesetzliche Pflicht normiert und schafft die Voraussetzungen dafür, dass die Personalvertretung ihre Aufgaben und Befugnisse innerhalb der staatlichen Verwaltung wahrnehmen darf. Zugleich ermöglicht sie das vertrauensvolle Zusammenwirken mit der Dienststelle und bildet die Grundlage für eine vertrauenswürdige Interessenwahrnehmung der Beschäftigten (Ilbertz/Widmaier aaO § 10 Rn. 2 f.). Die Wahrung der Verschwiegenheit setzt der Gesetzgeber voraus, wenn er dem Personalrat weit reichende Befugnisse und Einflussmöglichkeiten einräumt. Sie kann daher nicht angeführt werden, um die Reichweite bestehender Beteiligungsrechte auszuweiten. Ohnehin ist die

Ausgestaltung der Mitbestimmungsrechte der Disposition der Dienststelle und des Personalrats entzogen, weil insoweit immer zugleich das verfassungsrechtliche Prinzip der Gewaltenteilung und Ableitung der staatlichen Gewalt vom Volk betroffen ist.

Der Personalrat kann nicht mit Hinweis auf seine Verschwiegenheit eine Erweiterung seines Informationsrechts beanspruchen.

g) Einschränkung der Informationspflicht der Dienststelle wegen Befürchtungen, der Personalrat könne seine Verschwiegenheitspflicht verletzen?

Aus aktuellem Anlass oder aus früheren schlechten Erfahrungen kann sich der Dienststellenleitung die Frage stellen, ob sie nicht mit dem Ziel einer erfolgreichen Durchführung des Ausleseverfahrens Informationen zu den Aufgabenstellungen zurückhalten darf. Personalvertretungsrechtlich steht dahinter die allgemeine Fragestellung, ob ein Fehlverhalten des Personalrats die Einschränkung einzelner Rechte nach sich zieht oder nicht. Im Sinne der kontinuierlichen Wahrnehmung der personalvertretungsrechtlichen Befugnisse und der Wahrung des Betriebsfriedens hat sich der Gesetzgeber dafür entschieden, etwaiges Fehlverhalten des Personalrats nur durch ein Amtsenthebungsverfahren zu sanktionieren, § 28 Abs. 1 SächsPersVG / § 28 Abs. 1 BPersVG. Als Begründung für einen Antrag des Dienststellenleiters auf Ausschluss eines Personalratsmitglieds oder auf Auflösung des gesamten Gremiums kommt nur eine grobe Verletzung der gesetzlichen Pflichten in Betracht (z. B. auch eine Verletzung der Schweigepflicht) – ein Verdacht oder eine Befürchtung reicht keinesfalls aus.

Eine Einschränkung der Informationspflicht mit dieser Begründung scheidet in einem laufenden Mitbestimmungsverfahren aus.

h) Informationspflicht bei Rollenspielen

Nach objektiver Sichtweise erforderlich für die Beurteilung der Rollenspiele in Hinblick auf die Zielsetzung der Mitbestimmung sind Informationen zur Methode und Durchführung der Simulationen. Der Personalrat muss sich ein eigenes Bild davon machen können, was die Teilnehmenden erwartet. Demzufolge beschränkt sich das Mitbestimmungsrecht und damit der Informationsanspruch nicht auf die Entscheidungskriterien, sondern erstreckt sich auch auf das Verfahren – jedenfalls soweit sich die Verfahrensregelungen auf die Auswahl im eigentlichen Sinn auswirken können (BVerwG 29.01.2003, PersV 2003, 297 unter II. 3. der Gründe, mit Hinweis auf BVerwG 05.09.1990 – 6 P 27.87 –). Das Bundesverwaltungsgericht ist in seiner Leitentscheidung vom 29.01.2003 zu dem Schluss gekommen, dass die im streitbefangenen Assessment-Center festgelegten Übungssituationen (persönliche Vorstellung, Postkorbübung, Gruppendiskussion, Rollenspiel (Mitarbeitergespräch)) und die Beobachtungsmerkmale (Strukturierungsvermögen, vernetztes Denken, Selbstreflexion, soziale Wahrnehmungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, wertschätzendes Verhalten, Kontaktfreude, Selbstsicherheit, Entscheidungsfreude und Glaubwürdigkeit) die allgemeinen Entscheidungskriterien bilden, auf die sich die Mitbestimmung erstreckt.

Um diese allgemeinen Entscheidungskriterien inhaltlich und in ihrer Tragweite so weit beurteilen zu können, dass eine Mitbestimmungsentscheidung möglich ist, bedarf der Personalrat der eingehenden Information. Auf Rückfrage des Personalrats dürfte die Dienststelle auch verpflichtet sein, Angaben dazu zu machen, ob das angewandte Verfahren bestimmten Qualitätsstandards (insbesondere den Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430) entspricht, bzw. bei psychologischen Tests darüber, ob die in der Fachwelt anerkannten Verhaltensgrundsätze eingehalten werden oder nicht (Grundsätze für die Anwendung psychologischer Eignungsuntersuchungen in Wirtschaft und Verwaltung, hrsg. vom Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V.).

Nach den dargestellten Grundsätzen kann der Personalrat hinsichtlich der vorgesehenen Rollenspiele folgende Informationen beanspruchen:

- dass Rollenspiele zum Assessment-Center des Ausleseverfahrens gehören
- wie viele?
- Gruppen-/2er-Rollenspiel
- mit Vorbereitungszeit?
- mit Vorgaben für die Gesprächsführung?
- thematisch: Simulation einer Situation aus dem Arbeitsleben?  
oder z. B. aus dem privaten Bereich?
- Beobachtungsmerkmale
- wer wertet die Beobachtungen aus?
- Gewichtung der Ergebnisse im Gesamtverfahren
- weiterer Umgang mit den Ergebnissen

Zur thematischen Eingrenzung genügen Stichworte, die erkennen lassen, ob das Rollenspiel eine berufliche Situation abbildet („Versetzung“, „Urlaubsplanung“, „Überstunden“) oder nicht. Im Ausgangssachverhalt wäre die Dienststelle zur Vorlage eines Beispiels der vollständigen „Regieanweisung“ an die Teilnehmenden nicht verpflichtet gewesen.

Da nach der zitierten Rechtsprechung des BVerwG nur die allgemeinen Entscheidungskriterien von der Mitbestimmung erfasst werden, kann der Personalrat keinesfalls Informationen zu allen einzelnen Aufgabenstellungen verlangen, erst recht nicht eine Zuordnung zu einzelnen Terminen bzw. Kandidaten. Durch ein solches Ansinnen würde der Personalrat im Gegenteil die wissenschaftlich fundierte Berufsausübung des Psychologen behindern und auch die Chancengleichheit – der er ja verpflichtet ist – in Frage stellen. Auf diese Weise würde sich der Personalrat selbst in Widerspruch zu den Grundsätzen von Art. 33 Abs. 2 GG setzen, jenen Grundsätzen, die nach dem Wortlaut des Mitbestimmungstatbestands den Rahmen seiner Rechtsausübung bilden.

2. § 81 Abs. 3 Nr. 1 SächsPersVG / § 76 Abs. 2 Nr. 1 BPersVG: Mitbestimmung bei der Auswahl der Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen für Beamte

Tatbestandlich ergeben sich gegenüber den unter 1. behandelten Regelungen für die Arbeitnehmer keine Unterschiede. Lediglich das Mitbestimmungsverfahren ist anders – nämlich einschränkend – ausgestaltet.

Hinsichtlich der Information und der sonstigen Beteiligung des Personalrats gelten die oben dargestellten Grundsätze. Die Besonderheiten des Beamtenstatus', etwa die gesteigerte Treuepflicht und das Alimentationsprinzip, wirken sich bei dieser Fragestellung nicht aus. Aus rechtlicher Sicht ist es also unbedenklich, Kandidatengruppen gemischt aus Beamten und aus Arbeitnehmern zu bilden und die Personalvertretung für das Ausleseverfahren einheitlich zu beteiligen.

### 3. § 80 Abs. 3 Nr. 9 SächsPersVG / § 75 Abs. 3 Nr. 9 BPersVG: Einführung von Beurteilungsrichtlinien

Unter den Begriff der Beurteilungsrichtlinien fallen alle allgemeinen Regeln, die Beurteilungskriterien einführen und die Bewertungsmethode im Hinblick auf eine Objektivierung der Beurteilung zur Gewährleistung des Gleichheitssatzes im Einzelnen festlegen (Lorenzen aaO § 75 Rn. 165a m.w.N.). Von der Mitbestimmung wird auch das Verfahren erfasst, in dem die Beurteilungen erstellt werden sollen (BVerwG 05.09.1990, PersR 1990, 332). Ob der Begriff „Beurteilungsrichtlinien“ verwendet wird, ist für die Frage der Mitbestimmungspflicht unerheblich.

Auch die Einführung eines Assessment-Centers fällt als Regelung über das Verfahren und hinsichtlich der festgelegten Anforderungen an die Teilnehmer unter den Mitbestimmungstatbestand (angedeutet bei BVerwG 29.01.2003, PersV 2003, 297 unter II. 3. der Gründe). Die Zielrichtung, nämlich Gewährleistung der Chancengleichheit bei der Beurteilung und Schutz vor ungerechtfertigter Diskriminierung, entspricht derjenigen beim unter 1. untersuchten Tatbestand der Auswahl der Teilnehmenden an Fortbildungsveranstaltungen.

Entsprechend ergeben sich für den Informationsanspruch des Personalrats keine anderen Grenzen als die oben unter 1. e) – h) angeführten.

### 4. § 75 SächsPersVG / § 80 BPersVG: Teilnahme an Prüfungen

Nach diesen Bestimmungen besteht für den Personalrat ein Beteiligungsrecht bei verwaltungsinternen Prüfungen. An solchen Prüfungen kann ein Mitglied des Personalrats, das vom Personalrat benannt ist, beratend teilnehmen.

Prüfungen im Sinne der Vorschrift sind alle Prüfungen, die eine Dienststelle von den Beschäftigten ihres Bereichs abnimmt (so die ausdrückliche Formulierung in § 80 BPersVG). Durchführung der Prüfung und Wirkungen des Bestehens oder Nichtbestehens müssen sich auf den Kompetenzbereich der jeweiligen obersten Dienstbehörde beschränken. Den Hauptanwendungsfall bilden die Laufbahnprüfungen nach Beamtenrecht, nicht erfasst sind beispielsweise die Zweiten Staatsprüfungen für Lehrämter. Bei Verfahren zur Bewerberauslese ist danach zu differenzieren, ob es sich bloß um ein formloses Kolloquium handelt, bei dem weder Fähigkeiten festgestellt, Leistungen bewertet oder Potenziale erkannt werden sollen, oder um ein geregeltes Ausleseverfahren als Voraussetzung für die Zulassung zur weiteren Qualifizierung für höherwertige Tätigkeiten. Letztere Fälle wird man zu den Prüfungen im Sinne des Mitbestimmungstatbestandes zählen müssen. Bejaht hat dies schon die ältere Rechtsprechung für systemati-

sche Ausleseverfahren für die Zulassung von Beamten zum Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahn (OVG NW 08.05.1961, PersV 1962, 223; BVerwG 14.05.1963, BVerwGE 16, 101; im Einzelnen Lorenzen aaO § 80 Rn. 8 f.). Auch ein Assessment-Center-Verfahren gehört als strukturiertes Ausleseverfahren zu den Prüfungen im Sinne des Personalvertretungsrechts.

Die Frage, ob auch der schriftliche Teil einer Prüfung von der Beteiligung des Personalrats erfasst wird, ist noch nicht abschließend geklärt, bleibt aber für die hier behandelte Fragestellung ohne Bedeutung.

Der Umfang des Beteiligungsrechts ist dem Gesetz nicht ohne weiteres zu entnehmen. Jedenfalls geht die beratende Teilnahme über eine bloße Anwesenheit bei der Prüfung hinaus, sie schließt vielmehr auch die Teilnahme an der Beratung der Prüfungskommission ein (Lorenzen aaO § 80 Rn. 19; a. A. mit Hinweis auf ältere Rspr. des BVerwG Kunze, Beratende Teilnahme eines Personalratsmitglieds an Prüfungen, PersV 2004, 136 – 141 (139)). Ausgeschlossen bleibt eine – mehr als nur faktische – Einflussnahme auf die materiellen Prüfungsanforderungen und damit auf die Auswahl des Prüfungsstoffs und der Prüfungsaufgaben (Lorenzen aaO § 80 Rn. 18, Kunze aaO S. 139). Sinn der beratenden Teilnahme des Personalrats ist die Förderung der Transparenz des Prüfungsablaufs und die Wahrung der Chancengleichheit. Mit dieser Zielrichtung darf und soll das teilnehmende Personalratsmitglied auf einen ordnungsgemäßen Prüfungsablauf hinwirken - ohne in die Rolle eines Mitprüfers zu schlüpfen (Lorenzen aaO § 80 Rn. 18). Zur Wahrung der Chancengleichheit gehört auch, dass der Personalrat nicht etwa einzelne Prüflinge „beraten“ oder sonstwie zugunsten Einzelner ins Prüfungsgeschehen eingreifen darf. Das ergibt sich bereits aus dem allgemeinen Verbot, seitens des Personalrats durch einseitige Handlungen in den Dienstbetrieb einzugreifen, § 86 Abs. 2 SächsPersVG / § 74 Abs. 2 BPersVG.

Im Ergebnis ergänzt die beratende Teilnahme an den mündlichen Assessment-Center-Elementen die Beteiligung im Vorfeld der Durchführung des Verfahrens. Die ohnehin bestehenden Mitbestimmungsrechte werden durch das Teilnahmerecht aber nicht eingeschränkt (BVerwG 29.01.2003, PersV 2003, 297 unter II. 2. der Gründe).

Dem Personalrat ist demnach bei Rollenspielen ein „Beobachterstatus“ einzuräumen.

## **Ergebnis:**

1. Der Personalrat kann nicht die Vorlage der ausgearbeiteten Aufgabenstellungen für die Rollenspiele verlangen. Sein Informationsanspruch beschränkt sich auf die allgemeinen Entscheidungskriterien und das Verfahren bei den einzelnen Stationen des Assessment-Centers.
2. Der Personalrat kann eines seiner Mitglieder zur beratenden Teilnahme an den Rollenspielen entsenden.

## **Korrespondenzanschrift des Autors:**

Ingo Püttner  
SMBG  
Postfach 37 80  
55027 Main  
eMail: [ingo.puettner@smbg.de](mailto:ingo.puettner@smbg.de)

# **Anforderungsorientierte Optimierung von Berufungsverfahren an Hochschulen**

Ina Voigt

Die deutsche Hochschullandschaft hat sich in den letzten 10 Jahren deutlich verändert.

Nicht nur durch wirtschaftliche Zwänge ist ein anderes Bild von Hochschule entstanden. So ist beispielsweise die (Lehr-)Qualität an Hochschulen kein Thema mehr, das allein Fachkreise beschäftigt. Seit 1990 (der Spiegel veröffentlichte erstmals unter dem Titel „Welche Uni ist die beste?“ ein Hochschulranking) werden regelmäßig durch die verschiedensten Zeitschriften Rankings verbreitet und so einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Hochschulen müssen sich mit ihrem heutigen und künftig angestrebten Profil auseinander setzen, sich der Konkurrenz stellen und Studierende als Kunden/innen begreifen u.v.a.m.. Somit müssen Hochschulen sich mit strategischen Fragen auseinander setzen, die in der Vergangenheit unter dem Primat der Freiheit von Forschung und Lehre so nicht vorstellbar waren. Zunehmend werden zwischen Hochschulen und dem jeweiligen Wissenschaftsministerium Zielvereinbarungen getroffen, werden neue, leistungsbezogene, Besoldungsgruppen für Professoren/innen umgesetzt, werden neue Studiengänge (Bachelor, Master) eingerichtet. Dies setzt auch eine Auseinandersetzung mit hochschulpolitischen Zielen voraus. Definierte Ziele in Hinblick auf z.B. wissenschaftliche Reputation, Lehrqualität, Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit erfordern entsprechende Strategien und Evaluierung wie beispielsweise Lehrevaluation.

Wesentliche Voraussetzung für den Hochschulerfolg sind qualifizierte und motivierte Beschäftigte. Bei einer veränderten Orientierung von Hochschulen verändern sich die Anforderungen an das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal. Während im Bereich der Hochschulverwaltung die Gestaltung von Personalauswahlverfahren und Personalentwicklung zunehmend an neuen bzw. künftigen Anforderungen ausgerichtet wird, stellte sich dies für den wissenschaftlichen Bereich u.a. auf Grund von Ritualen und anderen Rahmenbedingungen bisher anders dar. Aktuell beschäftigen sich jedoch einige Hochschulen mit der Überarbeitung ihrer Berufsordnungen bzw. ihrer Berufungsverfahren mit dem Ziel einer Optimierung.

## **1. Anforderungen in und an Berufungsverfahren**

In Berufungsverfahren geht es vor allem darum, eine hohe „Passgenauigkeit“ herzustellen zwischen den Anforderungen, die die Hochschule bzw. die Aufgaben des jeweiligen Lehrstuhls stellen, und den besonderen Fähigkeiten und Kenntnissen eines/r Professors/in. Dies setzt eine genaue Analyse der Tätigkeitsfelder bzw. -schwerpunkte voraus; es muss also für jeden einzelnen Lehrstuhl geklärt werden, welche spezifischen Anforderungen dort zu bewältigen sind (eine sorgfältige Anforderungsanalyse gilt als unverzichtbare Voraussetzung jeglicher Art von Personalauswahl). Außerdem muss im Sinne einer gemeinsa-

men Hochschulkultur deutlich werden, was von allen Lehrstuhlinhabern/innen gleichermaßen gefordert wird.

Des Weiteren müssen Berufungsverfahren so gestaltet werden, dass die formulierten Anforderungen auch treffsicher erfasst werden.

Aus diesen Grundüberlegungen heraus empfiehlt es sich für eine Hochschule (möglichst auf dem Hintergrund eines verbindlichen Leitbildes) in ihrer Berufsordnung wesentliche Schlüsselkompetenzen zu definieren, d.h. zu fixieren, was von allen Beschäftigten im wissenschaftlichen Bereich erwartet wird, und gleichzeitig Möglichkeiten einer Differenzierung zwischen verschiedenen Lehrstuhlanforderungen aufzuzeigen. In Hinblick auf die Gestaltung des Berufungsverfahrens sollte der Pool der eingesetzten Instrumente so gestaltet sein, dass alle relevanten Anforderungen auch tatsächlich beobachtbar werden. Dies heißt konkret, dass Hochschulen sich zunehmend auch für die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen an allgemeinen Standards der Personalauswahl orientieren werden müssen. Wenn neben der wissenschaftlichen Reputation ein breites Anforderungsspektrum von z.B. Anforderungen an die Lehrqualität bzw. methodisch-didaktischen Fähigkeiten bis hin zu Fähigkeiten zur Einwerbung von Drittmitteln tritt, werden Berufungsverfahren, die über Probevorlesung und Fachgespräch hinausgehen, zwingend.

## 2. Der Stellenwert von Anforderungsprofilen

Personalauswahlverfahren – also auch Berufungsverfahren – zielen darauf ab, den Grad der Übereinstimmung zwischen dem individuellen Eignungsprofil und dem Anforderungsprofil zu ermitteln.

Das Anforderungsprofil setzt sich dabei zusammen aus einer Liste von (gewichteten) Qualifikationen, welche für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben einer Zielposition/-ebene besonders wichtig sind. Anforderungsmerkmale beschreiben also die Fähigkeiten und Kenntnisse, die zur optimalen Aufgabenbewältigung erforderlich sind. Ein Anforderungsprofil definiert somit zunächst einen Sollzustand.

Ein Anforderungsprofil wird üblicherweise durch eine Anforderungsanalyse ermittelt, also durch eine Erhebung von für diesen Lehrstuhl besonders bedeutsamen Tätigkeiten, erfolgswahrscheinlichen Eigenschaften und Schlüsselkompetenzen.

Schritte der Anforderungsanalyse:

1. **„Was muss ein/e ... alles tun?“**  
– **Tätigkeiten, Aufgaben**
2. **„Was muss ein/e ... hierfür alles können?“**  
– **Anforderungen/Kompetenzen**
3. **„Woran ist die Kompetenz ... beobachtbar?“**  
– **Verhaltensbeschreibungen**
4. **„Wie wichtig ist die Kompetenz ... ?“**  
– **Gewichtungen, Differenzierungen**

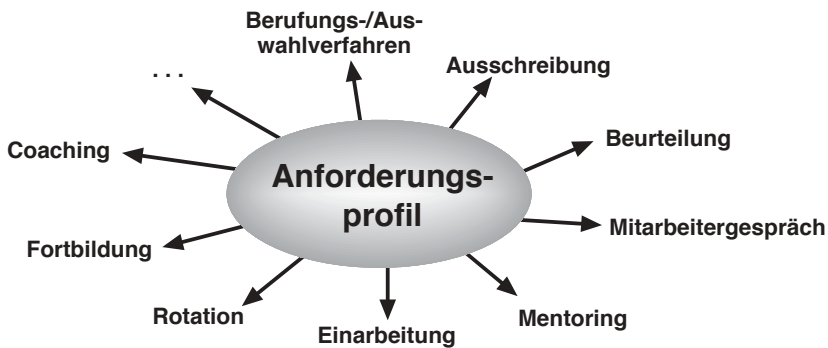


Um nicht für jeden einzelnen Lehrstuhl eine eigenständige Anforderungsanalyse durchführen zu müssen, aber auch im Sinne einer gemeinsamen Sprache/Hochschulkultur, empfiehlt es sich, in Workshops mit Rektorat und Dekanen/innen sowie ggf. Personen aus der Personalverwaltung die wesentlichen lehrstuhlübergreifenden Anforderungsmerkmale im Sinne erforderlicher Schlüsselkompetenzen zu erarbeiten, zu operationalisieren und konkrete Umsetzungsempfehlungen zu fixieren. Hierbei sind mit Schlüsselkompetenzen jene Qualifikationen gemeint, denen eine übergeordnete Bedeutung für die Bewältigung jetziger und künftiger Anforderungen zugesprochen wird.

Ein Katalog von konkretisierten (also als beobachtbares Verhalten beschriebenen) Schlüsselkompetenzen nebst Verfahrensregeln könnte z.B. als Anhang zur Berufsordnung genommen werden.

Anforderungsprofile bzw. Schlüsselkompetenzen nehmen als Bindeglied zwischen den verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten einen besonderen Stellenwert ein und ermöglichen somit eine ganzheitlich strategische Ausrichtung von Personalentwicklung. Wenngleich im wissenschaftlichen Bereich explizite Personalentwicklung zur Zeit eine kaum erwähnenswerte Rolle spielt, dürfte diese künftig im Wettbewerb der Hochschulen um geeignete Kräfte bedeutsam werden.

Das Anforderungsprofil ist u.a. Grundlage für:



### 3. Verfahrensgestaltung

Unterstellt man die o.a. Existenz eines Kataloges von Schlüsselkompetenzen, so könnte sich für das jeweils anstehende Berufungsverfahren auf die Schlüsselkompetenzen bezogen werden. Das lehrstuhlspezifische Anforderungsprofil könnte herausgearbeitet werden durch eine lehrstuhlspezifische Auswahl von konkretisierenden Verhaltensbeschreibungen und eine positionsspezifische Gewichtung der Anforderungsmerkmale.

Ein breites Anforderungsspektrum erfordert entsprechende Auswahl- bzw. Berufungsverfahren. Während die formalen Voraussetzungen an Hand der Papierform der Bewerbung klärbar sind, müssten sich die Kandidaten/innen im

Sinne einer hohen Treffsicherheit/Prognosegüte mehreren, die verhaltensbezogenen Anforderungen abbildenden, Aufgaben stellen. Berücksichtigt man die Situationsabhängigkeit menschlichen Verhaltens, müsste jedes Anforderungsmerkmal mindestens in zwei verschiedenen Situationen erfasst werden. Dies entspricht de facto dem Mehrfachprinzip und damit dem Prinzip der Assessment-Center-Technik. Hierbei kommt es wesentlich auf die schlüssige Ableitung von Aufgaben aus den Anforderungen an sowie darauf, dass diese Aufgaben/Stationen des Berufungsverfahrens realistische Situationen abbilden. Dies könnte z.B. neben der Probevorlesung und dem Fachgespräch ein Rollenspiel (z.B. zu einer Beratungssituation mit einem/er Studenten/in), ein komplexes Problemlöseszenario mit berufstypischen Dilemmatasituationen, ein strukturiertes Interview (welches insbesondere über sogenannte situative Fragen Reaktionsweisen zu relevanten beruflichen Situationen abfragt) sein. Wesentlich ist hierbei – wie bei allen anderen Formen der Personalauswahl auch – eine Berufungskommission, die sich mit Fehlerquellen des eigenen Beobachtungs- und Bewertungsverhaltens auseinander gesetzt hat und Strategien entwickelt hat, den Prozess zu professionalisieren. Dies setzt eine entsprechende Schulung voraus.

#### **4. Qualitätsstandards**

Im Prinzip gelten für Berufungsverfahren die gleichen Qualitätsstandards wie für andere Verfahren der Personalauswahl. Hier sei noch einmal verdeutlicht, dass zu trennen ist zwischen dem Prozess der Eignungsfeststellung und der letztendlichen Auswahlentscheidung. Die obigen Darlegungen beziehen sich auf den Prozess der Eignungsfeststellung, also den Grad der Übereinstimmung des individuellen Profils mit dem Anforderungsprofil. In die eigentliche Auswahlentscheidung fließen noch weitere Kriterien ein. Dieser letztgenannte Prozess ist in Berufungsverfahren durch kaskadenartige Gremienbeschlüsse untermauert, die elementar angewiesen sind auf eine gute „Vorarbeit“ und Dokumentation im eigentlichen Eignungsfeststellungsprozess. Für diesen gelten die aktuellen Qualitätsstandards wie Anforderungsbezug, Transparenz, Qualifizierung und Dokumentation u.v.a.m., wie sie in der DIN 33430 fixiert sind (s.a. DGP-Informationen 2003).

## 5. Resumée

Die Entwicklung eines hochschuleinheitlichen Anforderungskatalogs, welcher insbesondere auch das künftige Profil der Hochschule widerspiegelt, dient der Optimierung von Berufungsverfahren unter Berücksichtigung der aktuellen Qualitätsstandards für Personalauswahlverfahren. Er soll

- Transparenz schaffen bezüglich der Erwartungen an alle Professoren/innen
- zu einer Optimierung des Verhältnisses zwischen Zielen und Anforderungen der Hochschule einerseits und den besonderen Fähigkeiten der Professoren/innen andererseits beitragen
- durch entsprechende Umsetzungsempfehlungen das Berufungsverfahren in Hinblick auf die nichtfachlichen Anforderungsmerkmale auf eine breitere Datenbasis stellen
- in einem zunehmend schwieriger werdenden Kampf um die guten Köpfe diejenigen erkennen helfen, die zur Hochschule passen
- Ansätze für eine Personalentwicklung im wissenschaftlichen Bereich liefern und somit die Attraktivität der Hochschule für high potentials steigern
- die Zukunftsfähigkeit der Hochschule sichern.

### **Korrespondenzanschrift der Autorin:**

Dipl.-Psych. Ina Voigt  
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.  
Straße des 17. Juni 114 (Ernst-Reuter-Haus)  
10623 Berlin  
eMail: Voigt@dgp.de

## **EU - Projekt „From Competence to Qualification“**

**„Was kann ich eigentlich?  
– Kompetenzen sichtbar machen!“**

### **Praxisbeispiel für ein Potenzial-Assessment-Center zu kommunikativer Kompetenz**

*Katrin Brinkhoff*

#### **1. Einführung: Die Projektidee „Informell erworbene Kompetenzen sichtbar machen“**

Nicht-formal erworbene Fähigkeiten sind schwer abzubilden, da sie wenig bewusst erworben und selten als persönliche Qualifizierung erlebt werden.

In unserer sich rasant entwickelnden Berufswelt, die den Menschen immer mehr Flexibilität abverlangt, sind aber gerade Kompetenzen, die jenseits der Bildungs- und Berufsbildungseinrichtungen erworben werden, zunehmend von Bedeutung. So erwirbt man z.B. Organisationskompetenz nicht nur im Rahmen von Ausbildung, Fortbildung oder Beruf, sondern insbesondere beim „Meistern“ privater Projekte wie der Planung einer Reise, eines Umzuges oder bei der Betreuung von Kindern. Wie kann man diesen informell erworbenen Kompetenzen mehr Bedeutung geben, sie sichtbarer machen?

In diesem Artikel möchte ich ein Europäisches Projekt vorstellen, in dem diese Idee fokussiert und umgesetzt wurde. Seit Mai 2001 beschäftigt sich die Volkshochschule City-West als Projektpartner in Berlin mit dem Nachweis informell erworbener kommunikativer Kompetenzen. Dies geschieht im Rahmen des transnationalen Sokrates/Grundtvig-EU-Projektes „From Competence to Qualification“.

Ziel des transnationalen Gesamtprojektes ist es, Instrumente zu entwickeln und zu erproben, um informell erworbene kommunikative, soziale, interkulturelle und Managementkompetenzen abzubilden und langfristig zu validieren. Weitere Projektpartner waren Österreich, Finnland, Großbritannien, Ungarn und die Schweiz. In allen Projektländern fanden alternierend jährlich mindestens zwei transnationale Projekt-Treffen statt.

Jedes Partnerland verpflichtete sich, über den nationalen Projektbeirat im eigenen Land Inhalte und Ergebnisse des Projektes in der Fachöffentlichkeit zu diskutieren, sich national und regional zu vernetzen und auf diesem Wege zur strukturellen Verankerung der Projektergebnisse beizutragen. In Berlin wurde das Projekt von einem sehr engagierten wissenschaftlichen Beirat begleitet. Auch die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V. war durch Frau Voigt im Beirat vertreten und unterstützte den Verlauf durch fachliche Beratung und Unterstützung, insbesondere bei der Konstruktion des Potenzial-Assessment-Centers.

Das in Berlin entwickelte Seminar-Modell „Was kann ich eigentlich ? – informell erworbene Kompetenzen sichtbar machen“ konzentriert sich besonders auf kommunikative Kompetenz, die ja in vielen Bewerbungskontexten eine Schlüssel-

funktion hat. Die Zielgruppe des Pilotprojektes 2002 waren Frauen, insbesondere Existenzgründerinnen, junge Unternehmerinnen, Wiedereinsteigerinnen und arbeitslose Akademikerinnen.

## **2. Die Pilotphase: Wie funktioniert die persönliche Standortbestimmung?**

Im Frühjahr/Sommer 2002 erprobten die Teilnehmerinnen die im Projekt entwickelten Seminar-Module und hatten Gelegenheit, im Prozess der Selbsteinschätzung den Lebenslauf mit Blick auf persönliche Kompetenzen zu beleuchten, diese schriftlich festzuhalten und im Zuge der vier Gruppentermine ein persönliches Kompetenzprofil zu erstellen. Das Seminar wurde ergänzt durch eine Fremdeinschätzung mit Hilfe eines Assessment-Centers. Im Anschluss folgte die Auswertung dieser ausführlichen und perspektivreichen „Kompetenzsuche“.

Es fanden zwei Modell-Durchläufe für je 12 Teilnehmerinnen statt. Im Rahmen des Berliner Projektes wurde ein 4-Schritt-Modellverfahren entwickelt, dessen Verlauf hier erläutert werden soll. Nach einer Eingangsberatung der Teilnehmerinnen erfolgte eine systematische Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenzen mit Hilfe eines bereits erprobten Instrumentes, dem Schweizerischen Qualifikationsbuch (CH-Q)<sup>1</sup>. Im Rahmen des Projektes gab es eine Kooperation mit der Gesellschaft CH-Q, die diesen Laufbahnbegleiter in Form eines Portfolios entwickelt hat. Die Arbeitsschritte werden in drei aufeinander aufbauenden Gruppenterminen angeboten.

Verbunden mit dem Verfahren ist für die Teilnehmenden die selbständige Dokumentation eigener Fähigkeiten und Kompetenzen. Das persönliche Kompetenzprofil ist Ergebnis eines Prozesses individueller „Spurensuche“, wie es im Schweizerischen Qualifikationsbuch (CH-Q) genannt wird, verbunden mit der bewussten Reflexion und Analyse individueller Kompetenzen, die in allen Bereichen des Lebens erworben werden. Mit „mikroskopischem Blick“ werden einzelne Projekte des Lebenslaufes beschrieben und erworbene Kompetenzen schriftlich festgehalten und individuell erläutert.

Damit findet das Motto vom „lebenslangen Lernen“ Entsprechung in einem Verfahren zur Abbildung des „lebenslang Gelernten“ – die Welt des Alltags eröffnet sich aus dieser Perspektive als „kontinuierlicher Lernort“.

Diese Selbsteinschätzung wurde ergänzt durch eine Fremdeinschätzung mit Hilfe eines eintägigen Potenzial-Assessment-Centers. Somit erhielten die Teilnehmerinnen eine Rückmeldung zu ihrer gezeigten kommunikativen Kompetenz und konnten im Anschluss einen Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung machen.

---

<sup>1</sup> Mehr Informationen über das Schweizerische Qualifikationsbuch erhalten Sie auch unter [www.ch-q.ch](http://www.ch-q.ch)

In Berlin wurde das Seminar-Modul insgesamt mit folgenden Zielgruppen modifiziert und erfolgreich durchgeführt:

- Sommer 2002: Pilotphase – Modelldurchlauf mit Existenzgründerinnen, jungen Unternehmerinnen und Arbeitssuchenden
- Sommer 2002: Studentinnen an der Universität der Künste, Berlin (kein AC)
- Herbst/Winter 2002/2003: Arbeitssuchende Frauen am damaligen Kompetenzzentrum für Frauen Berlin, Kleine Orangerie im Schloss Charlottenburg
- Sommer 2003: Kurs an der Freien Universität (Rhoda-Erdmann-Programm für junge Wissenschaftlerinnen) (kein AC)
- Herbst 2003: Teilnehmerinnen am Zusatzstudiengang „Gender Kompetenz“ an der Freien Universität, Berlin (kein AC)

### **3. Der Weg zum persönlichen Kompetenzprofil: Das 4-Schritt-Verfahren:**

#### **Erster Schritt: Eingangsberatung**

Für alle interessierten Teilnehmerinnen fand für die Pilotphase eine Informationsveranstaltung statt, die erfreulicherweise großen Zulauf hatte. Zuvor wurden sie schriftlich über Ziele, Ablauf und Inhalte des Projekts sowie der Modelldurchläufe informiert. Das Portfolio zur Selbsteinschätzung mit den einzelnen Schritten (CH-Q) wurde ausführlich vorgestellt und Gelegenheit zu Nachfragen gegeben.

Während des Gender Studienganges 2003 an der Freien Universität Berlin gab es bereits eine Gruppe von 16 Teilnehmerinnen. Für sie war das Seminar ein fester Bestandteil des gesamten Studienganges.

#### **Zweiter Schritt: Selbsteinschätzung mit Hilfe des Portfolios (Schweizerisches Qualifikationsbuch – CH-Q)**

Das Konzept wurde von drei Dozentinnen umgesetzt, die zuvor eine dreitägige Qualifizierung zum Schweizerischen Qualifikationsbuch absolviert hatten.

Beim Sammeln und Zuordnen der Aufgaben und Seminarmodule zu den einzelnen Terminen für den Prozess der Selbsteinschätzung wurde klar, dass die Bildung von Peer-Groups als Unterstützung bei der Bearbeitung der einzelnen Aufgaben des Portfolios sowie der „Hausaufgaben“ und zur Vernetzung der Teilnehmerinnen ein ergänzender Baustein sein sollte, außerdem das Angebot von einstündigen Einzelberatungsterminen. Die einzelnen Arbeitsblätter des Portfolios wurden durch Übungen und theoretische Phasen ergänzt und modifiziert. Viele Frauen hatten auch den Wunsch, sich mit den Begrifflichkeiten der klassischen Anforderungsprofile auseinander zu setzen, um sie mit eigenen konkreten erinnerten Verhaltensweisen zu beleben und so die Abstraktheit zu nehmen.

## **Ablauf der 4 Gruppentreffen**

Die Gruppentreffen wurden bei unterschiedlichen Modelleinsätzen als 3,5-stündige, aber auch als 6-stündige Veranstaltungen erprobt. Die Evaluation ergab, dass die Teilnehmerinnen bei 3,5-stündigen Gruppenarbeiten den Wunsch nach mehr Zeit für Austausch und auch Bearbeitung der Aufgaben hatten.

### **Gruppentreffen 1: „Werdegang“**

- Begrüßung
- Vorstellung mit Nennung einer persönlichen Stärke
- Eine Kompetenz (in einer Situation) malen und anschließender Austausch Einführung in das CH-Q
- PAUSE
- Organisatorische Fragen
- Arbeitsblatt : Blick zurück in die Lerngeschichte
- „Bereit sein für Veränderung“ (Arbeitsblatt) „Fischgräte“ Lebenslauf nachvollziehen (Schritte beruflich und privat) (Flipchart, Hausaufgabe)
- Anregung zur Gruppenbildung (Peer-Gruppen außerhalb, Vernetzung)
- Blitzlicht

### **Gruppentreffen 2: „Persönliches Potenzial“**

- Reflexion der Erfahrungen
- Brainstorming: Was sind methodische, fachliche, soziale Kompetenzen? Einführung der Kategorie K: Was sind kommunikative Kompetenzen? Potenzial-erfassung aus unterschiedlichen Lebensbereichen, Arbeitsblatt
- PAUSE
- AB Potential in Kleingruppe besprechen
- Referenzen schreiben (AB einführen)
- Hausaufgabe erläutern (zusätzliche Potenzialbögen ausfüllen und in der Arbeitsgruppe besprechen)

### **Gruppentreffen 3: „Persönliches Profil“**

- Reflexion der Erfahrungen
- Aktuelles persönliches Profil entwickeln und beschreiben (Arbeitsblatt CH-Q)
- PAUSE
- Organisatorisches (AC-Vorbereitung, Indikatoren, Ablauf, Termine für Einzelberatungen klären)
- Selbstbild/Fremdbild
- Werbespot über eigene Person entwickeln und präsentieren (kreative Übung)
- Hausaufgaben ankündigen (Arbeitsblatt Fremdbild, Arbeitsblatt Überdenken von Lernprozessen)
- Blitzlicht zum Abschluss

## **Einzelberatung (optional):**

Zusätzlich zu den 4 Gruppenterminen wird für jede Teilnehmerin ein Einzelberatungstermin von einer Stunde angeboten. Die Termine wurden zwischen dritten und vierten Gruppentermin gelegt. In den folgenden Anwendungen wurde auf dieses Angebot aus Personalkostengründen verzichtet.

## **Dritter Schritt: Fremdeinschätzung der kommunikativen Kompetenz durch ein eintägiges Potenzial-Assessment-Center**

Im Rahmen des EU-Projekts wird das Assessment-Center zur Potenzialanalyse genutzt. Im Zentrum steht die „kommunikative Kompetenz“ der Teilnehmerinnen. Eine Herausforderung war die Operationalisierung der Indikatoren kommunikativer Kompetenz, denn es gibt in diesem Falle kein spezifisches Anforderungsprofil. Im Mittelpunkt der Konstruktion des ACs steht also nicht die Frage der Bewährung bei einem beruflichen Posten, sondern eine Rückmeldung der kommunikativen Kompetenz für jede Teilnehmerin mit ihren individuellen Vorstellungen. Daher kann auch bei der Beobachtung nicht in Relation zu den Anforderungen eines vorgegebenen Profils, sondern in Bezug auf ein vorab definiertes „Ideal“ kommunikativer Kompetenz beobachtet und „bewertet“ bzw. den Beobachtungsmaßen zugeordnet werden. Dieses Ideal wird man wohl kaum vorfinden, jedoch in Teilen bei vielen beruflichen Anforderungen wiederfinden. Kommunikative Kompetenz ist hier häufig die Basiskompetenz.

Die Indikatorenliste zeigt eine Auflistung von Ausprägungen der 3 Teilkompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit.

Für die Durchführung des Assessment-Centers wurde auch in diesem Projekt betont, wie wichtig es sei, mit erfahrenen Moderatorinnen (Psychologinnen) zu arbeiten, die sämtliche Qualitätsstandards von Assessment-Centers<sup>3</sup> kennen und diese bei der Durchführung von Schulungen sowie der ACs selbst berücksichtigen.

Die AC-Aufgaben wurden so konstruiert, dass sie Bezug auf für die Frauen alltagsrelevante Themen und zugleich die Gruppensituation des Selbsteinschätzungsprozesses nahmen. So sollten die Teilnehmerinnen z.B. in der Selbstpräsentation ihre Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten beschreiben und ihre Motivation zur Teilnahme am Projekt benennen, die sie vorab mit Hilfe des CH-Q-Portfolios beschreiben konnten. In den Gruppenaufgaben war das Ziel, ein gemeinsames Projekt zu entwickeln und langfristig zu planen. Dies diente auch der Teambildung der Gruppenmitglieder für weitere Arbeitsschritte. Auch als Diskussionsthemen wurden solche gewählt, die Bezug zu bisherigen Themen der Gruppenseminare hatten, z.B. „Frauen in Führungspositionen“.

---

<sup>3</sup> gemäß des Arbeitskreises Assessment-Center, einer Gruppe von Personalverantwortlichen aus öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft



Die Rückmeldungen zum Assessment-Center waren durchweg positiv. Viele Teilnehmerinnen fanden es hilfreich für die Reflexion der eigenen Kompetenzen, eine differenzierte Rückmeldung zu erhalten.

## Die Beobachterschulung:

Dem Assessment-Center ging eine ca. sechsstündige Beobachterschulung der Kommission voraus. Diese bestand aus den drei Trainerinnen sowie zwei Gästen. Freundlicherweise konnte für die Schulung das DGP-Schulungsvideo genutzt werden, um den Beobachtungs- und Beurteilungsprozess der einzelnen Stationen, insbesondere der Gruppensituationen, effektiv zu proben.

Ziele der Beobachter-Schulung waren:

- Den Beobachtungs- und Beurteilungsprozess vorstellen
- Die Wahrnehmung schärfen
- Die Indikatoren kommunikativer Kompetenz vorstellen
- Für den Prozess der Verhaltensbeobachtung sensibilisieren
- Mögliche Fehler bei der Beobachtung korrigieren (Vorsorge)
- faire, valide und angenehme Voraussetzungen für Teilnehmende schaffen!

## Der Ablauf des Assessment Centers

9.15	<b>Begrüßung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– evtl. kurzes Blitzlicht</li> <li>– Tagesablauf vorstellen (Zeitplan für TN)</li> <li>– Inhalte und Indikatoren „kommunikative Kompetenz“ transparent für TN (Indikatoren wurden bereits vorher ausgeteilt)</li> </ul>
10.00	<b>1. Gruppendiskussion</b> kurze Einarbeitung in das Thema (5 Min.) Notizen (5 Min.) Diskussion in der Gruppe (20 Min.)
11.30	– 15 Min. Pause –
11.45	<b>2. Selbstpräsentation</b> (ca. 10 Min. individuelle Vorbereitung, 10 Min. Präsentation, 10 Min. Beobachterbesprechung)
	TN 1:     Vorbereiten: 11.30     Präs.: 11.40 TN 2:     Vorbereiten: 11.50     Präs.: 12.00 TN 3:     Vorbereiten: 12.10     Präs.: 12.20 TN 4:     Vorbereiten: 12.30     Präs.: 12.40 TN 5:     Vorbereiten: 12.50     Präs.: 13.00
Ca. 13.45 - 14.30	<b>Mittagessen</b>
14.30	<b>Gruppendiskussion/Einarbeitung</b>

14.45 - 15.15	<b>3. Gruppenaufgabe</b> – Erläuterung 5 Min. – kurze individuelle Einarbeitung 10 Min.
15.15 - 16.15	<b>Beobachter-Einschätzung</b>
16.30	<b>Sammel-Feedback</b> (Blitzlicht) Verabschiedung – Pause (evtl. 20 Min. Vorbereitung Feedbackgespräche)
16.30 - 18.00	<b>Einzel-Feedbackgespräche</b> (bei Bedarf auch später) 2 Beobachterinnen führen 3 Gespräche – jew. 30 Min. – Bewertung nur als Arbeitsmittel für die Kommission – Den TN wird rückgemeldet: Was war positiv? Wo gibt es Entwicklungsbedarf?

### Relevanz der Operationalisierungen bei einzelnen Stationen

Indikator	Selbstpräsentation	Gruppenaufgabe	Gruppendiskussion
Komm.fähigkeit	x	x	x
Teamfähigkeit		x	x
Konfliktfähigkeit		x	x

### Die Indikatoren kommunikativer Kompetenz

Nach ausführlicher theoretischer Recherche wurden in einem selektiven Verfahren folgende Indikatoren zusammengestellt. Die Schwierigkeit bei der Konstruktion dieses Potenzial-ACs war die fehlende Anforderungsanalyse. Die Indikatoren wurden daher auf die Zielgruppe bezogen und mit dem Beirat abgestimmt.

<b>GESAMTMERKMAL: KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ</b>	
<b>1. KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT</b>	
Rhetorische Fähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zeigt zugewandte Körperhaltung</li> <li>– unterstreicht Aussagen durch Mimik und Gestik</li> <li>– formuliert klar und verständlich</li> <li>– redet in der ersten Person statt „man/wir“</li> <li>– spricht betont und anregend (nicht monoton)</li> <li>– lässt ausreden</li> <li>– wählt transparente Strukturierung</li> <li>– argumentiert schlüssig, sach- u. personenbezogen</li> </ul>
Überzeugungsfähigkeit (Durchsetzung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vertritt den eigenen Standpunkt sachlich</li> <li>– überzeugt durch Argumente</li> <li>– argumentiert ergebnisorientiert</li> <li>– bietet Kompromisse an</li> <li>– bringt Ideen und Anregungen (in die Gruppe)</li> </ul>

Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sammelt Informationen</li> <li>– gibt Informationen weiter</li> </ul>
Kontaktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– geht auf andere zu</li> <li>– stellt Verbindung zwischen TN her</li> <li>– hält Blickkontakt</li> </ul>

<b>2. TEAMFÄHIGKEIT</b>	
Kollegialität (Partnerschaftliches Verhalten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– arbeitet mit anderen zusammen</li> <li>– hört anderen zu, ohne zu unterbrechen</li> <li>– erfragt Meinung anderer</li> <li>– achtet Gesprächspartner, ist respektvoll u. höflich</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hört aktiv zu (stellt zusammenfassende und weiterführende Fragen)</li> <li>– bindet andere in die Diskussion ein</li> <li>– greift Beiträge auf</li> <li>– akzeptiert Ansichten, Vorgehensweisen, Ideen anderer Teammitglieder</li> <li>– bittet um Unterstützung</li> <li>– bietet bei Bedarf Unterstützung an</li> <li>– akzeptiert Teamentscheidungen</li> <li>– stellt das Ziel des Teams in Vordergrund</li> <li>– formuliert Wir-Aussagen</li> <li>– (nimmt emotionale Situation des Gegenübers wahr und reagiert adäquat)</li> <li>– richtet unterschiedliche Interessen auf ein Ziel aus</li> </ul>

<b>3. KONFLIKTFÄHIGKEIT</b>	
Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– reagiert auf Angriffe angemessen, sachbezogen</li> <li>– richtet unterschiedliche konkurrierende Interessen auf ein Ziel aus</li> <li>– geht auf andere ein, ohne gemeinsames Ziel aufzugeben</li> <li>– behauptet eigene Standpunkte, Ideen, Interessen gegen Widerstand</li> <li>– setzt sich mit Kritik anderer auseinander</li> <li>– bleibt wertschätzend</li> </ul>
Kritikfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>– lässt Kritik anderer zu</li> <li>– trägt Kritik sachlich vor (zeitnah, verhaltensnah, konkret)</li> <li>– fragt nach Ursachen</li> <li>– sucht nach Lösungen (bietet an) und nimmt sich Zeit dafür</li> <li>– bleibt in der Situation („dran, wenn es auch wehtut“)</li> </ul>

## **Vierter Schritt: Gruppentreffen „Ausblick“**

Der letzte Termin des Modells bestand aus einer weiteren Gruppensitzung, in der das Assessment-Center sowie die bisherigen Termine reflektiert wurden. Ergänzt wurde eine kreative Übung zur Zielfindung. Weiterhin wurde ein Arbeitsblatt aus dem Schweizerischen Qualifikationsbuch bearbeitet, der „Persönliche Aktionsplan“, mit dessen Hilfe konkrete Umsetzungsschritte erarbeitet und festgehalten werden konnten. Es erfolgte eine ausführliche Nachbesprechung in der Gruppe. Für die Qualitätssicherung des Gesamtprojektes wurden die Teilnehmerinnen bei allen Veranstaltungen gebeten, den ausführlichen Evaluationsbogen auszufüllen.

## **4. Perspektiven des Modells**

Es wurde eine ausführliche Evaluation des Modells durchgeführt: eine Prozess-evaluation durch den Beirat sowie zwei ausführliche Fragebögen für die Teilnehmerinnen.

Die Auswertungen zeigten ein hohes Maß an Motivation auf Seiten der Teilnehmerinnen. Die Anregung zur Gruppenarbeit erwies sich als äußerst fruchtbar und bot Gelegenheit zur Vernetzung über die Gruppentreffen hinaus. Auch die initiierte Verknüpfung von geleiteten und selbst organisierten Gruppentreffen erwies sich als unterstützend. Durch die gemeinsame Diskussion und Reflexion kam es zu Synergien beim Prozess der Sichtbarmachung der Kompetenzen. Die Möglichkeit des Verbindens von Selbsteinschätzung (CH-Q) und Fremdeinschätzung (Assessment) zeigte sich ebenfalls als hilfreich und bedeutend für die Teilnehmerinnen. So konnte ein Abgleich zwischen zuvor erinnerten Kompetenzen mit der systematischen Einschätzung des real gezeigten Verhaltens geleistet werden. Die Teilnehmerinnen gaben insbesondere die Rückmeldung, dass das Seminar ihr Selbstbewusstsein gestärkt habe. Auch hätte es das Wissen um das eigene Können im Hinblick auf anstehende Bewerbungen enorm erweitert. Insgesamt interessierte bei der Durchführung in Berlin in erster Linie das individuelle Sichtbarmachen von Kompetenzen für die Teilnehmerinnen und weniger die langfristige Zertifizierung informell erworbener Kompetenz.

Das Seminar wurde im Folgejahr 2003 „From Competence to Qualification continued“ mit Blick auf eine neue Zielgruppe (Akademikerinnen/ Teilnehmerinnen des Zusatzstudienganges „Gender Kompetenz“ an der Freien Universität Berlin) modifiziert und wird auch in diesem Jahr Anwendung finden. An der VHS City – West (Berlin) ist es ein dauerhaftes Programmangebot und wird 2004 erstmalig in Kooperation mit der Landeszentrale für politische Bildungsarbeit angeboten.

## **Korrespondenzanschrift der Autorin:**

Dipl.-Psych. Katrin Brinkhoff  
Hochkirchstr. 14, 10829 Berlin  
eMail: katrinbrinkhoff@gmx.de

# **Erfolgsfaktoren bei der Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens in Kommunen**

Andreas Jürgens

## **Einführung**

Die Innenministerkonferenz hat sich mit dem Beschluss vom 21. November 2003 für ein ressourcenorientiertes Haushalts- und Rechnungswesen entschieden. Dabei erfolgt die Haushaltsplanung und Abbildung der Geschäftsvorfälle größtenteils auf Basis der kaufmännischen Buchhaltung in einem 3-Komponentensystem (Bilanz, Ergebnisrechnung und Finanzrechnung). Mit der Einführung soll die Verwaltungsmodernisierung forciert und die finanzwirtschaftliche Steuerung professionalisiert werden. Auch wenn die Ausgestaltung dieses Reformprojektes in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich ist, stehen die Kommunen vor einer bedeutenden Umgestaltung des Haushalts- und Rechnungswesens. Mit der Einführung eines neuen Rechnungslegungsstils sind weitreichende Veränderungen in der Organisation der Kommunen verbunden. Weiterhin ergeben sich für die Mitarbeiter/innen in den Kommunen veränderte Aufgaben- und Anforderungsprofile.

Voraussetzung für die Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens ist eine Klärung der mit der Umstellung verbundenen Zielsetzungen und Erwartungen. Folgende Fragestellungen können dabei in Betracht kommen:

- Welche Rahmenbedingungen im Sinne eines Politik- und Führungsverständnisses sind dem neuen Rechnungslegungsstil zugrunde zu legen?
- Welche Informationen benötigen die Verwaltungsführung und die Fachbereiche zur Steuerung?
- Welche weiteren Funktionen soll das Haushalts- und Rechnungswesen erfüllen (Instandhaltungs- und Investitionsplanungen, Präventivfunktion für dolose Handlungen etc.)?

Erfolgreiche Veränderungsprozesse können nur angestoßen und umgesetzt werden, wenn die Leitungskräfte in der Verwaltung von dem Sinn und der Bedeutung der Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens überzeugt sind und das Projekt entsprechend unterstützen. Mitarbeiter/innen werden den Veränderungen nur dann positiv gegenüberstehen und sich motivieren lassen, wenn die Verwaltungsführung die Umstellung mit der entsprechenden Einstellung trägt und ihr eine entsprechende Bedeutung beimisst. Voraussetzung dafür ist wiederum, dass bei der Verwaltungsführung entsprechende Kenntnisse zum neuen Haushalts- und Rechnungswesen vorhanden sind.

## **Projektmanagement**

Komplexe Veränderungsprozesse erfordern ein effektives und effizientes Projektmanagement. Nur so können die gewünschten Ziele in dem geplanten Zeitraum mit einem kalkulierbaren Ressourceneinsatz realisiert werden. Das Projektmanagement gliedert sich in mehrere Phasen. Neben der systematischen

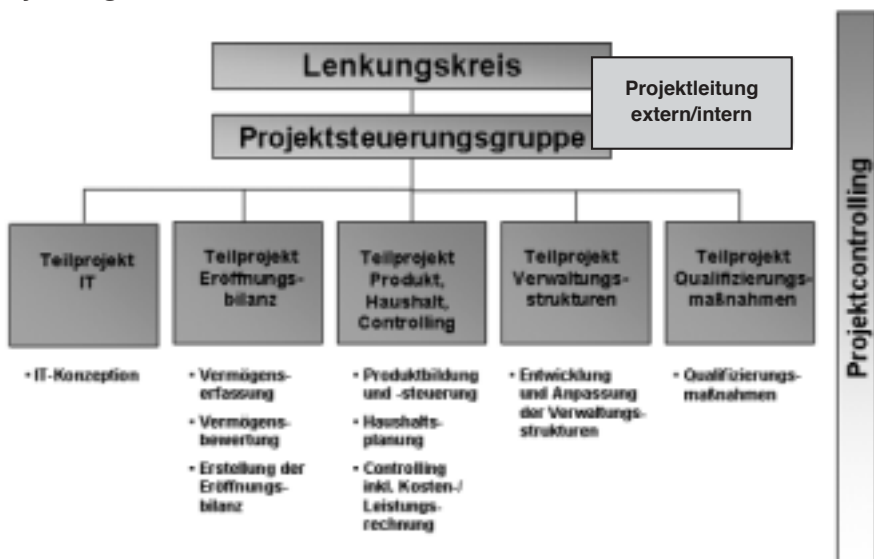
Vorgehensweise über die Projektplanungs-, die Projektdurchführungs- und die Projektabschlussphase ist das Projektcontrolling eine wichtige prozessbegleitende Aufgabe. Hierüber wird neben der Ergebniskontrolle einzelner Teilprojekte und Aufgaben eine proaktive Gesamtsteuerung sichergestellt.

## Phasenmodell



Der Aufbau professioneller Projektmanagement-Strukturen ist für die erfolgreiche Einführung unumgänglich. Die meisten Kommunalverwaltungen verfügen über diesbezügliches Know-how bereits aus anderen Veränderungsprojekten im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung. Auch die Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens erfolgt dabei in verschiedenen Teilprojekten und hat wesentlichen Einfluss auf die Projektaufbauorganisation. Ein weiteres Kernelement ist die Einrichtung verschiedener organisatorischer Elemente wie des Lenkungskreises als Entscheidungsgremium und der Projektsteuerungsgruppe zur operativen Steuerung des Projektes. Die Projektorganisation einschließlich der Tätigkeitsfelder könnte folgende Gestalt haben:

## Projektorganisation



Die Teilprojekte sind nicht isoliert zu betrachten, sondern miteinander verzahnt. So hat die IT-Konzeption Einfluss auf die Entwicklung und Anpassung der Verwaltungsstrukturen. Beide Teilprojekte sind wiederum maßgebend für die Qualifizierungsmaßnahmen. Die Verwaltungsstrukturen sind weiterhin nur im direkten Kontext mit der Produktbildung und -steuerung zu gestalten. Auch für die Erstellung der Eröffnungsbilanz sind vorherige Abstimmungen bei der IT-Konzeption und Produktbildung notwendig.

Eine externe Unterstützung bei der Projektsteuerung und den Teilprojekten könnte insbesondere dann sinnvoll sein, wenn das erforderliche Know-how oder die zeitlichen Ressourcen nicht bzw. nicht vollständig vorhanden sind. Die Funktion der externen Unterstützung sollte dabei geklärt werden und die Tätigkeiten auf wesentliche Punkte beschränkt bleiben, damit die Akzeptanz des neuen Haushalts- und Rechnungswesens erhalten bzw. gefördert wird.

### Politische und finanzwirtschaftliche Steuerung

Führungskräfte erwarten von dem neuen Rechnungslegungsstil eine erhöhte finanzwirtschaftliche Transparenz und eine Vereinfachung der politischen und finanzwirtschaftlichen Steuerung. Zur politischen Steuerung sind jedoch eine langfristige Positionierung der Kommune in Form eines politischen Leitbildes und eine Strategieentwicklung notwendig, um daraus mittelfristige Ziele, Maßnahmen, Produkte und Kennzahlen abzuleiten. Wird ein solches umfassendes Führungs- und Steuerungssystem implementiert, werden weitere Ressourcen gebunden. Wird aufgrund der Ressourcenknappheit jedoch eine Entwicklung dieses Systems auf einen späteren Zeitpunkt verlagert, kann das neue Haushalts- und Rechnungswesen nur zu einer operativen wirtschaftlichen Steuerung genutzt werden. Die neue Systematik der Haushaltsplanung wird jedoch den Schwerpunkt der politischen Beratung durch die Produkthaushalte automatisch von einem finanziellen Fokus mehr auf die Leistungen der Kommune lenken. Der Verwaltungsvorstand sollte sich daher mit strategischen Fragen beschäftigen.

### Eröffnungsbilanz

Die Vermögenserfassung und -bewertung zur Erstellung einer Eröffnungsbilanz erfordert einen hohen personellen Ressourceneinsatz. Um so bedeutender ist eine systematische Vorgehensweise, die wie folgt gestaltet werden könnte:



Bei der Planung sind verschiedene Instrumentarien zu verwenden. Dazu gehören die Inventurrichtlinien, in denen die Rahmenbedingungen zur Erfassung und Bewertung festgelegt sind, sowie der Inventurrahmenplan, der den gesamten Ablauf der Inventur regelt. Die Inventur ist ebenfalls mit entsprechenden Werkzeugen wie Erfassungsbögen und Bewertungsrichtlinien durchzuführen.

Die Erstellung der Eröffnungsbilanz bietet Gestaltungsmöglichkeiten, die nur bei der erstmaligen Erstellung gegeben sind. Diese verschiedenen Formen der Gestaltung haben teilweise einen erheblichen Einfluss auf die Eigenkapitalausstattung und die zukünftigen Haushaltsplanungen und Ergebnisrechnungen und demzufolge auch auf den Haushaltsausgleich. Die Erstellung der Eröffnungsbilanz wird damit auf politisches Interesse stoßen. Die Verwaltungsführung sollte die Gestaltungsmöglichkeiten nutzen und Vorgaben erarbeiten.

Nachfolgendes Beispiel verdeutlicht die Gestaltungsvarianten bei der Erstellung der Eröffnungsbilanz:

Bei einem älteren Schulgebäude wurden notwendige Instandhaltungsmaßnahmen in Höhe von 300.000 Euro festgestellt, die aufgrund der Haushaltslage noch nicht durchgeführt wurden. In Nordrhein-Westfalen mit dem Projekt NKF (Neues Kommunales Finanzmanagement) bestehen zwei Möglichkeiten der Berücksichtigung des als unterlassene Instandhaltung zu bewertenden Sachverhalts. Zum einen kann es zu einem Abzug bei der Bewertung der Gebäudesubstanz kommen, zum anderen kann dafür ohne Reduzierung des Gebäudewertes eine Rückstellung für unterlassene Instandhaltung in der entsprechenden Größenordnung gebildet werden. Wenn nach der Erstellung der Eröffnungsbilanz die notwendige Instandhaltung nachgeholt wird, kann bei einer gebildeten Rückstellung ohne eine Haushaltsbelastung die Maßnahme im Rechnungswesen abgebildet werden. Dafür sind aufgrund des fehlenden Abschlags bei der Gebäudebewertung höhere Abschreibungen über die Restnutzungsdauer vorhanden. Im Ergebnis belastet die Instandhaltungsmaßnahme nicht ein bestimmtes Haushaltsjahr, sondern wird über die Restnutzungsdauer des Gebäudes verteilt.

## **Verwaltungsstrukturen**

Mit der Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens verändern sich neben dem grundlegenden Rechnungslegungsstil die Planungs- und Rechengrößen sowie die Kontierungsobjekte. Damit ergeben sich nicht nur Veränderungen in der Kämmerei oder Kasse, sondern auch bei den einzelnen Fachbereichen. Die Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens ist bei vielen Kommunen mit einer noch tiefgreifenderen Organisationsentwicklung verbunden.

Die Entwicklung und Anpassung der Verwaltungsstrukturen erfordert eine prozessuale Betrachtung der Organisation, d. h. eine Analyse der relevanten Geschäftsprozesse über alle hierarchischen Grenzen hinweg, da ca. 80 % aller in der Buchhaltung anfallenden Geschäftsvorfälle durch Routineprozesse bestimmt sind. Es sollten daher diese Prozesse zuerst gestaltet werden, um dem



Anforderungsprofil der Politik und Bürger zu entsprechen und mögliche Effizienzgewinne zu realisieren. Bei der Gestaltung der Prozesse werden neben den einzelnen Arbeitsschritten auch die Verantwortlichkeiten, die zu benötigten Hilfsmittel und die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen festgelegt. Die Ergebnisse der Prozesse fließen in Stellenbeschreibungen bzw. Tätigkeitsbeschreibungen ein und sind Grundlage für die Aufbauorganisation der Kommune.

Bei der Prozessgestaltung werden regelmäßig Fragen zur zentralen/dezentralen Buchhaltung betrachtet. Dazu werden einzelne Arbeitsschritte hinsichtlich der dezentralen/zentralen Aufgabenerledigung wie Kontierung, Buchung, Erfassung der Buchung im System sowie Anordnung hinterfragt. Damit zusammenhängend wird das Belegwesen (eigenbeleglose Verarbeitung, Belegablage) auf Grundlage der IT-Konzeption neu gestaltet.

Mit der prozessualen Betrachtungsweise und der damit verbundenen Festlegung der Arbeitsabläufe wird auch die zukünftige Rolle der Kasse definiert. Dabei ist weiterhin die Funktionstrennung (Trennung unvereinbarer Funktionen und Aufgaben) zwischen der Buchhaltung und dem Zahlungsverkehr notwendig, jedoch ist eine aufbauorganisatorische Trennung nicht zwingend. Folglich sind viele Kommunen dazu übergegangen, die Kämmerei und die Kasse in einer Organisationseinheit zusammenzufassen.

## **Ausblick**

Die Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesens hat weitreichende Veränderungen bei den Kommunen zur Folge. Die Veränderungsprozesse erfordern ein Projektmanagement, um zeitgerecht mit den geplanten Ressourcen die Einführung des neuen Rechnungslegungsstils zu einem Erfolg zu führen. Die Verwaltungsführung sollte aktiv tätig werden, damit die Erwartungen und Ziele erreicht und Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden können. Die Gestaltung der Veränderungsprozesse erfordert von der Verwaltungsführung neben der Fachkenntnis eine entsprechende Führungs- bzw. Steuerungskompetenz.

## **Korrespondenzanschrift des Autors:**

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
Andreas Jürgens  
Geschäftsführer  
CURACON Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH  
Hedwigstrasse 19  
48149 Münster  
e-Mail: [Andreas.Juergens@curacon.de](mailto:Andreas.Juergens@curacon.de)

# **Die Verwendung von Beurteilungsergebnissen zur Personalauswahl: Zielkonflikte und Handlungsansätze**

Stephan Jerusel

## **1. Beurteilungsarten**

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Beurteilungen unterscheiden: Leistungsbeurteilungen und Potenzialbeurteilungen.

Im öffentlichen Dienst sowie einigen Unternehmen der Privatwirtschaft findet eine Beurteilung der Leistung in der Regel nicht nur bei Ausscheiden aus einer Funktion statt (Dienstzeugnis), sondern es wird regelmäßig eine Bewertung der beruflichen Leistung vorgenommen. Die Messung der Leistung erfolgt dabei in Form eines Abgleichs zwischen den Anforderungen, die ein bestimmter Arbeitsplatz an den/die Arbeitsplatzinhaber/in stellt, und den tatsächlich erzielten Arbeitsergebnissen oder gezeigten Verhaltensweisen. Die Leistungsbeurteilung ist somit immer eine Rückschau auf einen definierten Zeitraum in der Vergangenheit und ein Soll-Ist-Abgleich von erwartbaren zu tatsächlich gezeigten Leistungen. Die Bewertung erfolgt dabei in der Regel durch die jeweilige Führungskraft.

In der Vergangenheit sind solche Beurteilungen häufig in freitextlicher Form erstellt worden, wobei es den Vorgesetzten freigestellt blieb, welche Kriterien sie mit welchem Maßstab zur Bewertung heranziehen. Aktuelle Beurteilungssysteme geben demgegenüber eindeutig vor, welche Merkmale oder Kriterien zur Leistungsbewertung heranzuziehen sind. Die einzelnen Merkmale sind dabei auf einer Skala einzuschätzen und am Ende der Beurteilung zu einem (gewichteten) Gesamtwert zusammenzufassen. Die Leistungsbeurteilung dient im öffentlichen Dienst auch dazu, die geforderten aktuellen Leistungsvergleiche zwischen den Beschäftigten erbringen zu können, wenn im Rahmen einer Stellenbesetzung zwischen verschiedenen in Betracht kommenden Beschäftigten entschieden werden muss. Bei der Leistungsbeurteilung ist zwischen der Regelbeurteilung und der Anlassbeurteilung zu unterscheiden. Die Regelbeurteilung erfolgt in regelmäßigen Abständen, die zwischen zwei und fünf Jahren liegen. Losgelöst von einer periodischen Wiederkehr stellt die Praxis der Anlassbeurteilung darauf ab, eine Beurteilung immer dann zu erstellen, wenn eine Zäsur (z.B. Wechsel der Führungskraft, starke Veränderungen bei den Arbeitsaufgaben etc.) Anlass dazu gibt, den vergangenen Tätigkeitszeitraum eines/r Beschäftigten zu betrachten und seine/ihre Leistung in dieser Zeit zu bewerten.

Die Potenzialbeurteilung orientiert sich demgegenüber nicht an den konkreten Leistungen in der Vergangenheit, sondern der möglichen zukünftigen Verwendung eines/r Mitarbeiters/in. Die retrospektive Betrachtung der Leistungsbeurteilung kann dieses nicht in ausreichendem Maße leisten. Für die Potenzialbeurteilung sind Entwicklungstendenzen und Entwicklungsmöglichkeiten von Bedeutung, die an dem jetzigen Arbeitsplatz nicht relevant und damit nicht abgefragt worden sind, aber sehr wohl in dem/der Mitarbeiter/in vorhanden sein können.

Wenn im Folgenden von Beurteilungssystemen die Rede ist, wird sich auf ein formalisiertes System der Leistungsbeurteilung bezogen.

## 2. Ziele von Beurteilungen

In den meisten Beurteilungssystemen wird eine Vielzahl von Zielen genannt, die mit der Beurteilung erreicht werden sollen. Durch das Aufzeigen von Stärken und Schwächen soll eine Grundlage für die Personalentwicklung geschaffen werden. Die konstruktive Auseinandersetzung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in mit der Beurteilung soll die Kommunikation und die Motivation stärken. Mit einer zentralen Auswertung der Beurteilungen in einer Organisation wird ein Überblick über die Leistungsstärke der Organisation intendiert und die Grundlagen für eine Personalplanung sollen gelegt werden. Manche Systeme verknüpfen sogar die Beurteilung mit Bonus- oder Tantiemesystemen. Neben den genannten Zielen steht jedoch auch immer das Thema Personalauswahl. Die Ergebnisse der Regelbeurteilung (manchmal auch der Anlassbeurteilung) werden im öffentlichen Dienst herangezogen, um Besetzungs- oder Beförderungsentscheidungen zu treffen. Dies steht in Einklang mit der Rechtsprechung, die verlangt, dass die dienstliche Beurteilung ein ausschlaggebendes Kriterium bei einer (internen) Stellenbesetzung sein muss.

Allgemein anerkannte Ziele von Beurteilung sind z.B.:

- Motivation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters über Rückmeldung
- Optimierung der Personalentwicklung durch Informationen zum Leistungsstand
- Optimierung des Personaleinsatzes

## 3. Theoretische Implikationen

### 3.1. Zielkonflikte

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Ziele von Beurteilungen und den Anforderungen, die an Verfahren zur Personalauswahl gestellt werden, scheint es angebracht, einige theoretische Vorüberlegungen anzustellen.

Zunächst sei darauf verwiesen, dass die unterschiedlichen Zwecke, die mit Beurteilungen verfolgt werden, nicht kompatibel scheinen. Generell kann gesagt werden, dass es zwei große Zielbereiche gibt:

- Die **Personalentwicklung** zielt darauf ab, die durch eine Beurteilung aufgezeigten Stärken, aber vor allem auch Schwächen, durch den Feedback-Prozess von der Führungskraft an den/die Mitarbeiter/in offen zu legen und in konstruktive Maßnahmen zur Weiterentwicklung zu überführen.
- Für den **Personaleinsatz** sollen Beurteilungsergebnisse Grundlage für Entscheidungen seitens der Organisation sein. Diese Entscheidungen betreffen den leistungsgerechten Personaleinsatz sowie Aufstiegs- und Beförderungsentscheidungen.

Der Zielbereich Personalentwicklung setzt ein hohes Maß an Bereitschaft auf Seiten der Mitarbeiter/innen voraus, sich aktiv und offen mit dem eigenen Leistungsniveau auseinander zu setzen und konstruktiv an festgestellten oder gar selbst benannten Entwicklungsbedarfen zu arbeiten. Wird allerdings auf Grund der gleichen Beurteilungsdaten eine Besetzungs- oder Beförderungsentscheidung getroffen, so verhindert dies ein offenes Ansprechen oder Akzeptieren von Defiziten. Mitarbeiter/innen werden in den seltensten Fällen auch nur ansatzweise kritische Beurteilungen akzeptieren, wenn sie wissen, dass ihr weiteres berufliches Fortkommen sehr stark von eben diesen Beurteilungsergebnissen abhängt.

Dieser Zielkonflikt führt in der Praxis häufig dazu, dass weder die personalentwicklunglichen Ziele noch die Stellenbesetzungsvorhaben realisiert werden können. Die Ergebnisse von Beurteilungen zeigen eben nicht einen differenzierenden Leistungsstand der Mitarbeiter/innen auf, sondern bescheinigen nahezu allen Beschäftigten überdurchschnittliche bis weit überdurchschnittliche Leistungen. Viele Führungskräfte neigen mit dem Argument „solange der Kollege XY seine Mitarbeiter/innen zu milde beurteilt, muss ich meine Mitarbeiter/innen auch besser bewerten, als ich sie eigentlich sehe, da sie sonst bei anstehenden Auswahlverfahren ungerechtfertigterweise schlechtere Chancen haben“ dazu, sich hinter zu positiven Beurteilungen zu verstecken. Diese Argumentation gilt in jedem Beurteilungszyklus von neuem und setzt einen sich selbst verstärkenden Prozess in Gang, der in dem oben beschriebenen Ergebnis endet.

### 3.2. Drei Ebenen der Beurteilung

<b>Ebene</b>	<b>Funktion</b>	<b>Verfahrensweise</b>
1. Ebene Tägliches Feedback	Verhaltenssteuerung Lernen	Gespräch Unterstützung
2. Ebene Regelbeurteilung	Leistungseinschätzung Zielsetzung	Systematische Beurteilung Beurteilungsgespräch
3. Ebene Potenzialbeurteilung	Fähigkeitseinschätzung Prognose	Eignungsdiagnostik Assessment-Center

*Tabelle 1: Drei Ebenen der Beurteilung<sup>1</sup>*

Auf der ersten Ebene des täglichen Feedbacks erhalten die Mitarbeiter/innen eine anlassbezogene, mehr oder weniger spontane Rückmeldung zu einer aktuellen Arbeitsleistung. Dieses Feedback sollte natürlicher Bestandteil der täglichen Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen sein und kann sowohl ein ausdrückliches Lob für eine gute Leistung als auch eine kritische Rückmeldung für inadäquate Verhaltensweisen oder Ergebnisse beinhalten.

<sup>1</sup> Aus: Schuler, H. (Hrsg.) (1991). Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart.

ten. Ein systematisches Verfahren der Leistungsbeurteilung benötigt man auf dieser Ebene noch nicht, den Führungskräften müssen jedoch die Ziele ihrer Organisationseinheit und die entsprechenden zielführenden Verhaltensweisen bekannt sein. Ebenso müssen sie in der Lage sein, dieses leistungsrelevante Verhalten zu erkennen und ihr Feedback auf konstruktive Weise vorzubringen. Die Ebene der Regelbeurteilung beinhaltet eine systematische Beobachtung und Bewertung von leistungsrelevanten Verhaltensweisen und entsprechender Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter/innen über einen längeren Zeitraum. Mit einem Beurteilungssystem wird für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen ein verbindlicher Rahmen geschaffen, in dem festgelegt wird, welche Merkmale leistungsrelevant sind, welche Verhaltensweisen und Arbeitsergebnisse für die jeweilige Funktion als Anforderungen gestellt werden und auf welchen Zeitraum sich eine Beurteilung erstreckt. Die Rückmeldung auf dieser Ebene bezieht sich nicht auf einzelne Ereignisse (Ebene 1), sondern darauf, wie die Arbeitsleistungen mit allen Höhen und Tiefen insgesamt für den Beurteilungszeitraum gesehen werden.

Die Potenzialbeurteilung (Ebene 3) unterscheidet sich von der Leistungsbeurteilung darin, dass nicht die Arbeitsleistungen der Vergangenheit bewertet werden, sondern der Blick in die Zukunft gerichtet ist und eingeschätzt wird, wie gut ein/e Mitarbeiter/in andere, neue Anforderungen erfüllen wird. Zum Einsatz kommen hier eignungsdiagnostische Verfahren (z.B. Assessment-Center, Auswahlinterviews, Arbeitsproben etc.), die es ermöglichen, das Verhalten in kontrollierten Situationen, die sich an den zukünftigen Anforderungen orientieren, zu beobachten und zu bewerten.

„Ein verbreiteter Fehler ist es, diese drei Ebenen zu vermengen oder zu glauben, das eine könne ein vollwertiger Ersatz für das andere sein“<sup>2</sup>. Für das Thema Beurteilung und Personalauswahl bedeutet dies, sich sehr deutlich bewusst zu machen, dass mit der Regelbeurteilung eine Leistung bewertet wird, die in einem zurückliegenden Zeitraum erbracht wurde und die an Anforderungen gemessen wird, die für diesen Arbeitsplatz von Bedeutung sind. Bei der Personalauswahl wird beurteilt, über welche Kompetenzen ein/e Bewerber/in verfügt, die für eine zukünftige Stelle wichtig sind und eine erfolgreiche Bewährung hinsichtlich der künftigen Anforderungen gewährleisten sollen. Im Falle eines Bewährungsaufstiegs kann davon ausgegangen werden, dass die Anforderungen sich nicht unterscheiden, da keine Veränderungen bei den Arbeitsaufgaben und damit bei den Anforderungen eintreten. Eine Prognose über die künftigen Leistungen auf Grund der in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse ist wegen der Anforderungsgleichheit sehr gut möglich. Verändern sich allerdings die Anforderungen, was bei den meisten Stellen- oder Laufbahnwechseln der Fall ist, muss sich das Eignungs- oder Befähigungsurteil an den Anforderungen der neuen Funktion orientieren und kann somit nicht ausschließlich aus der Regelbeurteilung abgeleitet werden.

---

<sup>2</sup> Schuler, a.a.O. S. 36

## 4. Praktische Implikationen

Bei der Berücksichtigung der Beurteilung für die Personalauswahl werden in der Praxis unterschiedliche Wege gegangen:

### 4.1. Stellenbesetzung nach Gesamtwert der Beurteilung

Eine Beurteilung hat nach der aktuellen Rechtsprechung mit einem Gesamtwert abzuschließen. Dieser Gesamtwert darf nicht das einfache arithmetische Mittel aus den Einzelkriterien sein, sondern muss entweder eine merkmalsbezogene Gewichtung beinhalten oder wird von der Führungskraft, unter Berücksichtigung der Gesamtpersönlichkeit der beurteilten Person, festgelegt.

Im Falle einer Stellenbesetzung nach Gesamtwert werden die Beurteilungsergebnisse der Bewerber/innen in eine Rangreihe gebracht und nach dem Prinzip der Bestenauswahl der bzw. die Erstplazierte für eine Besetzung vorgeschlagen. Haben zwei oder mehr Personen ein gleichwertiges Ergebnis in ihrer Beurteilung erzielt, werden in der Regel Hilfskriterien hinzugezogen, um eine Entscheidung treffen zu können. Die Palette dieser Hilfskriterien ist breit gefächert. Sie kann vom Dienstalster bis zur Wahrnehmung ähnlicher Aufgaben in der Vergangenheit reichen.

Bei diesem Vorgehen ist das Hauptentscheidungskriterium für die Stellenbesetzung die in der Vergangenheit gezeigte Arbeitsleistung, die an den Anforderungen der bisherigen Position beurteilt wurde.

### 4.2. Stellenbesetzung nach Einzelkriterien aus der Beurteilung

Das oben beschriebene Vorgehen bei einer Besetzungsentscheidung lässt einen wichtigen Qualitätsaspekt der Personalauswahl unberücksichtigt – den Anforderungsbezug. Nicht alle bei einer Beurteilung bewerteten Merkmale sind für alle Positionen gleich wichtig. Ist auf der Zielposition z.B. das Verhandlungsgeschick von besonderer Bedeutung, sollten bei der Auswahl Bewerber/innen mit einer guten Beurteilung in diesem Merkmal eher vorgeschlagen werden als Bewerber/innen, die eine gute Leistung in weniger anforderungsrelevanten Kriterien erzielt haben. Für die Besetzungsentscheidung ergeben sich aus diesen Überlegungen zwei mögliche Vorgehensweisen. Zum einen können entsprechend dem Anforderungsprofil für die Zielposition nur die wichtigen Merkmale aus einer Beurteilung herangezogen werden. Dies würde bedeuten, die Vielzahl der Beurteilungskriterien zu reduzieren und sich auf die wesentlichen und besonders anforderungsrelevanten Merkmale zu beschränken.

Die zweite Möglichkeit besteht in einem „Umgewichten“ des Gesamtwertes der Beurteilung. Hierbei werden für eine Besetzungsentscheidung die Beurteilungen aller Einzelmerkmale mit den Gewichtungen aus dem Anforderungsprofil der Zielposition zu einem gewichteten Gesamtwert verrechnet. Dieser neue Gesamtwert kann positiv von dem der ursprünglichen Beurteilung abweichen, wenn ein/e Bewerber/in gerade in den auf der Zielposition besonders geforderten Merkmalen seine/ihre Stärken hat (siehe Tabelle 2).

1. Vergleich von MA 1 und MA 2 nach Herkunftsposition					2. In Bezug auf die Anforderungen der Zielposition		
	Regelbeurteilungen				Regelbeurteilungen		
	Gewichtung	MA 1	Gewichtung	MA 2	Gewichtung Zielposition	MA 1	MA 2
Fachkompetenz	3	5	2	2	1	5	2
Belastbarkeit	2	4	3	3	2	4	3
Kommunikationsfähigkeit	1	2	1	5	3	2	5
<b>Gewichteter Mittelwert</b>		<b>4,17</b>		<b>3,00</b>		<b>3,17</b>	<b>3,83</b>

Tabelle 2: „Umgewichten“ von Merkmalen

Bei diesem Vorgehen wird zwar berücksichtigt, dass auf der Herkunfts- und der Zielposition verschiedene Merkmale von besonderer Bedeutung sind, jedoch noch nicht, dass sich die Anforderungen bei diesen Merkmalen unterscheiden können. Betrachtet man das Beispiel der Kundenorientierung als Beurteilungsmerkmal, wird dies noch deutlicher: Es bewerben sich zwei Mitarbeiter auf eine Position mit anspruchsvollem Kundenkontakt. Mitarbeiter A hatte bisher eine Funktion inne, bei der nur wenig Kundenkontakt mit unkritischen Inhalten gefordert war. Seine Arbeitsleistungen im Kundenkontakt waren in der Vergangenheit entsprechend gut und wurden mit einem Wert „4“ als anforderungsgerecht beurteilt. Die Gewichtung war allerdings niedrig mit 1 eingestuft. Mitarbeiter B hatte in der Vergangenheit sehr viel Kundenkontakt und häufig konflikträchtige Inhalte zu vermitteln. Da die Anforderungen entsprechend hoch waren, wurde dieser Mitarbeiter mit einer knapp anforderungsgerechten Bewertung („3“) beurteilt. Die Gewichtung des Merkmals war selbstverständlich mit 3 entsprechend hoch. Werden bei einer Stellenbesetzung lediglich die Gewichtungen der neuen Position zu Grunde gelegt, erhält Mitarbeiter A eine bessere Prognose, obwohl er in der Vergangenheit geringere Anforderungen bzgl. des Kundenkontaktes erfüllen musste als Mitarbeiter B. Mitarbeiter B verfügt über viel Erfahrung mit schwierigen Kunden und hat gezeigt, dass er, bis auf leichte Einschränkungen, diese Anforderungen auch erfüllen kann, bekommt allerdings eine schlechtere Eignungseinschätzung für die Zielposition.

#### 4.3. Ergebnisse der Beurteilung dienen der Vorauswahl

Der dritte häufig eingeschlagene Weg besteht darin, die Ergebnisse der Beurteilung für eine Vorauswahl der Bewerber/innen zu nutzen. Hierbei werden, analog zum Vorgehen „Stellenbesetzung nach Gesamtwert der Beurteilung“, die Ergebnisse der Beurteilungen der einzelnen Bewerber/innen in eine Rangreihe gebracht und entweder alle Bewerber/innen, die einen bestimmten Wert erreicht haben, oder die z.B. 8 bestplatzierten Bewerber/innen vorausgewählt. Der wichtigste Unterschied zu den beiden vorher beschriebenen Verfahren besteht darin, dass die Besetzungsentscheidung eben nicht ausschließlich auf Grund des

Beurteilungsergebnisses erfolgt, sondern sich ein eignungsdiagnostisches Verfahren anschließt. Der entscheidende Vorteil der eignungsdiagnostischen Verfahren besteht darin, dass mit ihnen die Anforderungen der Zielposition abgebildet werden und eine Einschätzung der Leistung der Bewerber/innen unter Berücksichtigung eben dieser spezifischen Anforderungen erfolgt. Die in der Vergangenheit gezeigten Leistungen am Arbeitsplatz sind ein wichtiger Indikator für die Messung des Berufserfolges von Mitarbeiter/innen einer Organisation und sollten bei einer Stellenbesetzung nicht unberücksichtigt bleiben. Bei Auswahlentscheidungen steht man jedoch vor der Frage, welche/r Mitarbeiter/in von den Bewerber/innen, die in der Vergangenheit ähnlich gute Leistungen gezeigt haben, ist für die neue Position am besten geeignet (der/die beste Sachbearbeiter/in ist nicht zwingend die beste künftige Führungskraft). Präzise lassen sich diese Fragen mit Assessment-Centers oder strukturierten Auswahlgesprächen beantworten. Bei beiden Verfahren erfolgt zunächst eine detaillierte Anforderungsanalyse der Zielposition, die zu einer Festlegung auf die bewertungsrelevanten Merkmale führt. Danach werden Aufgaben- und Fragestellungen entwickelt, die sich an den Realitäten der Zielposition orientieren und es ermöglichen, die Leistungen und Verhaltensweisen der Bewerber/innen vor dem Hintergrund der Anforderungen der Zielposition einzuschätzen und zu bewerten. Erst ein solches Vorgehen erlaubt eine klare Trennung der 2. und 3. Ebene der Beurteilung und damit die bestmögliche Prognose bei einer Besetzungsentscheidung.

## 5. Fazit

Auf Grund der vorhandenen Zielkonflikte bei der dienstlichen Regelbeurteilung und den unterschiedlichen Ansprüchen, die an eine Regelbeurteilung bzw. die Potenzialbeurteilung bei Stellenbesetzungen an die verschiedenen Verfahren zu stellen sind, sollten jeweils spezifische Instrumente zur Erreichung der unterschiedlichen Ziele eingesetzt werden:

### 5.1. Leistungsbeurteilung

Die Regelbeurteilung ist ein wichtiges Führungsinstrument, mit dem eine konsistente Leistungsrückmeldung an die Mitarbeiter/innen gewährleistet wird. Diese Rückmeldung muss in der Praxis einerseits aktuell-anlassbezogen (Ebene 1 der Beurteilung), andererseits formalisiert als zusammenfassende Rückschau über einen definierten Zeitraum (Ebene 2 der Beurteilung) erfolgen. Hierfür wird ein Beurteilungssystem benötigt, das sich auf 7 +/- 2 Merkmale (Fachwissen am Arbeitsplatz, Einsatzbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Kollegialer Umgang, Veränderungsbereitschaft o.ä.) beschränken kann. Diese sollten einen allgemeinen Überblick über die Leistungen am Arbeitsplatz ermöglichen und gleichzeitig ein Ausgangspunkt für Personalentscheidungen sein können. Die Merkmale sollten sich an den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes orientieren und mit einer funktionsspezifischen Gewichtung versehen werden. Darüber hinaus ist es wichtig, ein Beurteilungssystem regelmäßig zu aktualisie-



ren. Bei einem Beurteilungszeitraum von 5 Jahren ist das System zum Zeitpunkt der zweiten Regelbeurteilung bereits 10 Jahre alt und es ist höchst fraglich, ob die Anforderungen des Arbeitsplatzes über diesen Zeitraum tatsächlich unverändert geblieben sind. Eine regelmäßige Aktualisierung und Anpassung eines Systems beugt außerdem der Tendenz vor, sich mit jedem weiteren Beurteilungsdurchgang dem Maximalwert des zu Erreichenden anzunähern.

## 5.2. Personalentwicklung

Die regelmäßige Beurteilung allein kann nicht das einzige Instrument zur Personalentwicklung sein, da hier die Arbeitsleistung sehr stark im Vordergrund steht. Zusätzlich sollten weitere Personalentwicklungsverfahren wie z.B. das Mitarbeitergespräch (MAG) institutionalisiert werden, die zusätzliche Aspekte wie Zufriedenheit, persönliche Entwicklungsziele etc. einbeziehen. Die Instrumente zur Personalentwicklung sollten sich dabei allerdings an den gleichen, arbeitsplatzbezogenen Anforderungen orientieren und über diesen Weg in einem für alle Beteiligten erkennbaren Zusammenhang stehen. Eine klare Trennung zwischen den Instrumenten erfolgt über eine eindeutige Differenzierung bei den Zielen. Bei der Regelbeurteilung leiten sich die personalentwicklerischen Maßnahmen aus den festgestellten Stärken und Schwächen bzgl. der Arbeitsleistungen der Vergangenheit ab. Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs kommen Aspekte zum Tragen, die sich von den konkreten Arbeitsergebnissen abheben und sich enger auf die Zusammenarbeit, die individuelle Zufriedenheit und persönliche Ziele beziehen. Eine Vermischung der verschiedenen Instrumente und der unterschiedlichen Ziele sollte vermieden werden.

## 5.3. Stellenbesetzung

Eine Leistungsbeurteilung ist immer eine an den Anforderungen des aktuellen Arbeitsplatzes orientierte Rückschau auf die in der Vergangenheit gezeigten Arbeitsleistungen. Für eine sachgerechte Stellenbesetzungsentscheidung ist es jedoch unabdingbar, die Anforderungen der Zielposition bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Der Grundsatz, Positionen im öffentlichen Dienst nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung zu besetzen, trägt dieser Unterscheidung mit der Differenzierung von fachlicher Leistung (Regelbeurteilung, 2. Ebene der Beurteilung) und Befähigung (Potenzialbeurteilung, 3. Ebene der Beurteilung) Rechnung. Der ausschließliche Blick auf die Ergebnisse der Regelbeurteilung bei der Stellenbesetzung widerspricht damit nicht nur den Erkenntnissen der Eignungsdiagnostik, sondern auch der Forderung, die Befähigung (also das Potenzial) als Entscheidungskriterium bei Stellenbesetzungen heranzuziehen. Für eine qualitativ hochwertige Personalauswahl sollten deshalb immer Verfahren eingesetzt werden, die sich an den Anforderungen der Zielposition orientieren und die damit eine zukunftsgerichtete Aussage erlauben, wie sich ein/e Bewerber/in vor dem Hintergrund dieser künftigen Anforderungen verhalten wird. Die Leistungsbeurteilung sollte zur Vorauswahl oder als zusätzliches Entscheidungskriterium im Auswahlverfahren

hinzugezogen werden. Die DIN 33430 mit dem Titel „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ empfiehlt in diesem Zusammenhang praxiserprobte und wissenschaftlich abgesicherte Erkenntnismittel in standardisierter Weise zur Eignungsbeurteilung einzusetzen und benennt explizit (standardisierte) Eignungsinterviews, biografische Fragebögen, berufsbezogene Persönlichkeitsfragebögen, Assessment-Centers, Arbeitsproben und schriftliche Tests.

### **Korrespondenzanschrift des Autors:**

Dipl.-Psych. Stephan Jerusel  
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.  
Stammestr. 40 D  
30459 Hannover  
eMail: Jerusel@dgp.de

# Führungsfeedback in einer Bundesbehörde

Volker Klein-Moddenborg, Hubert Faupel

## 1. Vorbemerkungen

Jede Organisation wird nicht nur mit technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen, sondern auch mit Veränderungen in den Einstellungen und Werthaltungen der Mitarbeiter/innen konfrontiert. Daraus resultieren auch Veränderungen in den Erwartungen einer Organisation an die Funktion und das Selbstverständnis ihrer Führungskräfte. Die Legitimation und Akzeptanz einer Führungskraft wächst nicht mehr nur aus ihrer Fachkompetenz und der durch die Hierarchie definierten Rolle. Mit wachsender Ressourcenverantwortung müssen die bisherigen Fachvorgesetzten zunehmend Managementfunktionen übernehmen, entsprechende Strategien der Steuerung entwickeln und Führung als Mitgestaltung organisatorischer Veränderungen begreifen lernen. Führungskräfte werden zunehmend zu Moderatoren sozialer Prozesse, die die Selbststeuerungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen fördern und fordern. Konsequenterweise werden nun Instrumente erforderlich, welche den Führungskräften Rückmeldung darüber liefern, inwieweit sie die beabsichtigten Wirkungen erzielen. Ein solches Instrument ist das Führungsfeedback, auch Vorgesetztenrückmeldung genannt.

Ein **Führungsfeedback** ist eine besondere Form der Mitarbeiterbefragung, bei der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisationseinheit eine **subjektive Rückmeldung** an die Führungskraft im Hinblick auf das erlebte Führungsverhalten ermöglicht wird.

Diese Rückmeldung geschieht anonym, vertraulich und formalisiert mittels eines standardisierten Fragebogens.

Auf Wunsch der Beteiligten kann das Führungsfeedback in ein Gespräch münden, d. h. es bleibt ihnen überlassen, wie viel Anonymität sie in (moderierten) Gesprächen aufgeben wollen.

Das Führungsfeedback ist **keine dienstliche Beurteilung** (siehe hierzu auch den Artikel zum Thema Beurteilung von Herrn Jerusel in diesem Heft) der Führungskraft, es erfolgt **keine Weitergabe von personenbezogenen Ergebnissen an die Personalabteilung oder andere**.

In diesem Artikel wird exemplarisch über das Vorgehen einer Bundesbehörde berichtet. Diese betont in ihrem Personalentwicklungskonzept den zentralen Stellenwert des Führungsverhaltens und weist somit auch dem Instrument der Vorgesetztenrückmeldung eine entsprechende Bedeutung zu.

Als Instrument der Personalentwicklung ermöglicht das Führungsfeedback eine Modifikation des individuellen Führungsverhaltens, weist aber auch durch gruppenspezifische Aggregation der Ergebnisse darauf hin, wo eine Organisation der „Schuh drückt“.

Die durchgeführte Vorgesetztenrückmeldung zum erlebten Führungsverhalten war daher nicht einfach nur aktuelle Bestandsaufnahme, sondern Ausgangspunkt einer systematischen, auf langfristige Wirkung abzielenden Personalentwicklungsstrategie.

## **2. Fragebogen**

Die Vorgesetztenrückmeldung erfolgte über einen schriftlichen Fragebogen, der die in Anforderungsprofilen und Leitbildern der Bundesbehörde formulierten Erwartungen an die Führungskräfte widerspiegelte. Nicht in den Fragebogen aufgenommen wurden solche Merkmale, die nicht unmittelbar auf Verhaltensebene beobachtet werden konnten (z. B. intellektuelle Kompetenz).

Die maschinenlesbare Endform des Fragebogens ermöglichte über insgesamt 44 Items Rückmeldungen zu folgenden sechs Führungsfeldern:

1. Information, Zielorientierung
2. Delegation
3. Partizipation, Entscheidung
4. Rückmeldung, Wertschätzung
5. Förderung, Freiräume
6. Kooperation, Konflikt handhabung

Die Einstufung des erlebten Führungsverhaltens erfolgte auf einer nur verbal umschriebenen 5-stufigen Skala (von „trifft nicht zu“ bis „trifft voll zu“), die zusätzlich die Angabe „konnte ich bisher nicht beobachten“ ermöglichte. Die Führungskräfte selbst erhielten eine Version des Fragebogens, um Selbst- und Fremdbild miteinander vergleichen zu können.

In der statistischen Analyse wurden den verbalen Ankern der Skala die Werte 1 („trifft nicht zu“) bis 5 („trifft voll zu“) zugewiesen.

## **3. Planung und Vorbereitung**

Der Aussagegehalt einer Vorgesetztenrückmeldung wird wesentlich bestimmt von der Anzahl der Mitarbeiter/innen, die freiwillig an einer solchen Befragung teilnehmen. Die Bereitschaft dazu wird auch davon bestimmt, ob die Rückmeldung gebenden Personen davon ausgehen, durch ihre Rückmeldungen etwas anzustoßen und zu Veränderungen beitragen zu können. Jede Vorgesetztenrückmeldung wird somit auch zu einer Verpflichtung der Personalverantwortlichen, die Ergebnisse dieser Mitarbeiter/innenbefragung zeitnah in konkretes Handeln umzusetzen.

In der einschlägigen Literatur werden Rücklaufquoten von 50 % - 55 % als gut bezeichnet. Gemessen an der Bedeutung der Vorgesetztenrückmeldung für das Personalentwicklungskonzept dieser Bundesbehörde wurde jedoch eine deutlich höhere Beteiligung angestrebt.

Vor der Startphase des Projektes wurde daher in Informationsveranstaltungen in der Zentrale und einer Zweigstelle ausführlich über den Ablauf und die Bedeutung der Vorgesetztenrückmeldung für die Führungskultur und das Personalentwicklungskonzept berichtet und Gelegenheit zur kritischen Diskussion gegeben.

#### **4. Ablauf der Vorgesetztenrückmeldung**

In das Gesamtprojekt wurden 1990 Personen einbezogen, wobei die Personengruppen je nach Hierarchieebene unterschiedlich häufig die Rollen der Adressaten und Absender der Rückmeldungen einnahmen. Nicht berücksichtigt wurden Organisationseinheiten mit weniger als 5 Mitarbeiter/innen (Gefahr der Deanonymisierung) und solche mit unbesetzten Führungspositionen.

Die Adressaten der Rückmeldungen waren Behördenleitung, Stellvertretung, die Abteilungsleitungen, die Gruppenleitungen sowie die Referatsleitungen.

In der Pilotphase wurden Behördenleitung und Stellvertretung von den Abteilungsleitern und Gruppenleiter/innen sowie die Abteilungsleiter von den Gruppenleiter/innen und Referatsleiter/innen eingestuft.

In der zweiten Phase erhielten die Gruppenleiter/innen Rückmeldungen von den Referatsleiter/innen, den Referenten/innen und wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen sowie den Hauptsachbearbeiter/innen.

In der dritten Phase erhielten die Referatsleiter/innen Rückmeldungen von den Referenten/innen und wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen, den Hauptsachbearbeiter/innen sowie allen anderen nachgeordneten Mitarbeiter/innen.

Das Vorgehen innerhalb jeder Phase erfolgte in definierten Schritten: Die Verteilung der Fragebögen wurde durch die Bundesbehörde selbst vorgenommen. Die Abgabe der Fragebögen sollte innerhalb der nächsten 4 Wochen erfolgen.

Nach etwa 10 Tagen wurden die ersten Rücklaufquoten in das Intranet gestellt und an die rechtzeitige Abgabe erinnert. Die einzelnen Fragebögen wurden in geschlossenen Umschlägen gesammelt und an die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen weitergeleitet und ausgewertet.

Alle Vorgesetzten erhielten unmittelbar von der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen ihre persönlichen Rückmeldungen und das Angebot, auf freiwilliger Basis ein Rückmeldungsgespräch mit einem/r Psychologen/in der DGP zu führen. Anschließend an das persönliche Gespräch konnten moderierte Gruppengespräche in Anspruch genommen werden, um mit externer Hilfestellung zu gemeinsamen Regeln der Zusammenarbeit und zu Problemlösungen zu gelangen.

Parallel zu den freiwilligen persönlichen und moderierten Gesprächen wurden die gruppenspezifisch aggregierten Daten und die von der DGP gezogenen Konsequenzen für die Personalentwicklung hausintern veröffentlicht. Zusätzlich wurden die Zwischenergebnisse und das Gesamtergebnis auf Informationsveranstaltungen vorgestellt.

## **5. Auswertung der Vorgesetztenrückmeldungen**

Entsprechend der Phasenfolge des Projektes erfolgte die Datenaggregation und Berichtserstellung zunächst für die oberste Leitungsebene (Behördenleitung, Stellvertretung, Abteilungsleitungen), dann für die Gruppenleitungen und abschließend für die Referatsleitungen. Zusätzlich wurde ein geschlechtsspezifischer Vergleich der Daten der Führungskräfte durchgeführt. Dieser Vergleich blieb allerdings auf die Hierarchieebenen der Gruppen- und Referatsleitungen beschränkt, da nur hier eine genügend große Anzahl weiblicher Führungskräfte gegeben war.

In einem die statistische Auswertung abschließenden Schritt erfolgte eine Datenaggregation und Berichtserstellung für jede der 10 Abteilungen über die Hierarchieebenen hinweg.

Die Darstellung der Ergebnisse führt für jedes Item der sechs Führungsfelder die mittleren Werte arithmetisches Mittel, Median- und Modalwert sowie die zentralen Tendenzmaße Standardabweichung und Varianz auf. Zusätzlich wird ein globaler Mittelwert für jedes der sechs Führungsfelder und ein Gesamtwert über alle Führungsfelder hinweg angegeben. Der Skalenbereich von 3,5 – 5,0 wurde als grundsätzlicher Akzeptanzbereich definiert.

## **6. Allgemeine Zahlen und Trends**

Entsprechend der Bedeutung der Vorgesetztenrückmeldung für das Personalentwicklungskonzept sollte die angestrebte Rücklaufquote es erlauben, die Ergebnisse ohne Überinterpretationen als repräsentativ zu beschreiben.

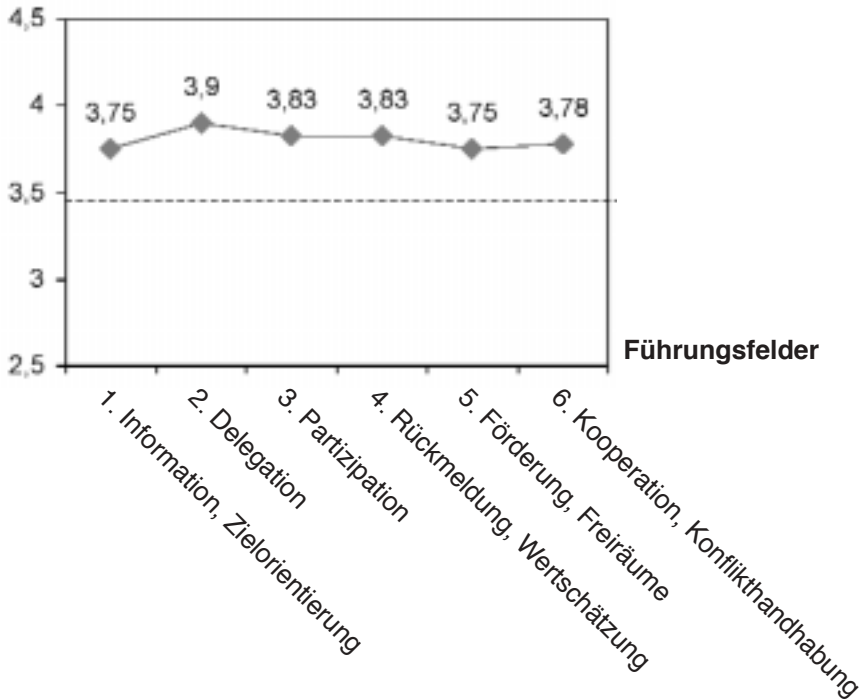
Während die Rücklaufquoten der Fragebögen an die Amtsleitung (77 %) und die Gruppenleitungen (65 %) noch diesen hochgesteckten Erwartungen entsprachen, war die Quote der Vorgesetztenrückmeldungen an die Referatsleitungen zunächst enttäuschend (56 %). Eine genauere Inspektion der Daten zeigte jedoch, dass diese relativ niedrige Rücklaufquote wesentlich bedingt wurde durch einige wenige Großreferate mit mehr als 50 Mitarbeiter/innen, in denen ein großer Teil der Rückmeldungen aufgrund der übergroßen sozial-kommunikativen Distanz zur Referatsleitung als nicht möglich unterblieben. Werden die Rücklaufquoten dieser Großreferate (32 %) nicht mitberücksichtigt, steigt die Quote der Rückmeldungen an die Referatsleitungen auf 70 %.

Die Ergebnisse dieser Vorgesetztenrückmeldung können daher als repräsentativ bezeichnet werden.

Die mittleren Werte der Rückmeldungen zu den vorgegebenen Führungsfeldern zeigen, dass sich die Führungskräfte insgesamt im definierten soliden Akzeptanzbereich bewegen.

Mittlere Werte aller Rückmeldungen

### Ratingskala

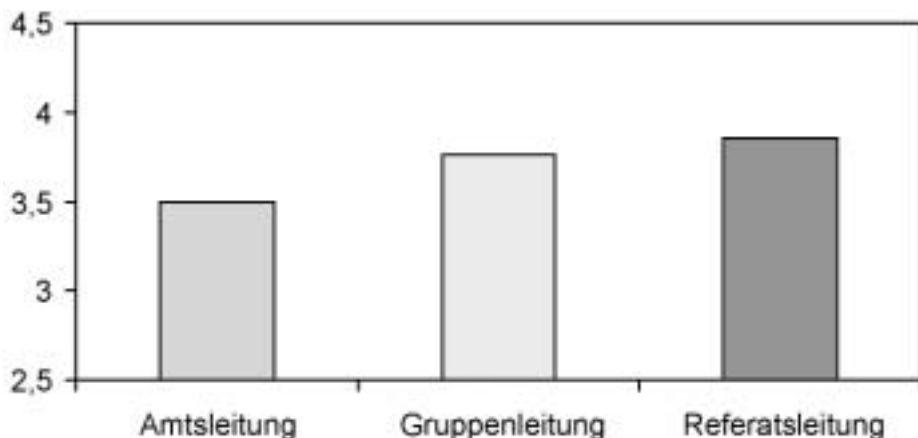


Die Variationsbreite der mittleren Werte zeigt darüber hinaus, dass sich die Einstufungen der einzelnen Führungsfelder innerhalb des Akzeptanzbereichs nicht bedeutsam voneinander unterscheiden.

### 7. Vergleich der Hierarchieebenen

Die Differenzierung der Rückmeldungen nach den Hierarchieebenen Amtsleitung, Gruppenleitung und Referatsleitung verweisen jedoch auf deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung des Führungsverhaltens. Der Vergleich der Gesamtwerte (mittlerer Wert aller Einstufungen über alle Führungsfelder) zeigt, dass die Führungskräfte der Referate positiver als die der Gruppen – und diese wiederum positiver als die Führungskräfte der Amtsleitung erlebt werden. Möglicherweise ist die Nähe zwischen Führungskraft und Mitarbeitern/innen einer der Ursachenfaktoren.

## Ratingskala



In diesen Einstufungen spiegelt sich zunächst auch die Tatsache wider, dass der Anteil der Führungsaufgaben an den positionsspezifischen Gesamtaufgaben von Referatsleitung zu Amtsleitung kontinuierlich wächst. Gleichzeitig verändert sich auch der Schwerpunkt der Führungsaufgaben von der konkret-praktischen Lenkung zu eher organisierendem Management.

Ein Vergleich der Hierarchieebenen bezüglich der mittleren Werte der sechs Führungsfelder zeigt ein differenzierteres Bild.

In den durch Aufgabenbezug und Rollendefinition strukturierten Gestaltungs- und Interaktionsräumen (z. B. Führungsfelder 1 und 2) bewegen sich trotz systematischer Unterschiede die Führungskräfte aller Hierarchieebenen im definierten Akzeptanzbereich.

Deutlichere Verhaltensdefizite und –unterschiede zeigen sich jedoch in den sozial-offenen, d. h. nicht durch Aufgabe oder Rolle definierten Kommunikationsräumen (Führungsfelder 4, 5 und 6). Hilfe beim Abbau von Schwächen, Unterstützung in schwierigen Situationen, Förderung, Orientierung und partnerschaftliches Konfliktmanagement setzen die Fähigkeit und die Bereitschaft voraus, hierarchiefreie Kommunikation herzustellen, aufrechtzuerhalten und soziale Prozesse moderierend zu gestalten.

## 8. Geschlechtsspezifische Unterschiede

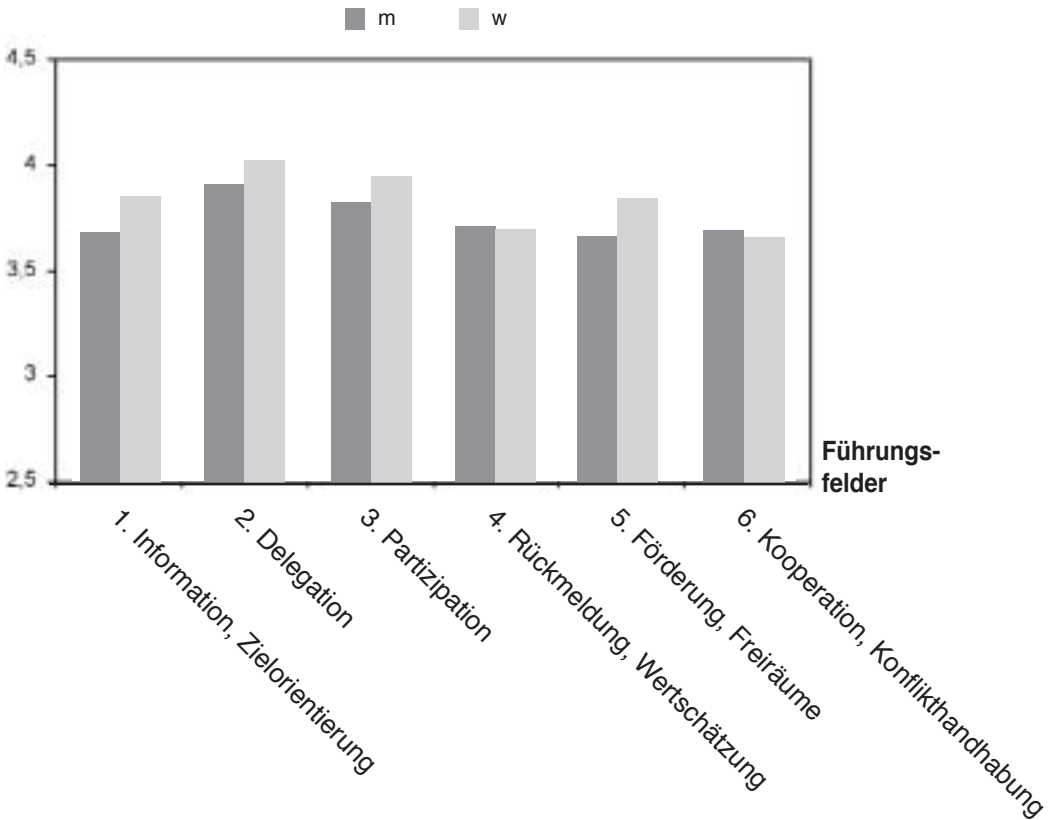
Ebenso wie in anderen großen Organisationen gibt es auch bei dieser Bundesbehörde mehr männliche als weibliche Führungskräfte, wobei der Frauenanteil mit steigender Hierarchieebene deutlich abnimmt.



Auf der Ebene der Gruppenleitungen zeigt der geschlechtsspezifische Vergleich der Führungskräfte, dass die wahrgenommenen Differenzen zwischen den Geschlechtern abhängig sind von den verschiedenen Führungsfeldern.

Geschlechtsspezifischer Vergleich der Gruppenleitungen über die mittleren Werte der Führungsfelder

### Ratingskala



In der Wahrnehmung der Gruppenleiterinnen durch die Mitarbeiter/Innen ist die Zufriedenheit mit dem Informationsfluss und der Zielorientierung (1), mit dem Delegationsverhalten (2) und den Möglichkeiten der Partizipation insgesamt ausgeprägter als bei den Gruppenleitern.

Beide Gruppen zeigen jedoch – wenn auch auf unterschiedlichem Niveau – ein ähnliches Stärken- und Schwächenprofil. Die wahrgenommenen Verhaltensstärken werden bei den Gruppenleiterinnen tendenziell als ausgeprägter, die wahrgenommenen Verhaltensschwächen tendenziell als weniger defizitär erlebt im Vergleich zu den Gruppenleitern.

Weniger deutlich zeigt sich diese Systematik im Führungsfeld 4 (Rückmeldung, Wertschätzung). Die Gruppenleiterinnen werden zwar als grundsätzlich um

Rückmeldung bemühter erlebt, die Umsetzung in angemessen häufige und eindeutige Anerkennung gelingt jedoch – ebenso wie bei den noch schlechter eingestuften Gruppenleitern – nur im Ansatz.

In der Quintessenz bestätigt der geschlechtsspezifische Vergleich der Gruppenleiterinnen und der Gruppenleiter den Trend der Gesamtrückmeldungen: In dem durch Aufgabe und klare Rollenzuweisung definierten Führungsverhalten werden die Führungskräfte insgesamt als durchaus effizient und sozial-kompetent erlebt. Verhaltensdefizite werden vor allem wahrgenommen in der Planung und Gestaltung hierarchiefreier und aufgabenferner Kommunikation, der Wahrnehmung und Beeinflussung gruppendynamischer Prozesse sowie der partnerschaftlichen Konfliktlösung.

Berufliche Entwicklung scheint bei den weiblichen Führungskräften – zumindest denen dieser Bundesbehörde – im Gruppenvergleich auch persönliche Entwicklung zu sein. Vielleicht unterscheiden sich Männer und Frauen noch nicht einmal im Gespür für soziale Erwartungen der Mitarbeiter/innen. Die weiblichen Führungskräfte können in ihrer Entwicklung zu höherer Führungsverantwortung ihr soziales Gespür jedoch deutlich besser in Verhaltenssignale umsetzen als die männlichen Führungskräfte.

Offen bleibt allerdings die Frage, ob Frauen in einer männerdominierten Organisation eher geschlechtsspezifischen Stereotypen entsprechen müssen, um berufliche Karriere machen zu können.

## **9. Vergleich der Abteilungen**

Der Vergleich der Abteilungen über die durchschnittliche Ausprägung aller Einstufungen (Gesamtwert) zeigt, dass sich alle Abteilungen trotz typischer Unterschiede im skalenspezifischen Akzeptanzbereich bewegen.

Eine ähnliche Rangreihe zeigt sich auch in den durchschnittlichen Rückmeldungen zu den einzelnen Führungsfeldern.

Auch wenn sich diese Rangreihe der Abteilungen als relativ stabil erweist, zeigt die Standardabweichung der Rückmeldungen auf Itemebene, dass die Einstufungen des Vorgesetztenverhaltens in den substanzielleren Prüfbereichen sozial-kommunikativer Kompetenzen deutlicher differieren. So sind die Unterschiede zwischen den Abteilungen tendenziell etwas größer in der partizipativen Einbindung der Mitarbeiter/innen in Entscheidungsprozesse, der Gestaltung von Rückmeldesystemen sowie der hierarchiefreien Kommunikation.

Damit unterstreicht auch der Vergleich der Abteilungen eine deutliche Gesamt-tendenz aller Vorgesetztenrückmeldungen. Verhaltensdefizite der Vorgesetzten zeigen sich besonders ausgeprägt – unabhängig von Hierarchieebenen und Geschlechtern – im Bereich der sozial-kommunikativen Kompetenz.

Da sich aber alle Abteilungen im skalenspezifischen Akzeptanzbereich bewegen, sollte diese systematische Rangreihe nicht verführen, einzelnen Abteilungen als Abteilung oder in einzelnen Führungsfeldern grundsätzlich Führungskompetenz abzusprechen.

## **10. Organisatorisch-praktische Konsequenzen**

Die persönlichen Rückmeldegespräche mit den Psychologen/innen der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e. V. und die moderierten Gruppengespräche erfolgten auf freiwilliger Basis. In den Gesprächen wurde zunächst Gelegenheit gegeben, Selbstbild und Fremdbild miteinander zu vergleichen und mögliche Ursachen für Abweichungen zu reflektieren. Die gemeinsame Analyse der zugeschriebenen Stärken und besonders der Schwächen bot die Möglichkeit, das eigene Führungsverhalten selbstkritisch zu bewerten und individuelle Konsequenzen zu ziehen. In den persönlichen Gesprächen wurden individuell sehr verschiedene Defizite und Potenziale und damit auch sehr verschiedene Fortbildungs- und Trainingsnotwendigkeiten deutlich. Gleichzeitig wird so eine bedarfsgerechte Ausrichtung der organisationspezifischen Aus- und Fortbildung möglich und notwendig.

Die anschließenden moderierten Gruppengespräche boten die Möglichkeit, die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter/innen aufzugreifen und Regeln für zukünftiges Führungsverhalten zu vereinbaren.

Für die Gesamtorganisation weisen die Ergebnisse des Führungsfeedbacks insgesamt auf einige zentrale Bausteine der Personalentwicklung hin, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen mit dem Führungsverhalten zu erhöhen:

### **– Verpflichtende Führungsleitlinien**

Führungsleitlinien bieten Führungskräften und Mitarbeitern/innen Orientierung. Vorgesetzte verpflichten sich zu formulierten Leitbildern, den Mitarbeiter/innen bietet sich die Möglichkeit, die Umsetzung des Leitbildes in Führungsverhalten einzufordern.

### **– Anforderungsprofile**

Anforderungsprofile legen fest, über welche Schlüsselqualifikationen Führungskräfte verfügen müssen, um sowohl die Erwartungen der Organisation erfüllen als auch die legitimen Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen befriedigen zu können. Für die Entwicklung des Führungsnachwuchses bieten Anforderungsprofile Orientierung („Entwicklung wohin?“), bei der Besetzung von Führungspositionen stellt die Erfüllung des jeweiligen Anforderungsprofils das wesentliche Auswahlkriterium dar.

### **– Fortbildung und Verhaltenstraining**

Führungskräften muss es möglich sein, auf freiwilliger und verpflichtender Basis durch Fortbildung und Training ihr Führungsverhalten zu reflektieren, zu modifizieren und die sichere Handhabung einzelner Führungsinstrumente (insbesondere sozial-kommunikativer Verhaltenstechniken) einzuüben.

### – **Organisatorische Rückmeldesysteme**

Die in den Vorgesetztenrückmeldungen z. T. deutlichen Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild sowie das nicht immer angemessen ausgeprägte Gespür für die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen fordern die Installation bzw. Intensivierung eines formalisierten Rückmeldesystems. Beispielhafte Module eines solchen Systems können Personalführungsgespräche, 360°-Feedback und/oder Zielvereinbarungen sein. Wesentlicher Bestandteil eines solchen formalisierten Systems kann und muss aber auch die frühzeitige Rückmeldung an potenzielle Führungskräfte über die Ausprägung sozial-kommunikativer Schlüsselqualifikationen sein.

### – **Entwicklung des Führungskräftenachwuchses**

Der potenzielle Führungskräftenachwuchs muss mittels geeigneter Instrumente, wie z. B. die Potenzialanalyse, frühzeitig identifiziert und vor der Übernahme von Führungsverantwortung auf seine zukünftige Funktion gezielt vorbereitet werden.

### – **Personalauswahl**

Das System der Personalauswahl muss transparent gestaltet werden, die Kriterien interner Ausschreibungen müssen nachvollziehbar sein. Die Mitgestaltung organisatorischer Veränderungen durch Führungskräfte und der notwendige Rollenwechsel vom Fachvorgesetzten zum ressourcenverantwortlichen Kommunikationsmanager setzt entsprechende sozial-kommunikative Kompetenzen voraus. Bei der Besetzung von Führungspositionen muss daher diesen Schlüsselqualifikationen (s. a. Anforderungsprofile) der gebührende Stellenwert zugewiesen werden.

### – **Personalbeurteilung**

Frühzeitige Identifikation von Führungskräftenachwuchs sowie ein transparentes und effizientes System der Personalauswahl sind wesentliche Elemente eines Personalentwicklungssystems. Weitere Instrumente wie z. B. die regelmäßige und anforderungsorientierte Personalbeurteilung aller Beschäftigten (also nicht nur der Beamten, sondern auch der Angestellten) müssen jedoch hinzutreten.

### – **Führungsspanne**

Führung erfordert Kommunikation. Kommunikation setzt soziale Nähe voraus. Zu große Führungsspannen – wie z. B. in einigen Großreferaten – gefährden daher Führungserfolg.

## **11. Resümee**

Das mit der Anonymität der individuellen Rückmeldung verknüpfte Prinzip der Hilfe zur eigenverantwortlichen Selbsthilfe sollte auch in Zukunft unverzichtbares Element des Personalentwicklungskonzeptes bleiben.

Langfristig muss geprüft werden, ob und welche Effekte auf das Führungsverhalten durch obligate Vorgesetztenrückmeldung erreicht werden, um Ergebnisse der Rückmeldung mit möglichen Konsequenzen zu verknüpfen. Dies setzt allerdings voraus, dass individuelle Rückmeldung zumindest der Serviceeinheit Personal zugänglich gemacht werden, um die Aufgaben der Personalentwicklung gezielter und effizienter planen zu können. Dies bedarf jedoch entsprechend klar definierter Anforderungen an die Führungskräfte und definierter Spielregeln für das Feedback.

Die hohe Entsprechung zwischen diesen organisatorisch-praktischen Konsequenzen und den einzelnen Modulen des Personalentwicklungskonzeptes der Bundesbehörde weist auf die hohe Relevanz dieses Konzeptes hin und bestätigt die Gestaltungsnotwendigkeit der Phase vor Übernahme einer Führungsverantwortung. Unabhängig von der Reihenfolge und/oder Gleichzeitigkeit sollte die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen dazu führen, dass Führungskultur weniger von zufälligen individuellen Orientierungen und Verhaltenskompetenzen bestimmt wird als von verbindlichen Leitlinien.

### **Einige allgemeine Empfehlungen zur Gestaltung eines Führungsfeedbacks**

- Orientierung des Fragebogens an den Führungsleitlinien und den Anforderungsprofilen für Führungskräfte
- Offensive und umfassende Information über Ziele, Stellenwert, Prozedere usw. des Führungsfeedbacks
- Gewährleistung von Anonymität
- Mitarbeiter/innen geben nur denjenigen Führungskräften Feedback, zu denen sie ausreichend Kontakt haben (i. d. R. also nur ihren unmittelbaren Vorgesetzten)
- Vor der Befragung stellen Mitarbeiter/innen und Führungskräfte ein gemeinsames Verständnis der Items des Fragebogens her
- Implementierung Top-down
- Auswertung und Aufbereitung der Daten durch neutrale Institution
- Mitteilung der Ergebnisse an die Feedbackempfänger durch neutrale Institution in obligaten 4-Augen-Gesprächen
- Obligate Gruppengespräche (Führungskraft und Mitarbeiter/innen) zur Ergebnismitteilung und Vereinbarung über zukünftiges Führungsverhalten; diese Gruppengespräche sollten von einer neutralen Person moderiert werden. Welche und wie viele Ergebnisse die Führungskraft thematisiert bleibt ihr überlassen (d. h. kein Zwang zur vollständigen Offenbarung).

- Aus der Rückmeldung folgen Konsequenzen. Allerdings ist hier der Handlungsspielraum begrenzt, wenn eine Organisation (bzw. deren zentraler Personalservice) keine Individual-, sondern nur auf Hierarchieebene aggregierte Daten erhält. Dann sollten jedoch für Führungsfelder, in denen sich Probleme zeigen, sowie für Gruppen von Führungskräften, denen partiell negative Rückmeldung gegeben wurde, geeignete Maßnahmen zur Korrektur ergriffen werden (z. B. Verhaltenstrainings). Unabhängig davon muss bei entsprechender Nachfrage individuelle Hilfestellung gegeben werden (z. B. Coaching).
- Die ergriffenen Maßnahmen sowie die in Anspruch genommenen individuellen Hilfestellungen müssen hinsichtlich ihrer Wirkung evaluiert werden (z. B. durch weiteres Feedback nach ca. 2 Jahren).

### **Korrespondenzanschrift der Autoren:**

Dipl.-Psych. Hubert Faupel  
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.  
Grafenberger Allee 32  
40237 Düsseldorf  
eMail: Faupel@dgp.de

Dr. Volker Klein-Moddenborg  
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.  
Grafenberger Allee 32  
40237 Düsseldorf  
eMail: Klein-moddenborg@dgp.de

## **Überblick zu den Bewährungskontrollen der DGP e.V. seit 1960**

Jäger, A. (1960). *Zum prognostischen Wert psychologischer Eignungsuntersuchungen – Eine Bewährungsstudie*. DGP-Information, 08/1960.

Brandstätter, B.H., Althoff, K. (1967). *Die Vorhersage des Berufserfolgs bei Rechtspflegern aufgrund psychologischer Eignungsuntersuchungen*. DGP-Information, 07/1967 (Heft 3).

Althoff, K. (1968). *Bericht über Bewährungskontrollen der Eignungsuntersuchungen im Land Niedersachsen*. DGP-Information, 07/1968 (Heft 4).

Wolff, P. & Voullaire, C. (1968). *Eignungsgutachten von Körperbehinderten für einen Verwaltungsberuf – Eine Bewährungskontrolle*. Diagnostica 14/2, 1968.

Diepenbrock, W. & Thielepape, M. (1973). *Untersuchung über die Vorhersage des Ausbildungserfolgs von Meisteranwärtern in der Automobilproduktion – Eine Bewährungskontrolle*. DGP-Information, 09/1973 (Heft 12).

Althoff, K. (1974). *Kurzbericht über eine Bewährungskontrolle der Eignungsprognosen für Bewerber der allgemeinen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen*. DGP-Information, 12/1974 (Heft 13).

Althoff, K. (1975). *Die Vorhersage des Ausbildungserfolgs von Aufstiegsbeamten der Kriminalpolizei*. DGP-Information, 04/1975 (Heft 14).

Bolm, M. (1976). *Zur prognostischen Gültigkeit psychologischer Kriterien im Auswahlverfahren einer Bundesbehörde*. DGP-Information, 09/1976 (Heft 15).

Althoff, K. (1977). *Über die Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen von Eignungstests und beruflicher Bewährung – dargestellt am Beispiel der Auswahl von Bewerbern für den gehobenen und höheren Polizeivollzugsdienst*. Schriftenreihe der Polizeiführungsakademie, Heft 1/1977.

Thielepape, M. (1980). *Untersuchung über die Vorhersage des Krankenpflegeerfolgs von Krankenschwestern und -pflegern – Eine Bewährungskontrolle*. DGP-Information, 07/1980 (Heft 18).

Althoff, K. (1982). *Bewährungskontrolle IV – Die Vorhersage des Ausbildungserfolgs von Assistentenanwärtern verschiedener niedersächsischer Kommunen*. DGP-Information, 12/1982 (Heft 42).

Werner, R. (1982). *Bewährungskontrolle III – Die Vorhersage des Ausbildungserfolgs von Anwärtern des mittleren Dienstes bei verschiedenen Verwaltungen des Studieninstituts Soest*. DGP-Information, 12/1982 (Heft 42).

- Graudenz, H. (1982). *Bewährungskontrolle II – Vorhersage des Ausbildungserfolges von Beamtenanwärtern des gehobenen Dienstes beim RP Darmstadt*. DGP-Information, 12/1982 (Heft 42).
- Seggebruch, G. (1982). *Bewährungskontrolle I – Vorhersage des Berufserfolges von Anwärtern des mittleren Dienstes einer Kommunalverwaltung*. DGP-Information, 12/1982 (Heft 42).
- Kleinevoss, R. (1983). *Untersuchung zur Vorhersage des Ausbildungserfolges von Anwärtern des gehobenen Dienstes einer Bundesbehörde*. DGP-Information, 12/1983 (Heft 43).
- Weber, W. & Werner, R.R. (1983). *Auswahlverfahren und Prüfungsleistungen bei Anwärtern des mittleren und gehobenen nichttechnischen Dienstes – Bericht über zwei Bewährungskontrollen*. DGP-Information, 12/1983 (Heft 43).
- Seggebruch, G. (1984). *Vergleich der Ergebnisse aus Eignungsuntersuchungen und Zwischenprüfungen im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst – Eine Bewährungskontrolle*. DGP-Information, 12/1984 (Heft 44).
- Althoff, K. (1984). *Zur prognostischen Validität von Intelligenz- und Leistungstests im Rahmen der Eignungsdiagnostik*. Psychologie und Praxis, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (BDP), Heft 4/1984.
- Schmidt, J.U. (1987). *Zur Vorhersagbarkeit des Ausbildungserfolges im gehobenen Verwaltungsdienst durch einen auf der Grundlage des Berliner Intelligenzstrukturmodells entwickelten Test*. DGP-Information, 12/1987 (Heft 48).
- Kleinevoss, R. & Sonnenberg, H.-G. (1987). *Die prognostische Validität einer eignungsdiagnostischen Prozedur – dargestellt mit einem konfiguralem Diskriminanzmodell*. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 31/1987.
- Wolf, B. (1990). *Untersuchung zur Vorhersage des Ausbildungserfolges von Aufstiegsbewerbern für den gehobenen Polizeivollzugsdienst*. DGP-Information, 12/1990 (Heft 50).
- Bretz, E. & Oldendörp, H. (1992). *Bewährungskontrolle: Vorhersage des Ausbildungserfolges im Angestellten-Lehrgang I*. DGP-Information, 03/1992 (Heft 51).
- Kersting, M. (1993). *Zur Treffsicherheit der DGP-Prognosen in den neuen Ländern: Bewährungskontrolle, Vorhersage des Studienerfolgs im ersten Abschnitt an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in einem neuen Bundesland*. DGP-Information, 05/1993 (Heft 52).
- Scholz, B. (1994). *Bericht über zwei Bewährungsproben in Schleswig-Holstein und in Niedersachsen*. DGP-Information, 07/1994 (Heft 53).



Biernat, J. & Scholz, B. (1995). *Eine Bewährungskontrolle des DGP-Auswahlverfahrens für den mittleren feuerwehrtechnischen Dienst*. DGP-Information, 12/1995 (Heft 54).

Wolf, B., Barell, G. & Hoenle, S. (1997). *Ein Unternehmens-AC auf dem Prüfstand – Validierung in der Praxis*. DGP-Information, 08/1997 (Heft 55).

Kersting, M. (1999). *Personalauswahl mit BIS-r-DGP-Test: Evaluation der prognostischen Validität*. DGP-Information, 09/1999 (Heft 56).

Thielepape, M. (2003). *Ergebnisse einer Bewährungskontrolle der DGP-Eignungstests für eine große Krankenpflegeschule in Niedersachsen*. DGP-Information, 04/2003 (Heft 57).

Thielepape, M. & Kersting, M. (2004). *Evaluation und Qualitätsoptimierung in der Personalauswahl: Zwei Bewährungskontrollen*. DGP-Informationen, 01/2005 (Heft 58).



## **Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.**

[www.DGP.de](http://www.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](mailto:Berlin@dgp.de)

### **Geschäftsstelle Hannover**

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

### **Geschäftsstelle Düsseldorf**

Grafenberger Allee 32  
40237 Düsseldorf  
Tel.: 0211 / 688 50 80 · Fax: 688 508 29  
e-mail: [Duesseldorf@dgp.de](mailto:Duesseldorf@dgp.de)

### **Geschäftsstelle Leipzig**

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