



**Eignung des Assessment-Centers als
Personalentwicklungsinstrument im Rahmen des Prüfungsfreien
Aufstiegs in den Höheren Dienst - eine Untersuchung
im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst**

vorgelegt von: Angela Kiesow

am 24.11.2007

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Fragestellung	1
1.2 Methoden und Quellen.....	4
2. Theoretische Grundlagen des Assessment Centers.....	5
2.1 Begriff, Entstehung und Verbreitung.....	5
2.2 Definition und Prinzipien.....	7
2.3 Standards der Assessment Center Technik	9
2.4 Anwendungsbereiche	10
2.5 Ablauf eines AC.....	11
2.6 Gütekriterien	13
2.7 Zusammenhang zwischen dem AC und der Neuen Verwaltungssteuerung	16
2.8 Rechtliche Aspekte	17
3. Durchführung von ACn im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst im Rahmen des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst.....	19
3.1 Ausgangslage	19
3.2 Bisheriger Verfahrensablauf	20
3.3 Empirische Untersuchung - Auswertung der Fragebogen	23
3.3.1 Auswertung Fragenkomplex Angaben zur Person.....	24
3.3.2 Auswertung Fragenkomplex Simulation	26
3.3.3 Auswertung Fragenkomplex Anforderungsanalyse.....	27
3.3.4 Auswertung Fragenkomplex Transparenz	29
3.3.5 Auswertung Fragenkomplex Methodenvielfalt	31
3.3.6 Auswertung Fragenkomplex Mehrfachbeobachtung	32
3.3.7 Auswertung Fragenkomplex Akzeptanz.....	34
3.3.8 Stärken und Schwächen	36
3.3.9 Auswertung Fragenkomplex Bewertung durch Teilnehmer.....	38
3.3.10 Zwischenfazit	43
4. Aufstiegs-AC im HMWK - Bewertung, Chancen und Risiken.....	46
4.1 Gütekriterien	46
4.1.1 Objektivität und Reliabilität der AC-Verfahren im HMWK	46
4.1.2 Validität der AC-Verfahren im HMWK	47
4.1.3 Nutzen des ACs für das HMWK.....	50
4.1.4 Nutzen des ACs für den Teilnehmer.....	52
4.1.5 Kosten-Nutzen Aspekte	53
4.2 Kritik am AC.....	54
4.3 Weiterentwicklung und Qualitätssicherung	56
4.3.1 DIN 33430.....	57
4.3.2 Beobachtertraining	59
4.3.3 Nachbereitung	62
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	64
Anlagen :	68
Anlage 1 - Fragebogen zur empirischen Untersuchung.....	69
Anlage 2 - Prozentuale Auswertung der empirischen Untersuchung	81

Literaturverzeichnis.....	94
Internetquellen.....	98

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
Beschl.	Beschluss
BvR	Aktenzeichen einer Verfassungsbeschwerde zum Bundesverfassungsgericht
g. D.	gehobener Dienst
h. D.	höherer Dienst
GG	Grundgesetz
HBG	Hessisches Beamtengesetz
HLVO	Hessische Laufbahnverordnung
HMdF	Hessisches Ministerium der Finanzen
HMWK	Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
NSM	Neues Steuerungsmodell
NVS	Neue Verwaltungssteuerung
ÖV	Öffentliche Verwaltung
StAnz	Staatsanzeiger
ZBR	Zeitschrift für Beamtenrecht
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Ablauf eines Assessment-Centers.....	11
Abbildung 2: Simulation im ersten AC.....	26
Abbildung 3: Simulation im zweiten AC.....	26
Abbildung 4: Anforderungsanalyse im ersten AC.....	27
Abbildung 5: Anforderungsanalyse im zweiten AC.....	28
Abbildung 6: Transparenz im ersten AC.....	29
Abbildung 7: Transparenz im zweiten AC.....	30
Abbildung 8: Methodenvielfalt im ersten AC.....	31
Abbildung 9: Methodenvielfalt im zweiten AC.....	31
Abbildung 10: Mehrfachbeobachtung im ersten AC.....	32
Abbildung 11: Mehrfachbeobachtung im zweiten AC.....	33
Abbildung 12: Akzeptanz im ersten AC.....	34
Abbildung 13: Akzeptanz im zweiten AC.....	35
Abbildung 14: Schwächen der AC.....	36
Abbildung 15: Stärken der AC.....	37
Abbildung 16: Bewertung durch die Teilnehmer.....	38
Abbildung 17: Vergleich der Auswahlverfahren.....	39
Abbildung 18: Das bevorzugte Auswahlverfahren.....	40
Abbildung 19: Erneute Teilnahme am AC.....	41
Abbildung 20: Empfehlung für das AC.....	42

1. Einleitung

1.1 Fragestellung

Die Modernisierung der Öffentlichen Verwaltung (ÖV) ist ein hochaktuelles Thema. Die wirtschaftliche Entwicklung mit ihrem Trend zur „schlanken Organisation“ und die gesellschaftliche Entwicklung - mit dem Anstieg des formalen Bildungsniveaus - wirken sich auch auf die ÖV aus. Zahlreiche Schwachpunkte der ÖV - wie zu hohe Regeldichte, ausgeprägtes Sicherheitsdenken, zu geringes wirtschaftliches Denken und unzureichende Führungskompetenz - gilt es zu überwinden.¹ Der gesellschaftliche Wandel zwingt die ÖV, System, Strukturen, Aufgaben und Prozesse zu modernisieren und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten neu zu gestalten. Die rasante technologische Entwicklung mit immer schnelleren Entwicklungszyklen, die zunehmende Komplexität der Verwaltungsaufgaben, die „Europäisierung“ des Rechts sowie der soziale Wandel machen strukturelle Veränderungen in der ÖV erforderlich. Die betriebswirtschaftliche Modernisierung der Verwaltung durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) und der Neuen Verwaltungssteuerung (NVS) erfordert zwangsläufig eine umfassende Umorientierung in der Arbeitsweise und gleichzeitig eine Veränderung der Qualifikationen, der Denkmuster und der Verwaltungskultur, um die Leistungsfähigkeit steigern und den Ressourcenverbrauch senken zu können.

Das Selbstverständnis und Erscheinungsbild der ÖV hat sich gewandelt. Der „Konzern Hessen“ sieht sich als „Dienstleistungsunternehmen“. Der Wandel vom „Diener des Staates“ zum „kunden- und nutzenorientierten Dienstleister“ hat auch Auswirkungen auf die Anforderungen an die Mitarbeiter. Mit den „Eckpunkten eines neuen Qualitätsbegriffs für die hessische Landesverwaltung“ hat die hessische Landesverwaltung ein positives Selbstbild formuliert, der Personalentwicklung besonderes Gewicht beigemessen und die Anforderungen an die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter neu definiert.

In der Vergangenheit wurde bei der Personalauswahl fast ausschließlich auf die fachliche Kompetenz geachtet. Diese stellt aber keine ausreichende Bedingung mehr für die Effektivität und Effizienz einer modernen Verwaltung dar. So gewinnen - insbesondere bei Führungs-

¹ Vgl. Schulz, R., 2005, S 11

kräften - die methodische, soziale und Persönlichkeitskompetenz ergänzend zu der Fachkompetenz eine große Bedeutung. Zudem führen knappe Ressourcen und die demografische Entwicklung dazu, dass immer mehr Aufgaben von immer weniger Personen erfüllt werden müssen und somit künftig verstärkt auf internes Personal zurückgegriffen werden muss. Es ist daher wichtig, das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter zu erkennen, zu fördern und einzusetzen. „Eine effiziente Ausstattung mit gut ausgebildetem und motiviertem Personal, dessen Qualifikationsniveau über fundierte Personalentwicklungskonzepte kontinuierlich angehoben wird, ist angesichts von Finanzkrisen und den vielfältigen Zukunftsaufgaben, die politische Antworten, Entscheidungen und Lösungen verlangen, eine echte Alternative zu pauschalen Sparkonzepten.“²

Veränderte Anforderungen verlangen nach veränderten Verfahren. Das Vorgehen und die Instrumente der Eignungsbeurteilung müssen sich den geänderten Anforderungen anpassen. Auf dem Gebiet der Personalauswahl sind die traditionellen Verfahren revisionsbedürftig und die „Integration eines modernen Personalmanagementsystems im öffentlichen Sektor überfällig“.³ In der Privatwirtschaft zählen Assessment Center (AC) zu den eignungsdiagnostischen Standardverfahren in Großunternehmen, die sich nach wie vor großer Beliebtheit bei der Auswahl von Bewerbern für Nachwuchs-, Förderungs- und Aufstiegspositionen erfreuen. „In our opinion, assessment centers are one of the two or three major developments in the field of personnel psychology in the last twenty years.“⁴

„Jedes zweite Unternehmen in Deutschland nutzt AC aufgrund seiner im Vergleich zu anderen Verfahren guten prognostischen Validität.“⁵ Auch im Öffentlichen Dienst sind die AC auf dem Vormarsch.⁶ Aufgrund der Vielfalt der diagnostischen Methoden erscheint das AC-Verfahren als sicherere Beurteilungsgrundlage für die Besetzung von Führungspositionen und wurde im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) bereits bei der Ersteinstellung von Hochschulabsolventen durchgeführt.

² Rapior, G., 2000, S. 280

³ Schulz, R., 2005, S. 12

⁴ Thornton, G./Byham, W., 1982, S.xi

⁵ Wick, A., zfo, 02/2007 (76. Jg.) S. 167

⁶ Vgl. Litzcke, M., <http://www.ley.de/publikationen/Litzcke.AC.pdf>. Download am 19.11.2007

Auch bei Beförderungen und gleichzeitiger Übertragung höherwertiger Funktionen und Zulassung zu dem laufbahnrechtlichen Aufstieg kommt das AC als Eignungsdiagnoseverfahren in Betracht. Regel- oder Anlassbeurteilungen, die in der Vergangenheit überwiegend Grundlage der Auswahlentscheidung waren, geben im Grunde nur eine retrospektive Bewertung von Leistungen wieder, die an einem anderen Arbeitsplatz mit anderen Anforderungskriterien erbracht wurden. Mit Hilfe eines Aufstiegs-AC können die für einen Einsatz in Funktionen des höheren Dienstes erforderlichen Schlüsselkompetenzen geprüft und vorhandene Potenziale erkannt werden.

In dieser Masterarbeit wird untersucht, welche Erfahrungen die Teilnehmer der bisherigen AC-Verfahren im Rahmen des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst im HMWK gemacht haben, welche Akzeptanz bei den Betroffenen vorhanden ist und ob vorhandene Standards erfüllt werden. Ziel ist, festzustellen ob das AC grundsätzlich ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für den „prüfungsfreien Aufstieg in den höheren Dienst im HMWK“ darstellt, und die gewonnenen deskriptiven Erkenntnisse für eine mögliche Weiterentwicklung des Auswahlverfahrens im HMWK zu nutzen.

Die Masterarbeit gliedert sich in fünf Kapitel. In dem ersten Kapitel werden Fragestellung und Zielsetzung formuliert, die Vorgehensweise und Methodik beschrieben. Nach Studium und Auswertung der zu ACn vorhandenen wissenschaftlichen Literatur werden im Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen des ACs erläutert. Es werden Entstehung und Verbreitung des Verfahrens, charakteristische Merkmale und Abläufe sowie vorhandene Standards beschrieben und der Bereich der Gütekriterien - ohne auf statistische Berechnungsverfahren und Korrelationsziffern einzugehen - dargestellt. Nach einer kurzen Erläuterung des Zusammenhangs zwischen AC und der Neuen Verwaltungssteuerung (NVS) und einer Würdigung der rechtlichen Aspekte wird in Kapitel 3 das Aufstiegsverfahren für den prüfungsfreien Aufstieg mit AC in den höheren Dienst im HMWK beschrieben und ein kurzer Überblick über die bisherige Entwicklung und den derzeitigen Stand gegeben.

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung im HMWK wird die Wirkung des Verfahrens auf die Teilnehmer untersucht und ein Zwischenfazit gezogen. Auf der Grundlage der methodischen Kenntnisse aus Kapitel 2 und der empirischen Ergebnisse aus Kapitel 3 wird in Kapitel 4 ermittelt, ob das im HMWK praktizierte AC-Verfahren ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument zur Erfüllung der Zielvorgaben des HMWK darstellt, um die in den höheren Dienst nachwachsende Fachkompetenz des gehobenen Dienstes in geeigneter Weise zu erhalten und zu fördern und eine Eignungsprognose für den höheren Dienst zu stellen.“ Er-

kenntnisse aus Kapitel 2 und Kapitel 3 werden dazu genutzt, Weiterentwicklungsmöglichkeiten der bisherigen Auswahlpraxis aufzuzeigen. In Kapitel 5 werden die gewonnen Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick für die Zukunft gegeben.

1.2 Methoden und Quellen

Zur Bearbeitung dieser Arbeit wurde ein mehrdimensionaler Ansatz gewählt:

- Literaturanalyse

Die Informationen für die theoretischen Grundlagen zu den ACn wurden der Fachliteratur (einschl. Fachzeitschriften) und Internetquellen entnommen.⁷ Die vorhandene Literatur beschäftigt sich überwiegend mit der Anwendung von ACn in der Privatwirtschaft. Die Thematik ist im Bereich der ÖV noch wenig erforscht.

- Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse bestand in erster Linie in der Auswertung

- des im HMWK nur in geringem Umfang zur Verfügung stehenden Dokumentenmaterials. Die Auswertung beschränkte sich auf die vorhandenen Dokumente „Eckpunkte des Konzeptes zur Durchführung des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst“ aus dem Jahr 2005 und auf das „Verfahrenskonzept zur Durchführung des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst“ aus dem Jahr 2006, die u. a. Grundlage für die Auswertung und Aufbereitung der empirischen Untersuchung in Kapitel 3 waren,⁸
- des Rechtsgutachtens von Prof. Dr. Helmut Schnellenbach „Die Verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung zur Relevanz von Zeugnissen und dienstlichen Beurteilungen für Auswahlentscheidungen im öffentlichen Dienst“, das hinsichtlich der rechtlichen Aspekte in Kapitel 2 von großer Bedeutung war und
- der Aufstiegsrichtlinien des Landes Schleswig-Holstein, die Anregungen für weitere Entwicklungsmöglichkeiten des AC-Verfahrens im HMWK gaben.

- Qualitative Befragung

⁷ Zu den verwendeten Quellen siehe Literaturverzeichnis und Internetquellen, S. 94

⁸ Das vorhandene Dokumentenmaterial wird dieser Arbeit auf Wunsch des HMWK nicht als Anlage beigelegt

Im Rahmen des laubbahnrechtlichen Aufstiegs wurde das AC-Verfahren zum ersten Mal vor zwei Jahren im HMWK angewandt. Die Zahl der Teilnehmer, die an den Verfahren teilnehmen konnten, ist daher noch sehr gering. Aus diesem Grunde wurde die qualitative Befragung mit Hilfe eines halbstandardisierten Fragebogens⁹ gewählt. In dem Fragebogen wurden überwiegend geschlossene Fragen formuliert. Um bei den Befragten kein Richtungsurteil zu erzwingen wurde bei den Antworten die psychologische Mitte zugelassen. Die Fragestellung erfolgte grundsätzlich auf der Grundlage einer fünf-stufigen Skala mit Hilfe ordinal-skaliertes Merkmale (trifft voll zu, trifft eher zu, teils/ teils, trifft eher nicht zu, trifft überhaupt nicht zu), um eine differenzierte Aussage zu ermöglichen.¹⁰ In den Fällen, in denen weitere Kommentare von Bedeutung waren und zusätzlichen Erkenntniswert brachten, wurden offene Fragen gestellt. Weil nicht mehr alle AC-Teilnehmer im HMWK beschäftigt sind, erfolgte die Befragung schriftlich. Schriftliche Befragungen haben zudem den Vorteil, dass sie mit einem geringeren Gesamtaufwand als mündliche Befragungen durchgeführt werden können, weniger oder keine Kosten verursachen und der Interviewereinfluss wegfällt.¹¹ Der halbstandardisierte Fragebogen wurde vor Absendung in einem Pretest überprüft und anschließend entsprechend überarbeitet. Die Versendung der Fragebögen erfolgte per E-mail.

2. Theoretische Grundlagen des Assessment Centers

2.1 Begriff, Entstehung und Verbreitung

Der englische Begriff „assessment“ kann mit den Worten Festsetzung, Einschätzung, Bewertung übersetzt werden. Der Begriff Assessment Center (AC) wurde vermutlich von H. A. Murray geprägt, der sich zunächst als Professor der Harvard University und später als Leiter des Office of Strategic Services (OSS) mit unterschiedlichen Methoden zur Evaluation der Persönlichkeit auseinandersetzte. Als Vorbild des heutigen ACs gilt allgemein das Offizierauswahlverfahren der deutschen Wehrmacht. Es wurde Mitte der 20er Jahre entwickelt und

⁹ halbstandardisiert: festgelegte Fragen, aber offene Antworten

¹⁰ Kümmel, K., 2007, http://www.vfh-hessen.de/frame_Forschung.htm

¹¹ Vgl. Häder, Michael, 2006, S. 189

bis zum Ende des zweiten Weltkrieges als Standard-Verfahren eingesetzt.¹² Anlass zur Einführung dieses Auswahlverfahrens war die grundsätzliche Änderung der Rekrutierungspolitik. Historische Adelsprivilegien sollten abgeschafft werden. Die Auswahl von Offizieren sollte sich nicht mehr nur nach der sozialen Herkunft, sondern auch nach der Befähigung richten. Zudem erkannte man die Unzulänglichkeit der bisher durchgeführten einfachen Testverfahren, mit deren Hilfe die erforderliche Führungseignung nicht geprüft werden konnte.¹³ Es wurden ganzheitlich ausgerichtete, sogenannte charakterologische Komplexprüfungen angestrebt. Es kamen Auswahlverfahren zur Anwendung, bei denen eine Gruppe von Offiziersanwärtern über einen Zeitraum von drei Tagen anhand einer Vielzahl von Untersuchungsmethoden von einer Beobachtergruppe geprüft und beurteilt wurde. Die Charakteristika dieser Prüfverfahren entsprachen weitgehend denen der heutigen AC: Prüfung von Bewerbern in Gruppen durch Beobachter in Gruppen, Methodenvielfalt und simulative Elemente, beobachtbares Verhalten und längere Testdauer. Die Anwendung des Gruppenauswahlverfahrens breitete sich im 2. Weltkrieg über England nach Amerika aus, wo es auch im Bereich der Wirtschaft genutzt wurde. Seit dem wurde diese Art von Auswahlverfahren AC genannt. Von besonderer Bedeutung war die Management Progress Study der Firma AT&T in den Jahren 1956-1966. Die unter sehr hohen wissenschaftlichen Standards durchgeführte Studie verfolgte das Ziel, diejenigen Persönlichkeitsfaktoren zu bestimmen, die für den Berufserfolg im Management erforderlich sind. Am Ende des Verfahrens gaben Psychologen prognostische Urteile über den beruflichen Erfolg der Teilnehmer in den nächsten 20 Jahren. Wirkungsfortpflanzungen wie die „self-fulfilling prophecy“ wurden ausgeschlossen, indem weder den Kandidaten noch den Führungskräften in den Unternehmen die Prüfungsergebnisse mitgeteilt wurden.

„Die erzielte Vorhersagegenauigkeit - in der Fachsprache prognostische Validität (oder auch prädiktive Validität) genannt - und als korrelativer Vergleich der beiden Datenreihen „Gesamt-Beurteilung im AC“ als Prädiktor und „späterer Berufserfolg“ (Aufstieg) als Kriterium bestimmt, war so hoch [...] wie bei keinem der sonst gebräuchlichen Instrumente (Interviews, Tests).“¹⁴ Diese Erkenntnis führte zu einer schnellen Verbreitung der AC in den USA. Dieser Trend setzte sich in den 70er Jahren über England nach Kontinental-Europa fort. 1977 schlos-

¹² Vgl. Lattmann, Charles, 1989, S. 1

¹³ Vgl. Sarges, W., 1996 und 2001, S.VIII

¹⁴ Sarges, W., 1996 und 2001, S. IX

sen sich einige deutsche Wirtschaftsunternehmen zum „Arbeitskreis Assessment Center, Führungskräfte - Auswahl und - Entwicklung e.V.“ zusammen. Das wesentliche Ziel war zu dem Zeitpunkt der Informationsaustausch über die Methode und das richtige Vorgehen, die Verbreitung des AC-Gedankens mit Hilfe entsprechender Veröffentlichungen, der kollegiale Austausch von AC-Elementen sowie die Erarbeitung von Maßstäben zur Erfolgskontrolle.

Ende der 90er Jahre stieg die Anwendungshäufigkeit von ACn weiter an. Mittlerweile existieren zwei Studien zur Verwendung von ACn in Deutschland: Eine ältere aus dem Jahr 1990 (Anskinewitsch 1990)¹⁵ und eine zweite große Studie, die vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. initiiert und von der TU Berlin durchgeführt wurde. Die Befragungen ergaben eine kontinuierliche Zunahme von ACn seit Anfang der 90er Jahre.¹⁶ Offensichtlich befinden sich die AC trotz anders lautender Berichte der Presse und Wissenschaft weiterhin im Aufwind. Nach Aussage des Arbeitskreises Assessment Center e.V. gehört das AC heute zu den verbreitetsten und erfolgreichsten Diagnoseinstrumenten, wobei der Aspekt Förderung gleichberechtigt neben den der Selektion tritt. Im Jahr 2007 hat der Arbeitskreis Assessment Center e. V. erneut eine entsprechende Studie durchgeführt; die Befragung wird zurzeit noch ausgewertet.

2.2 Definition und Prinzipien

Im deutschsprachigen Raum hat sich die Definition von Jeserich durchgesetzt: Unter der Assessment-Center-Methode wird ein systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefiziten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in Bezug auf vorher definierte Anforderungen angewandt wird, verstanden.¹⁷

Ein AC weist demnach folgende charakteristische Merkmale auf:

- es dient der Eignungsbeurteilung
- es wird eine Mehrzahl von Personen beurteilt

¹⁵ Vgl. Obermann, Christof, 2006, S. 26

¹⁶ Vgl. Arbeitskreis Assessment Center, 2001, Obermann, Christoph, 2006, S. 5

¹⁷ Vgl. Jeserich, W., 1981, S. 33

- die Beurteilung erfolgt im Hinblick auf die Merkmale der Person, die zur Erfüllung des Anforderungsprofils erforderlich sind
- die Beurteilung erfolgt durch eine Mehrzahl von Beurteilern und
- die Beurteilung erfolgt auf Grund einer Mehrzahl von Übungen

Daraus leiten sich folgende Prinzipien ab, die bei der Durchführung von ACn beachtet werden sollten:¹⁸

- Prinzip der Simulation:** In der Simulation wird ein Verhalten gefordert, das später auch von der Führungskraft erwartet wird.
- Prinzip der Anforderungsanalyse:** Exakte Ermittlung eines Anforderungsprofils und der zu seiner Erfüllung erforderlichen Verhaltensweisen, so dass entsprechende Aufgaben im AC simuliert und Verhaltensweisen beobachtet werden können.
- Prinzip der Methodenvielfalt:** Kombination unterschiedlicher Methoden und Verfahren (z. B. Rollenübungen, Fallstudien). Das einzelne Anforderungskriterium muss in unterschiedlichen Übungen des ACs mehrfach und unabhängig voneinander beobachtet werden können.
- Prinzip der Mehrfachbeobachtung:** Die Teilnehmer werden von geschulten Führungskräften oder Personalexperten auf der Basis vorher schriftlich festgelegter Kriterien, die für alle Teilnehmer gleich sind, beobachtet und bewertet.
- Prinzip der Transparenz:** Die Anforderungskriterien und Übungen werden den einzelnen Teilnehmern offen gelegt. Am Ende eines ACs erhalten die Teilnehmer - bezogen auf ein konkretes Anforderungsprofil

¹⁸ Vgl. Obermann, C., 2006, S. 13 ff.

- ein Feedback zu ihren Stärken und Schwächen.

Ziel eines ACs ist es also, eine Aussage über die Eignung bzw. Nichteignung der Bewerber zu machen und die Fähigkeiten der Teilnehmer zu überprüfen, Bewerber auszuwählen oder eine Potenzialanalyse durchzuführen, Entwicklungs- und Trainingsnotwendigkeiten erkennen zu können. Im Hinblick auf die pädagogische Wirkung, die ein AC auf die Beobachter haben kann, kann ein weiteres Ziel sein, die soziale Kompetenz der Beobachter zu erhöhen.¹⁹ Ein AC dient nicht dazu, spezielles Fachwissen zu erfassen.

Um Methoden der qualitativen Personalarbeit erarbeiten und verbessern zu können, hat der Arbeitskreis Assessment-Center darüber hinaus qualitative Mindestkriterien zur Durchführung von ACn formuliert.

2.3 Standards der Assessment Center Technik²⁰

1. Auftragsklärung und Vernetzung

Vor der Entwicklung und Durchführung eines ACs sind die Ziele und die Rahmenbedingungen des Auftrages sowie die Konsequenzen für die Teilnehmer verbindlich zu klären und zu kommunizieren.

2. Arbeits- und Anforderungsanalyse

Eine Eignungsbeurteilung lässt sich nur mit einer exakten Analyse der konkreten Anforderungen sinnvoll gestalten.

3. Übungskonstruktion

Ein AC besteht aus Arbeitssimulationen.

4. Beobachtung und Bewertung

Grundlage für die Eignungsdiagnose ist eine systematische Verhaltensbeobachtung.

5. Beobachterausswahl und –vorbereitung

¹⁹ Vgl. Jeserich, W., 1981, S. 36

²⁰ Vgl. Arbeitskreis Assessment Center e.V., <http://www.arbeitskreis-ac.de/start40.htm>, Download am 19.11.2007:

Gut vorbereitete Beobachter, die das Unternehmen angemessen repräsentieren, sind am besten geeignet, fundierte und treffsichere Entscheidungen zu treffen.

6. Vorauswahl und Vorbereitung der potenziellen Teilnehmer

Systematische Vorauswahl und offene Vorinformation sind die Grundlage für den wirtschaftlichen und persönlichen Erfolg im AC.

7. Vorbereitung und Durchführung

Eine gute Planung und Moderation des ACs gewährleisten einen transparenten und zielführenden Ablauf des Verfahrens.

8. Feedback und Folgemaßnahmen

Jeder AC-Teilnehmer hat das Recht auf individuelles Feedback, um so das Ergebnis nachvollziehen und daraus lernen zu können. Nach dem AC sind konkrete Folgemaßnahmen abzuleiten und umzusetzen.

9. Evaluation

Regelmäßige Güteprüfungen und Qualitätskontrollen stellen sicher, dass die mit dem AC angestrebten Ziele auch nachhaltig erreicht werden.

2.4 Anwendungsbereiche

AC werden vorrangig zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften eingesetzt und im Rahmen der Personalauswahl bei der Rekrutierung von externen Bewerbern (vor allem Hochschulabsolventen) eingesetzt. Auch in der ÖV werden AC vermehrt als Personalauswahlverfahren bei Ersteinstellungen in den Landesdienst genutzt. Im Rahmen der Personalentwicklung findet das AC in der Privatwirtschaft am häufigsten Anwendung zum Zweck der Potenzialanalyse von internen Bewerbern.²¹ Es soll festgestellt werden, ob das Potenzial für eine Fach- oder Führungslaufbahn gegeben ist. Idealerweise bildet die Analyse der AC-Ergebnisse die Grundlage für Fördermaßnahmen. In der ÖV ist die Anwendung von ACn als Personalentwicklungsinstrument noch relativ unüblich. Nach dem jetzigen Kenntnisstand gibt es nur in den Ländern Schleswig-Holstein und Hessen so genannte „Aufstiegs-AC“ für einen Laufbahnwechsel vom gehobenen in den höheren Dienst. Auf weitere ausführlich in der Lite-

²¹ Vgl. Obermann, C., 2002, S. 15 ff.

ratur erläuterte Anwendungsmöglichkeiten der AC²² wird hier wegen der fehlenden Relevanz zu der Fragestellung dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

2.5 Ablauf eines AC

In der Literatur wird der Ablauf eines Klassischen AC in Anlehnung an Jeserich²³ meist in drei Phasen eingeteilt: Vorbereitung, Durchführung sowie Abschluss und Feedback. Abbildung 1 verdeutlicht die einzelnen Verfahrensschritte

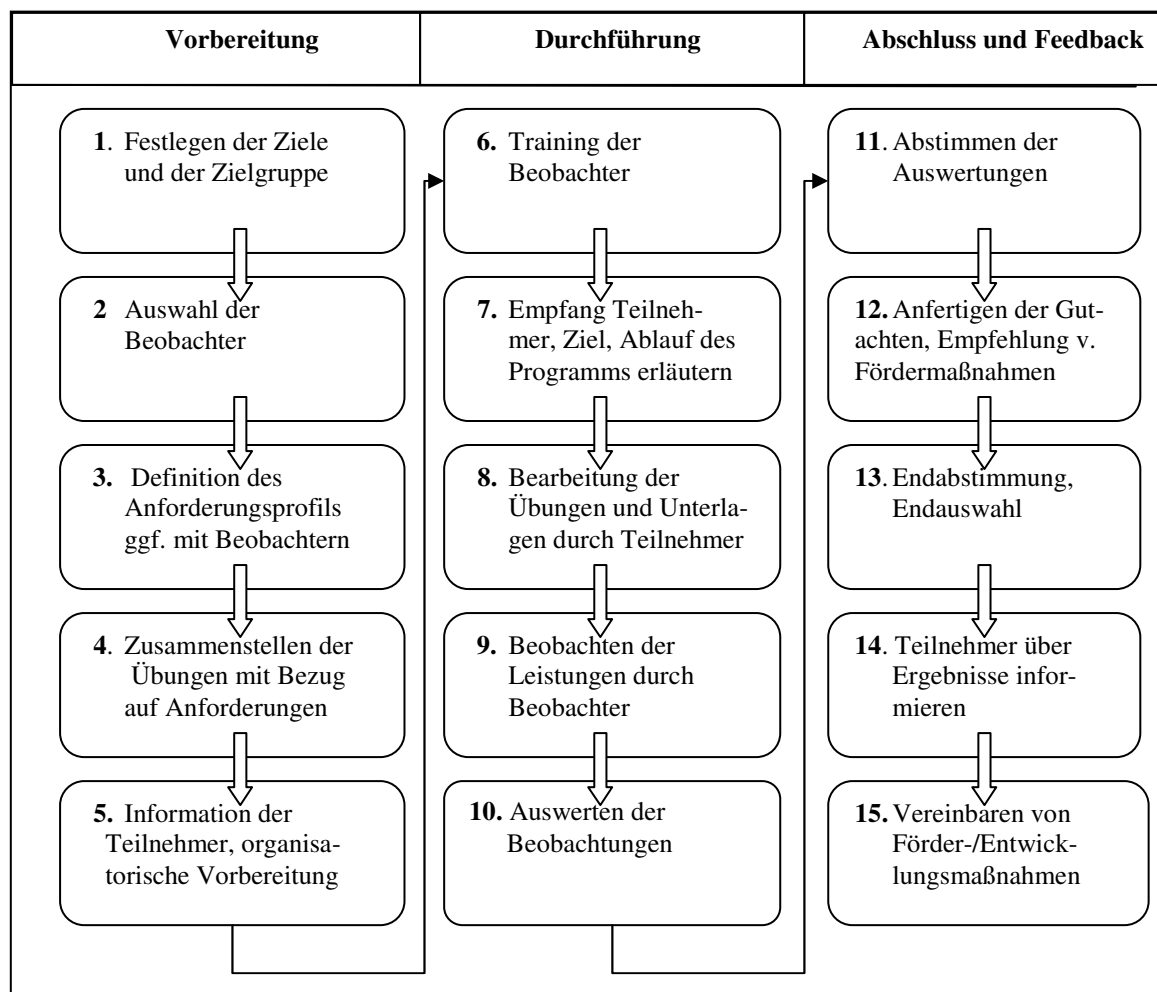


Abbildung 1: Ablauf eines Assessment-Centers²⁴

²² Vgl. Schuler, H., 2001, S. 120

²³ Vgl. Jeserich, W., 1981, S. 35

²⁴ Quelle: in Anlehnung an Jeserich, 1981, S. 35

Dieses Schema zeigt deutlich, dass nicht allein die Durchführung eines ACs, sondern auch eine sorgfältige Vorbereitungs- und Nachbereitungsphase von großer Bedeutung für den Erfolg eines ACs ist, um valide Schlussfolgerungen treffen zu können.²⁵ Das Anforderungsprofil bildet die Grundlage für ein AC und dient als einheitlicher Beurteilungsmaßstab. Ohne ein konkretes Anforderungsprofil können keine Übungen zur Überprüfung der Anforderungsmerkmale konstruiert und kein klares Feedback zu den Stärken und Schwächen gegeben werden. Zur Erstellung eines Anforderungsprofils gibt es verschiedene Methoden, wegen deren Umfänglichkeit auf eine weitere Beschreibung an dieser Stelle verzichtet wird. Als Beispiel sei nur kurz die häufig angewandte Critical Incidents - Methode erwähnt.²⁶ Bei dieser Methode wird nach typischen Ereignissen für die Zielposition und dem Verhalten der Führungskräfte bei ihrer Bewältigung gefragt.

Um die jeweiligen Verhaltensmerkmale in einem AC beobachten zu können, gibt es eine Vielzahl typischer Übungen:

- personenbezogene Übungen
z. B. Tests, biografische Fragebögen
- kommunikationsbezogene Übungen
z. B. Gruppendiskussionen, Interviews, Präsentationen
- situative Übungen
z. B. Postkorb, Fallstudie, Rollenspiele

Wichtig bei der Durchführung der Übungen ist das Prinzip der Multimodalität.²⁷ Das gleiche Anforderungskriterium sollte nach Möglichkeit durch zwei unterschiedliche Übungen abgedeckt sein, eine Präsentation z. B. durch eine schriftliche Fallstudie ergänzt werden. Jede Beobachtungsdimension muss anhand mehrerer Verhaltensweisen operationalisiert werden, die unabhängig voneinander beobachtet werden können.

Die vorhergehenden Ausführungen zeigen, dass es sich bei einem AC um ein methodisch sehr aufwändiges Verfahren handelt, das in der Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt wird. Fehlentscheidungen können bei der Personalauswahl schwerwiegende Konsequenzen zur

²⁵ Vgl. Höft, S.& Funke, U., 2006, S. 162

²⁶ Vgl. Obermann, C., 2006, S. 75, Paschen, M., 2003, S. 50

²⁷ Vgl. Obermann, C.2006, S. 102

Folge haben. Zum einen führen Fehlentscheidungen zu dauerhafter finanzieller Belastung, der keine entsprechende Wertschöpfung gegenübersteht, und zum anderen kommt es bei den Mitarbeitern eines Unternehmens oder einer Behörde zu Unruhe und Verunsicherung, wenn eine neue Führungskraft nicht fähig ist, sich in die Unternehmens- oder Behördenkultur zu integrieren.

Daraus folgt, dass eine Qualitätssicherung in Form einer Güteprüfung erforderlich ist, die die Effektivität und Effizienz der verwendeten Verfahren ständig überprüft. In der klassischen Testtheorie wurden für die Güteprüfung von eignungsdiagnostischen Testverfahren Gütekriterien entwickelt. Hauptkriterien sind Objektivität, Reliabilität und Validität, wobei Validität das wichtigste Kriterium darstellt.²⁸

2.6 Gütekriterien

Objektivität und Reliabilität

Objektivität bedeutet, dass das Testergebnis nicht durch den Beobachter beeinflusst wird. „Vollständige Objektivität liegt dann vor, wenn ein Verfahren völlig unabhängig davon ist, wer es anwendet und wer es auswertet, wenn verschiedene Personen also zu den gleichen Ergebnissen gelangen.“²⁹

Reliabilität (Zuverlässigkeit) gibt den Grad der Messgenauigkeit bzw. der Fehlerfreiheit des Testergebnisses wieder³⁰ und bezeichnet somit die Zuverlässigkeit der Reproduzierbarkeit eines empirischen Befundes.³¹ Reliabilität bedeutet aber nicht gleichzeitig, dass auch das gemessen wird, was gemessen werden sollte. Dieser Nachweis kann nur über Validitätsstudien erbracht werden.

Validität

Unter dem Begriff Validität verstehen Lienert&Raatz „den Grad der Genauigkeit[...], mit dem dieser Test dasjenige Persönlichkeitsmerkmal oder diejenige Verhaltensweise, das (die)

²⁸ Vgl. Fisseni, H.-J., 1995, S. 168 ff.

²⁹ Schuler, H., 1996, S. 49

³⁰ Vgl. Schuler, H., 1996, S. 50

³¹ Vgl. Häder, M., 2006, S. 304

er messen oder vorhersagen soll, tatsächlich misst oder vorhersagt.“³² Validität beschreibt die Angemessenheit, die Bedeutung oder Sinnhaftigkeit und die Nützlichkeit der aus den Testwerten gezogenen Schlüsse.³³ Es wird zwischen Inhaltsvalidität, kriteriumsbezogener Validität, Konstruktvalidität und sozialer Validität unterschieden.

⇒**Inhaltsvalidität**

„Die Kontent- oder Inhaltsvalidität“ bezeichnet die Güte, mit der ein Test das interessierende Personenmerkmal und seine Verhaltensäußerungen abbildet.“³⁴ Inhaltsvalidität in einem AC ist gegeben, wenn die Aufgaben eine repräsentative Stichprobe der späteren Tätigkeit darstellt.³⁵ Die Frage lautet also: Entsprechen die durchgeführten Übungen der späteren beruflichen Verwendung?

⇒**Kriteriumsbezogene Validität**

Die kriteriumsbezogene oder auch prädiktive Validität bestimmt den Grad der Vorhersagegenauigkeit in Bezug auf Kriterien, die den Berufserfolg ausmachen.³⁶ Hierbei werden Schlussfolgerungen aus dem korrelativen Vergleich zweier Datenreihen gezogen. Eine Datenreihe ist der Prädiktor (hier die Beurteilung im AC), der zur Vorhersage eines Kriteriums (Erfolgsmaß) angewendet wird. Als Kriterium wird häufig ein Indikator verwendet, z.B. Beförderungshäufigkeit oder Leistungsbeurteilung. Wird das Kriterium zu einem späteren Zeitpunkt als der Prädiktor erhoben, spricht man von prädiktiver (oder prognostischer) Validität (Voraussagevalidität). Bei etwa gleichzeitiger Messung spricht man von konkurrender Validität (Übereinstimmungsvalidität). Die prädiktive (oder prognostische) Validität ist das zentrale Gütemaß im Bereich der Personalauswahl. Ein empirischer Bezug der Beurteilungsergebnisse zum späteren Berufserfolg kann erst nachgewiesen werden, wenn das AC prognostisch valide ist.³⁷

Die Frage lautet hier: Stehen die Ergebnisse des ACs in empirisch nachweisbarer Beziehung zum späteren Berufserfolg?

³² Lienert & Raatz, 1998, S. 10

³³ Vgl. Schuler, H., 1996, S. 52

³⁴ Höft, S., 2006, S. 762

³⁵ Vgl. Schuler, H./Stehle, W., 1992, S.13

³⁶ Vgl. Obermann, C. 2006, S.282

³⁷ Vgl. Kleinmann, M. 1998, S. 20

⇒Konstruktvalidität

Die Konstruktvalidität gibt an, inwieweit die Übungen des ACs die postulierten Anforderungsdimensionen erfassen.³⁸ Die Konstruktvalidität ist in der Personalentwicklung das entscheidende Gütemaß für Personalentwicklungszwecke³⁹. Nur wenn das AC tatsächlich die geforderten Persönlichkeitsmerkmale erfasst, können auch sinnvolle individuelle Fördermaßnahmen auf der Basis der ermittelten Stärken und Schwächen durchgeführt werden.

Die Frage lautet hier: Werden mit den im AC durchgeführten Übungen auch tatsächlich die Fähigkeiten und Anforderungskriterien erfasst, die man zu messen beabsichtigt?

⇒Soziale Validität

Zusätzlich zu den drei klassischen Gütekriterien haben Schuler und Stehle den Begriff „Soziale Validität“ entwickelt.⁴⁰ Er beschreibt die Akzeptanz des ACs bei den Teilnehmern. Unter diesem Begriff werden vier Einzelaspekte zusammengefasst: Ausreichende Information, Partizipation an der Entwicklung und der Verwendung eignungsdiagnostischer Instrumente, Transparenz bei der Verfahrensdurchführung und des Ergebnisses sowie Urteilskommunikation (Feedback) in rücksichtsvoller, verständlicher und nachvollziehbarer Form.

Die Frage lautet: Welche Akzeptanz genießt das AC bei den Teilnehmern?

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das AC

- inhaltsvalide ist, wenn die Aufgaben die spätere Tätigkeit repräsentieren,
- prädiktiv valide ist, wenn das Ergebnis des ACs einen nachweisbar empirischen Bezug zu dem späteren Berufserfolg aufweist
- konstruktvalide ist, wenn die im AC durchgeführten Übungen auch tatsächlich die Fähigkeiten und Anforderungskriterien erfassen, die man zu messen beabsichtigt und
- sozial valide ist, wenn ausreichende Information, Partizipation, Transparenz und entsprechende Urteilskommunikation gegeben sind.

Zu den einzelnen Validitätsarten wurden verschiedene Studien durchgeführt, die aufgrund unterschiedlicher Berechnungsmethoden eine hohe Varianz in den Ergebnissen zeigen, und

³⁸ Vgl. Kleinmann, M. 1997, S. 23

³⁹ Vgl. Kleinmann, M. 1997, S. 20

⁴⁰ Vgl. Schuler, H./Stehle W., 1987 und 1992, S. 17

auf die hier wegen ihrer Komplexität nicht im Einzelnen eingegangen werden kann. Dennoch haben sie ergeben, dass AC nicht nur von externen, sondern auch von internen Teilnehmern positiv bewertet wurden, die AC-Verfahren dem Prinzip nach sozial valide sein können und⁴¹ trotz fehlender Konstruktvalidität prognostisch valide sind.⁴² AC-Verfahren besitzen -relativ gesehen - eine hohe prädiktive Validität unter den eignungsdiagnostischen Verfahren. Ihre Aussagekraft wird höher als bei anderen Beurteilungsmethoden eingeschätzt⁴³, da sie Kriterien des Berufserfolges vergleichsweise gut vorhersagen können.⁴⁴ Auch wenn die AC-Methodik stagniert und in den letzten 50 Jahren keine bedeutenden Fortschritte mehr erreicht wurden, erfreut sich das AC trotz aller methoden- und ideologiekritischer Einwände nach wie vor großer Beliebtheit und Akzeptanz.⁴⁵

2.7 Zusammenhang zwischen dem AC und der Neuen Verwaltungssteuerung

Die hessische Landesverwaltung befindet sich mitten im Modernisierungsprozess. Die Umsetzung der Neuen Verwaltungssteuerung (NVS) mit der Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente und Konzepte stellt in vielerlei Hinsicht einen Paradigmenwechsel dar, der ohne Änderung der Verwaltungskultur, der Denkmuster und Qualifikationen nicht möglich ist. Im Januar 1995 beschloss die Hessische Landesregierung daher einen neuen Qualitätsbegriff für die Hessische Landesverwaltung und legte in den „Eckpunkten eines neuen Qualitätsbegriffs“ die Ziele der Verwaltungsreform in Hessen fest. Zugleich wurde ein positives Leitbild formuliert.

In seinem neuen Selbstverständnis versteht sich das Land Hessen als ein modernes Dienstleistungsunternehmen, als ein Konzern mit motivierten qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die größere Verantwortung tragen und leistungsorientiert sind, und mit einer effizienten Führung durch sozial kompetente Führungskräfte. Neben der betriebswirtschaftlichen Modernisierung und der Organisationsentwicklung erhielt die angestrebte Personalentwicklungsplanung der Landesverwaltung im Rahmen der NVS ein besonderes Gewicht.

⁴¹ Vgl. Schuler, H./Stehle W., 1987 und 1992, S.18

⁴² Vgl. Kleinmann, M. 1997, S. 24

⁴³ Vgl. Becker, M., 2005, S. 344

⁴⁴ Vgl. Thornton, G.C. & Byham, W.C., 1982, S. 216, Scholz, C., 1993, S. 246

⁴⁵ Vgl. Sarges, W., 2001 und 2006, S. XXV, Neuberger, O., 2002, S. 273

2003 trat das ressortübergreifende Rahmenkonzept der Personalentwicklung in Kraft, das Leitlinien anbietet, Grundsätze für weitere ressortbezogene Personalentwicklungskonzepte enthält und somit eine verbindliche Basis für die Personalentwicklung in allen hessischen Landesbehörden schuf. Es „soll den Anstoß und Auftrag zu ressorteigenen Anstrengungen der Personalentwicklung sowie für ressort-, fachverwaltungs- und behördenbezogene Personalentwicklungskonzepte geben.“⁴⁶ Die mit der technologischen Entwicklung, der zunehmenden Komplexität der Verwaltungsaufgaben und dem sozialen Wandel einhergehenden notwendigen strukturellen Veränderungen erfordern eine veränderte Behördenkultur. Aber auch die Arbeitserwartungen und -ansprüche der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen⁴⁷ haben sich aufgrund der gesteigerten Anforderungen gewandelt. Das Rahmenkonzept der Personalentwicklung sieht ausdrücklich vor, dass ein nachhaltiger Einsatz von Mitarbeitern für die Verwaltungsreform grundsätzlich die Chancen zum Aufstieg in der Landesverwaltung verbessern soll. Die mit der Verwaltungsreform im Rahmen der „Operation Zukunft“ einhergehenden Einsparungsmaßnahmen sehen bis zum Jahr 2008 eine Reduzierung von 9700 Stellen in der Landesverwaltung vor. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn künftig frei werdende Stellen nicht von externen, sondern von internen Bewerbern besetzt werden. Der sich immer weiter verknappenden Ressource Personal muss mit modernisierten, professionalisierten und standardisierten Auswahlverfahren begegnet werden, zumal der „Öffentliche Dienst noch immer einen gewissen Rückstand in der Nutzung objektiver eignungsdiagnostischer Verfahren gegenüber der Privatwirtschaft hat.“⁴⁸ Aus diesem Grunde finden in den letzten Jahren auch in der ÖV vermehrt ACs als Personalentwicklungsinstrumente Anwendung.

2.8 Rechtliche Aspekte

Bei der Durchführung von ACn in der ÖV muss der gesetzliche Rahmen beachtet werden. Gem. Art. 3 Abs.2 GG hat jeder Deutsche nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte. Dieses Grundrecht findet seine Aus-

⁴⁶ Vgl. Rahmenkonzept der Personalentwicklung (StAnz. 2002, S. 4363 ff.)

⁴⁷ Aus sprachlichen Gründen, insbesondere zur besseren Lesbarkeit, wird im weiteren Text die maskuline Form verwendet. Die Verwendung der männlichen Ausdrucksweise ist im Folgenden lediglich als Kurzform der beiden Geschlechter zu verstehen.

⁴⁸ Kirbach, C./Wottawa, H., 2005, S. 80

gestaltung im Hessischen Beamtengesetz (HBG): Dort ist in § 8 Abs. 1 das Prinzip der Bestenauslese verankert. Außerdem lässt das Gesetz Eignungsprüfungen zu.

Was für den Zugang zum Öffentlichen Dienst gilt, beansprucht auch (analog) für die Zulassung zum Aufstieg Geltung, nämlich die Bestenauslese. Das HBG bestimmt für den Aufstieg in die nächst höhere Laufbahn derselben Fachrichtung in § 19 Abs. 4, dass der Aufstieg in die nächst höhere Laufbahn derselben Fachrichtung auch ohne Erfüllung der Eingangsvoraussetzungen für die Laufbahn möglich ist, sofern sich der Beamte beim Aufstieg in eine Laufbahn des höheren Dienstes zwei Jahre in einem Amt der Besoldungsgruppe A 13 einer Laufbahn des gehobenen Dienstes befunden hat. Gem. § 5 Abs. 1 der Hessischen Laufbahnverordnung (HLVO) ist ein Laufbahnwechsel zulässig, wenn der Beamte die Befähigung für die neue Laufbahn besitzt. Über die Zulassung zum Aufstieg entscheidet der Direktor des Landespersonalamts im Einvernehmen mit dem Fachminister. Darüber hinaus unterliegt der Laufbahnwechsel keinen weiteren erkennbaren gesetzlichen Vorgaben; im Ressort des HMWK wurden noch keine Richtlinien für den Aufstieg erstellt.

Grundlage für die Durchführung von ACn ist demnach die „Kann-Bestimmung“ des § 8 (1) HBG, Eignungsprüfungen abzuhalten. „Die höchstrichterliche Rechtsprechung ermächtigt den Dienstherrn, den Zugang zu einem Aufstiegsverfahren nach seinem Eignungsurteil und seinem personalpolitischen Ermessen zu steuern“.⁴⁹ Daraus ist zu schließen, dass dem Dienstherrn allein die Eignungsbeurteilung obliegt und nicht auf externe Dritte übertragen werden kann.⁵⁰ Darüber hinaus heißt es in einem Beschluss des Bundesverfassungsgerichtes: „Nach ständiger verwaltungsgerichtlicher Rechtsprechung ist die dienstliche Beurteilung eines Beamten vorrangige Grundlage für am Leistungsprinzip im Sinne Art. 33 Abs. 2 GG orientierte Entscheidungen über dessen Verwendung und dienstliches Fortkommen, weil und soweit sie maßgebliche und zuverlässige Aussagen zu seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung enthält.“⁵¹ Daraus folgt, dass nur bei im Wesentlichen gleicher Qualifikation von Bewerbern weitere sachgerechte Kriterien, wie z. B. das Beurteilungsergebnis eines ACs für eine

⁴⁹ Schnellenbach, H., 2004, S. 12

⁵⁰ Vgl. Schnellenbach, H., 2004, S. 12

⁵¹ Beschl. v. 29.7.2003-2 BvR 311/03-, ZBR 2004, S. 45

Auswahlentscheidung herangezogen werden können, um das Bild über einen Bewerber abzurunden.⁵²

Eine retrospektive Leistungsbeurteilung kann im Grunde genommen keine ausreichende Vorhersage treffen, ob ein Bewerber für eine Zielposition mit völlig neuen und höheren Anforderungen geeignet ist. Hierfür eignet sich bei der internen Auswahl von Bewerbern die Durchführung eines ACs, mit dessen Hilfe Aussagen über die (zukünftige) Verwendung getroffen werden können. Aus diesem Grunde führte das HMWK in den Jahren 2005 und 2006 jeweils ein Aufstiegs-AC durch, zu dem nur Bewerber der Endstufe A 13 mit einer Beurteilungspunktzahl von 115-125 Punkten zur Teilnahme zugelassen waren. Festzuhalten ist, dass nicht das Ergebnis eines ACs den Aufstieg bewirkt, sondern die Ergebnisse eines ACs die Willensbildung und Entscheidung des Direktors des Landespersonalamtes unterstützen.

3. Durchführung von ACn im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst im Rahmen des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst

3.1 Ausgangslage

Ressortbezogene Richtlinien über den Aufstieg von Beamten und Beamtinnen des gehobenen Dienstes in die Laufbahnen des höheren Dienstes und ein Personalentwicklungskonzept existieren noch nicht im HMWK. Bis zum Jahr 2005 orientierte sich die Praxis des prüfungsfreien Aufstiegs vom gehobenen in den höheren Dienst im HMWK ausschließlich an den aktuellen und zurückliegenden Beurteilungen. Üblicherweise wurde der Referent mit dem gleichen Sachgebiet betraut, das er auch zuvor innehatte. Diese Praxis wurde mit dem Vorteil begründet, dass auf diese Weise über Jahrzehnte angesammelte wertvolle Fachkompetenz im gehobenen Dienst an der gleichen Stelle im höheren Dienst wieder zur Verfügung steht. Veränderungen durch die Neue Verwaltungssteuerung (NVS), Technologisierung, Einsparungszwänge und modifizierte Einstellungsstopps erfordern jedoch eine größere organisatorische und personelle Flexibilität.

Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich die Aufstiegsmöglichkeiten für die nächsten Jahre auf eine sehr geringe Anzahl freier Stellen des Ein-

⁵² Vgl. Schnellenbach, H., 2004, S. 13

gangsames des höheren Dienstes beschränken, hat sich das HMWK entschlossen, die Aufstiegspraxis zu verändern, ein Prüfungselement einzubauen und ein transparentes Auswahlverfahren einzuführen, das den gestiegenen Anforderungen und dem Veränderungsdruck auf die Verwaltung Rechnung tragen soll.

3.2 Bisheriger Verfahrensablauf

Erstes AC

Im September 2005 wurden die Beamten des gehobenen Dienstes über die Eckpunkte eines Konzeptes zur Durchführung des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst informiert. Es erfolgte die Ausschreibung einer nicht konkretisierten Stelle A 13 h. D. für den prüfungsfreien Aufstieg in den höheren Dienst.⁵³ Die Auswahl sollte im Rahmen eines ACs erfolgen. Der Ausschreibung wurde ein Anforderungsprofil zugrunde gelegt, das von einem Expertengremium, bestehend aus einem Experten einer Personalagentur und Vertretern des Ministeriums, noch erstellt werden sollte und den Teilnehmern bis zur Durchführung des ACs nicht bekannt war. Die Teilnehmer des ersten ACs wurden nicht ausgewählt, sondern konnten alle teilnehmen, sofern sie die erforderlichen Kriterien erfüllten: Sie mussten ein Amt der Besoldungsgruppe A 13 erreicht haben und bei der aktuellen Beurteilung zur Spitzengruppe (Beurteilungen mit einer Punktzahl von 115-120 Punkten) gehören. Zum Zeitpunkt des ersten ACs erfüllten 22 Personen die Voraussetzungen zur Teilnahme an dem AC: 68,2 % waren männlich, 31,8 % weiblich. Insgesamt acht Personen nahmen an dem AC teil. Davon waren 37,5 % männliche und 62,5 % weibliche Bewerber.

Das AC fand im November 2005 statt und war in zwei Teile gegliedert, die jeweils zwei Stunden dauerten und an zwei Tagen stattfanden. Der schriftliche Teil bestand aus einem psychologischen Test, der mündliche Teil aus einer persönlichen Vorstellung und einer Befragung aus den Fachgebieten Personal, Organisation und Haushalt. Das AC wurde von einer Personalagentur durchgeführt und die Auswahlentscheidung von einer Auswahlkommission getroffen, die aus dem Abteilungsleiter der Zentralabteilung, dem Referatsleiter Personal, der stellvertretenden Frauenbeauftragten und einer Vertreterin des Personalrats bestand. Eine Be-

⁵³ Das Verfahren wurde in den Eckpunkten eines Konzeptes zur Durchführung des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst im HMWK beschrieben. Die Information der Mitarbeiter und die Einladung zur Teilnahme an dem AC erfolgte über das Intranet.

obachterschulung wurde nicht durchgeführt. Ausgewählt wurde ein männlicher Bewerber, der im Anschluss an das AC das 18monatige Traineeprogramm für Führungskräfte bei gleichzeitiger Übertragung der Aufgaben des höheren Dienstes absolvierte. Die Personalagentur verschickte an die Teilnehmer eine schriftliche Auswertung des psychologischen Testes. Das individuelle Gesamtergebnis konnte beim Personalreferat abgefragt werden, die Mitteilung erfolgte mündlich.

Nach Durchführung des AC sollte eine Evaluierung des Verfahrens erfolgen. Zu diesem Zweck wurden die Teilnehmer gebeten, die Bewertungsbögen anonym auszufüllen und zurück zusenden. Die Auswertung der Rückmeldungen wurde nur der Hausspitze zur Kenntnis gegeben.

Zweites AC

Die mit dem ersten AC gesammelten Erfahrungen fanden ihren Niederschlag in dem „Verfahrenskonzept zur Durchführung des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst im HMWK“⁵⁴ und führten zu deutlichen Veränderungen im Verfahrensablauf des zweiten ACs, das im Oktober/November 2006 stattfand. Diese Informationsschrift, die auch Angaben über den zeitlichen, inhaltlichen und organisatorischen Ablauf enthielt, wurde den Teilnehmern fünf Tage vor dem AC im Intranet zur Kenntnis gegeben. Zu diesem Zeitpunkt erfüllten wieder 22 Personen die Voraussetzungen zur Teilnahme an einem AC, 63,6 % waren männlich und 36,4 % weiblich. An dem zweiten Verfahren beteiligten sich sechs und diesmal ausschließlich weibliche Bewerberinnen.

Die Zusammensetzung der Auswahlkommission hatte sich geändert: Sie bestand nunmehr aus dem Staatssekretär, dem Referatsleiter Personal, der stellvertretenden Frauenbeauftragten und der Vertreterin des Personalrates. Die Gestaltung des ACs erfolgte mit Hilfe einer Personalagentur und einem externen Personalentwicklungsexperten. Das vor Durchführung des AC bekannt gegebene Anforderungsprofil verlangte eine breite Einsetzbarkeit „vor allem hinsichtlich der Eigenschaften Problemlösungskompetenz, Strukturiertheit, ergebnisorientiertes und vorausschauendes Denken, Kommunikationsfähigkeit, schnelle Auffassungsgabe, Offenheit für Neues und gegenüber anderen Menschen sowie soziale Kompetenz. Das Ministerium

⁵⁴ Das Verfahren wurde in dem „Verfahrenskonzept zur Durchführung des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst im HMWK“ beschrieben und im Intranet veröffentlicht.

geht davon aus, dass dies die Eigenschaften sind, die für Oberamtsräte und Oberamtsrätinnen die Schlüsselqualifikationen für das Ankommen im höheren Dienst in der heutigen Zeit sind.“⁵⁵

Um Transparenz zu schaffen, wurde ein Bewertungsschema auf der Grundlage eines Punktesystems erstellt. Es waren maximal 100 Punkte zu erreichen. Maximal 55 Punkte konnten durch die Anlassbeurteilung und zusätzliche Leistungs- und Befähigungsmerkmale (z.B. zusätzliche Studienabschlüsse) und 45 Punkte durch das AC erzielt werden. Auch das zweite AC gliederte sich in zwei Bestandteile, für die jeweils zwei Stunden an zwei Tagen angesetzt wurden. In dem ersten schriftlichen Teil wurde eine Fallstudie erarbeitet, der zweite mündliche Teil beinhaltete eine Präsentation der Fallstudienresultate und ein Experteninterview auf der Basis eines „Kompetenzermittlungs-Fragebogens“, der ebenfalls ausgefüllt werden musste. Mithilfe des psychologischen Fragebogens sollten die „vier menschlichen Grundkompetenzen: personale Kompetenz, die aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenz, die fachlich-methodische sowie die sozial-kommunikative Kompetenz“ analysiert und gemessen werden. Auch vor dem zweiten AC fand keine Beobachterschulung statt.

Die erreichten Punktzahlen der Anlassbeurteilung, Zusatzmerkmale und Übungsteile wurden addiert und der Bewerber mit der höchsten Punktzahl zum Aufstieg in den höheren Dienst zugelassen.

Die Mitteilung über das individuelle Gesamtergebnis erfolgte mündlich durch das Personalreferat mit dem Hinweis, dass es sich bei der Auswahlentscheidung um eine deutliche Entscheidung handelte, die einhellig von der Kommission getroffen wurde. Auf Wunsch bestand die Möglichkeit, ein persönliches Gespräch mit dem externen Beobachter zu führen und dort ein Feedback zu erhalten. Eine schriftliche Auswertung erhielten die Teilnehmer nicht. Zwar wurde auch diesmal einige Monate nach dem zweiten AC eine Befragung der Teilnehmer durchgeführt, eine Evaluation konnte aber aus personellen Gründen nicht mehr erfolgen. Personalentwicklungsgespräche mit den einzelnen Teilnehmern fanden nach dem AC nicht statt.

Im folgenden Abschnitt werden die Erfahrungen der Teilnehmer mit den Aufstiegs-ACn im HMWK im Rahmen einer empirischen Untersuchung analysiert.

⁵⁵ Das Anforderungsprofil wurde so in dem „Verfahrenskonzept zur Durchführung des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst im HMWK“ formuliert und im Intranet veröffentlicht.

3.3 Empirische Untersuchung - Auswertung der Fragebogen

Im HMWK haben erst zwei Aufstiegs-AC stattgefunden. Am ersten AC nahmen acht Personen, am zweiten AC sechs Personen teil. Fünf Personen waren Wiederholer. Wegen der bisher geringen Teilnehmerzahl ist eine repräsentative statistische Erhebung nicht möglich. Insofern kam nur ein qualitativer methodischer Forschungsansatz in Frage. Bei dem weiteren methodischen Vorgehen wurden die fünf Grundsätze qualitativen Denkens nach Mayring⁵⁶ beachtet.

Postulat 1: Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung sind immer Menschen, Subjekte. Die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte müssen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung sein.

⇒ Es wurden gezielt die Kollegen befragt, die an dem AC teilgenommen haben, somit selbst betroffen sind und über eigene Erfahrungen, Einschätzungen und Meinungen zu dem Untersuchungsgegenstand verfügen.

Postulat 2: Am Anfang einer Analyse muss eine genaue und umfassende Beschreibung (Deskription) des Gegenstandes stehen.

⇒ Anhand des im Anhang beigefügten „Verfahrenskonzeptes zur Durchführung des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst“ und der in Kapitel 3 beschriebenen Ausgangslage und des Verfahrensablaufes wurde der Gegenstandsbereich umfassend beschrieben.

Postulat 3: Der Untersuchungsgegenstand der Humanwissenschaft liegt nie völlig offen, er muss immer auch durch Interpretation erschlossen werden.

⇒ Äußerungen von Menschen sind in der Regel mit subjektiven Intentionen verbunden. Dieselben Begriffe können für unterschiedliche Menschen unterschiedliche Bedeutung haben und bedürfen der Interpretation. So kann z.B. in der vorliegenden Untersuchung davon ausgegangen werden, dass ein Teilnehmer, der erfolgreich aus einem AC hervorgegangen ist, einzelne Verfahrenselemente anders - wahrscheinlich positiver - bewertet als seine Mitstreiter.

Postulat 4: Humanwissenschaftliche Gegenstände müssen immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden.

⇒ Die Fragebögen wurden per E-mail an die dienstlichen Adressen der Teilnehmer versandt und konnten im Büro oder aber zuhause - sofern die technische Ausstattung vorhanden war - ausgefüllt werden.

Postulat 5: Die Verallgemeinerbarkeit humanwissenschaftlicher Forschung stellt sich nicht automatisch über bestimmte Verfahren her; sie muss im Einzelfall schrittweise begründet werden.

⇒ Wie eingangs schon erläutert, kann diese Untersuchung nicht als repräsentativ angesehen werden, die Grundgesamtheit der Teilnehmer ist zu gering. Da aber eine Totalerhebung erfolgte, alle neun Betroffenen, also 100 % der Teilnehmer den Fragebogen ausgefüllt haben, kann man davon ausgehen, dass es sich um ein aussagekräftiges Ergebnis handelt.

Es wurde ein Fragebogen erstellt, der aus vier Teilen bestand. Der erste Teil enthielt Angaben zur Person, Alter und Geschlecht. Der zweite Teil beinhaltete Fragen, die sich ausschließlich auf das erste AC bezogen und nach dem chronologischen Ablauf des ACs (Vorbereitung, Durchführung, Abschluss) geordnet waren. Die gleichen Fragen wurden auch im dritten Teil für das zweite AC gestellt. Um die Möglichkeit zu haben, ergänzende aktuelle Erkenntnisse zu gewinnen, wurde dieser Fragenblock noch um einige offene Fragen ergänzt. Die Fragestellung erfolgte grundsätzlich auf der Grundlage einer fünf-stufigen Skala mit Hilfe der Merkmale ‚trifft voll zu‘, ‚trifft eher zu‘, ‚teils/ teils‘, ‚trifft eher nicht zu‘, ‚trifft überhaupt nicht zu‘. Der vierte Teil enthielt Fragen, wie die Teilnehmer die AC-Methode einschätzen und bewerten.

3.3.1 Auswertung Fragenkomplex Angaben zur Person

- Alter:

Von den befragten Personen gehören 33 % der Altersgruppe der 40 bis 44-Jährigen, 33 % der Altersgruppe der 45 - 49-Jährigen, 11 % der Altersgruppe der 50 - 54-Jährigen und 22 % der Altersgruppe der 55-59-Jährigen an. Die Altersgruppe der 55-59-Jährigen war allerdings im zweiten AC nicht mehr vertreten.

⁵⁶ Mayring, P., 2002, S.19-23

- Geschlecht:

Rund 33 % der Befragten sind männlich, 67 % weiblich.

- Eintritt in den Landesdienst:

Zwei der Befragten sind im Jahr 1973, die übrigen in dem Zeitraum von 1981 bis 1992 in den Landesdienst eingetreten.

- Verweilzeit in der Endstufe A 13:

11 % der Befragten waren bereits seit 16 Jahren, 33 % seit 8-10 Jahren und 55 % seit 3,5 - 5 Jahren in der Endstufe A 13.

Aus dem ersten AC ging ein männlicher Bewerber mit einer Verweilzeit von 8-10 Jahren in der Endstufe A 13 als „Sieger“ hervor, im zweiten AC war eine weibliche Bewerberin mit einer Verweilzeit von 3,5 - 5 Jahren in der Endstufe A 13 erfolgreich. Bemerkenswert ist, dass bei beiden ACn jeweils 22 Mitarbeiter, davon über 60 % männliche, die Kriterien zur Teilnahme an den ACn erfüllten. Beim ersten AC nahmen aber nur - in Relation zur Teilnehmerzahl - rund 38 % männliche Bewerber teil, am zweiten AC überhaupt keine.

Auf der Grundlage der von dem Arbeitskreis Assessment Center erarbeiteten Standards und in Anlehnung an die von Obermann formulierten Prinzipien wird im Folgenden untersucht, ob die im HMWK durchgeführten AC-Verfahren die entsprechenden Kriterien erfüllten.⁵⁷

Die in den folgenden Diagrammen genannten Ziffern verweisen auf die entsprechenden Ziffern der in den Fragebögen enthaltenen Fragen.

⁵⁷ Vgl. Tz. 2.2

3.3.2 Auswertung Fragenkomplex Simulation

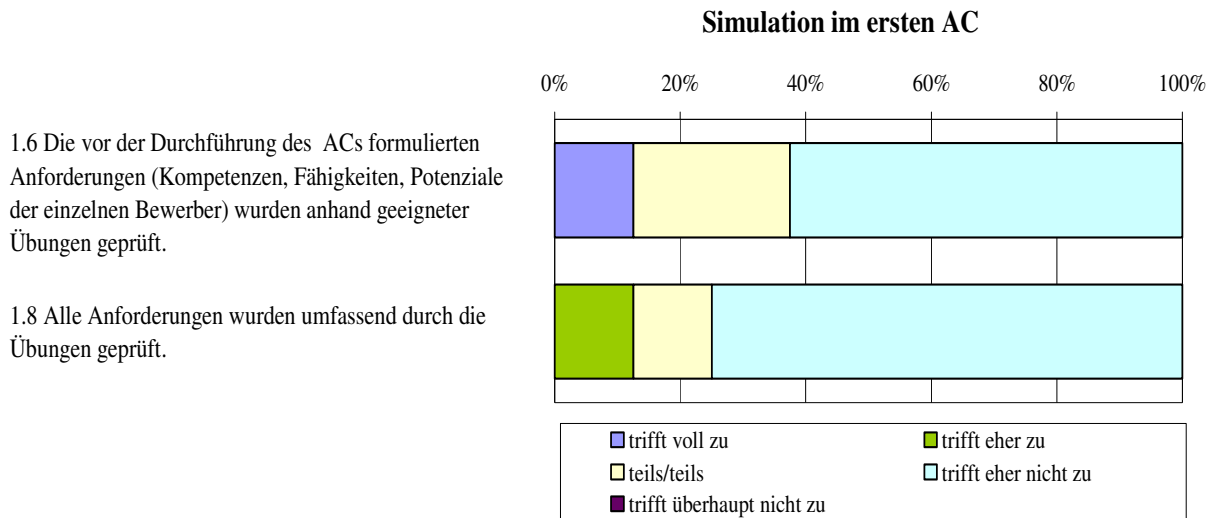


Abbildung 2: Simulation im ersten AC

Außer dem psychologischen Test wurden keine Übungen durchgeführt, die repräsentativ für die Aufgaben einer Führungskraft waren. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (88 %) war daher der Meinung, dass aufgrund der Übungen eine Vorhersage des späteren Arbeitsverhaltens nicht möglich war.

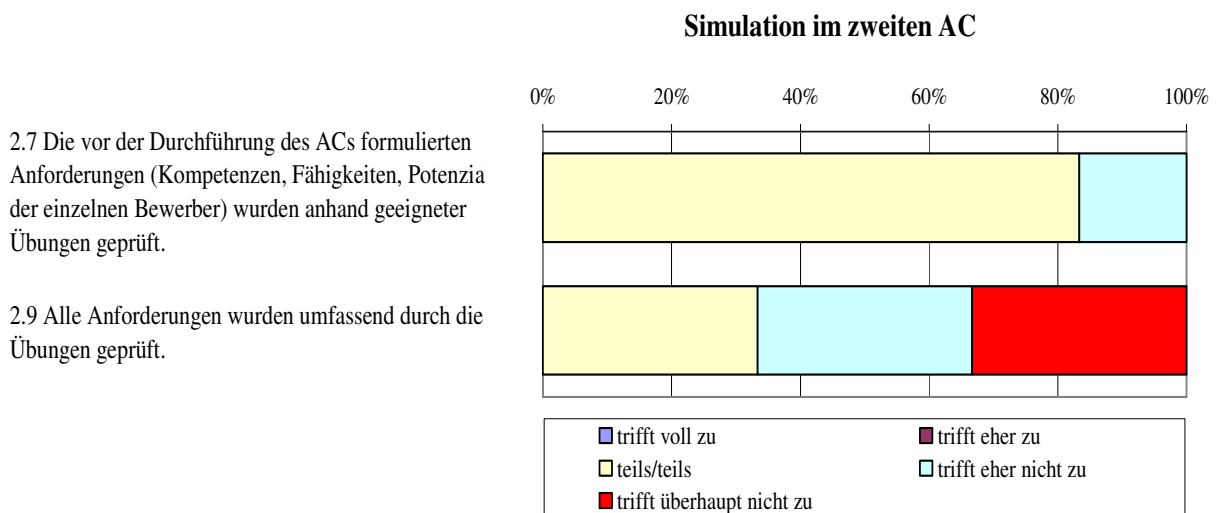


Abbildung 3: Simulation im zweiten AC

Gegenüber dem ersten AC haben sich hier Veränderungen und offensichtlich auch Verbesserungen ergeben. In einer Fallstudie wurde eine Situation simuliert, die eine Stichprobe der späteren Führungsaufgaben repräsentierte. Es ging darum, die Registraturen im HMWK zu

reorganisieren. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (88 %) verhielt sich neutral zu der Aussage, dass mit der Fallstudie und der damit verbundenen Präsentation die Möglichkeit bestand, künftige Führungsaufgaben zu simulieren und das spätere Arbeitsverhalten insoweit vorherzusagen und antwortete mit teils/teils. Mehr als die Hälfte (66 %) war der Meinung, dass die formulierten Anforderungen nicht umfassend geprüft wurden. Als Gründe hierfür wurden genannt, dass nicht alle in dem Aufstiegskonzept genannten Anforderungskategorien, wie z. B. soziale Kompetenz, geprüft worden sind.

3.3.3 Auswertung Fragenkomplex Anforderungsanalyse

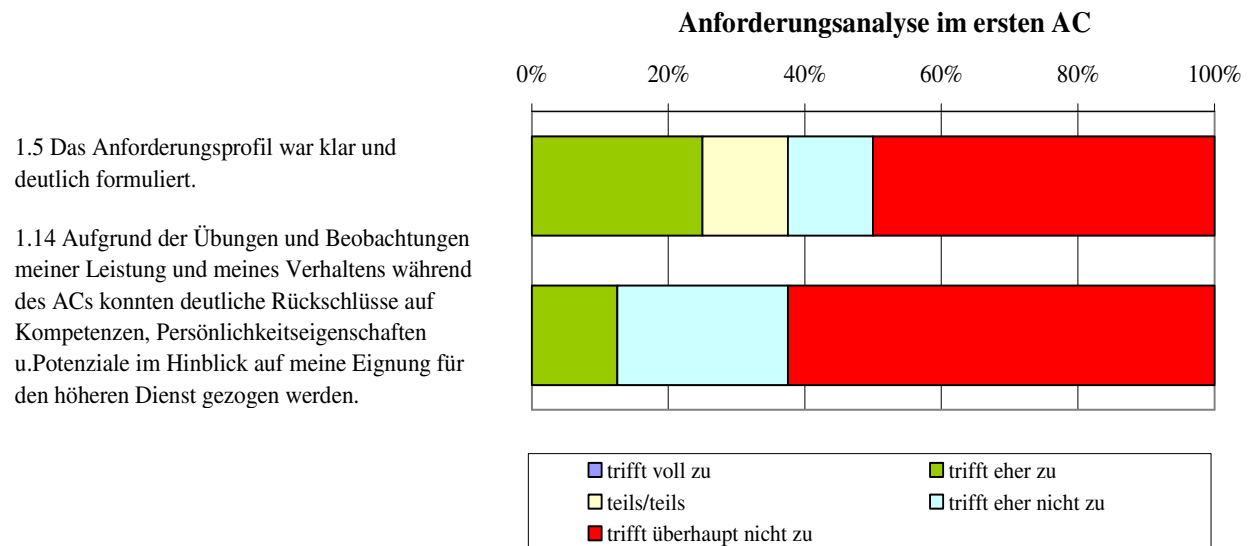


Abbildung 4: Anforderungsanalyse im ersten AC

Die Mehrheit der Teilnehmer (66 %) war der Meinung, dass das Anforderungsprofil nicht klar und deutlich formuliert war und anhand der durchgeführten Übungen und Beobachtung der Verhaltensweisen keine Rückschlüsse auf ihre Eignung für den höheren Dienst gezogen werden konnten.

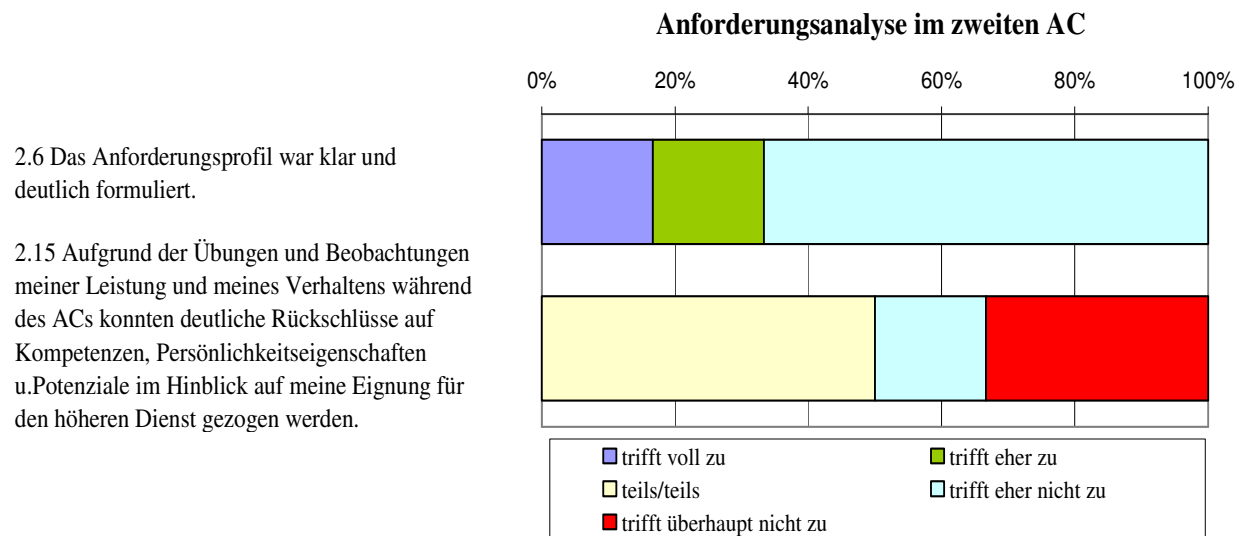


Abbildung 5: Anforderungsanalyse im zweiten AC

Das dem AC zugrunde liegende Anforderungsprofil erschien auch im zweiten AC der Mehrheit der Teilnehmer (66 %) eher unklar und nicht deutlich formuliert, so dass eine Unsicherheit hinsichtlich der zu seiner Erfüllung erforderlichen Verhaltensweisen bestand. 50 % der Befragten waren der Meinung, dass aufgrund des ACs keine deutlichen Rückschlüsse in Bezug auf ihre Eignung für den höheren Dienst gezogen und somit keine zuverlässige Eignungsprognose gestellt werden konnte. Als Gründe wurden angegeben, dass es kein konkretes Anforderungsprofil für die Eignungsbestimmung gab, nicht alle im Konzept beschriebenen Anforderungen geprüft wurden, Methodenvielfalt fehlte und es sich bei dem AC nur um eine nicht aussagekräftige Momentaufnahme handelte. Die übrigen 50 % der Befragten verhielten sich neutral und antworteten mit teils/teils.

3.3.4 Auswertung Fragenkomplex Transparenz

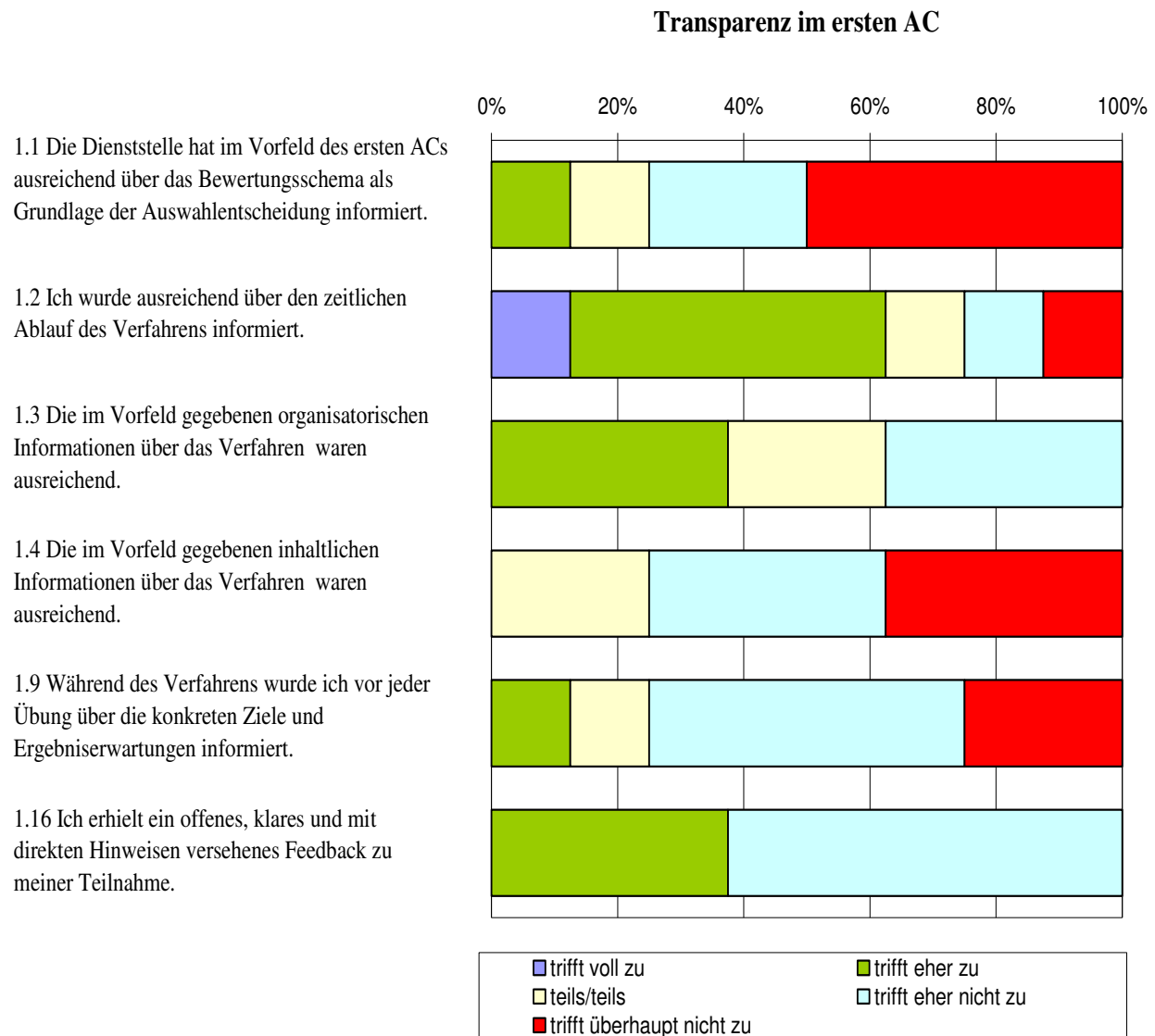


Abbildung 6: Transparenz im ersten AC

Bis auf die Informationen über den zeitlichen Ablauf des ACs, die die Mehrheit der Teilnehmer (63 %) und der organisatorischen Informationen, die 38 % für ausreichend hielten, empfand die Mehrzahl der Befragten (63-88 %) Vorgehen, Prozess und Ergebnis des ACs als nicht nachvollziehbar. Mehr als die Hälfte der Befragten (63 %) gab an, kein offenes und klares Feedback zu ihren Stärken und Schwächen erhalten zu haben.

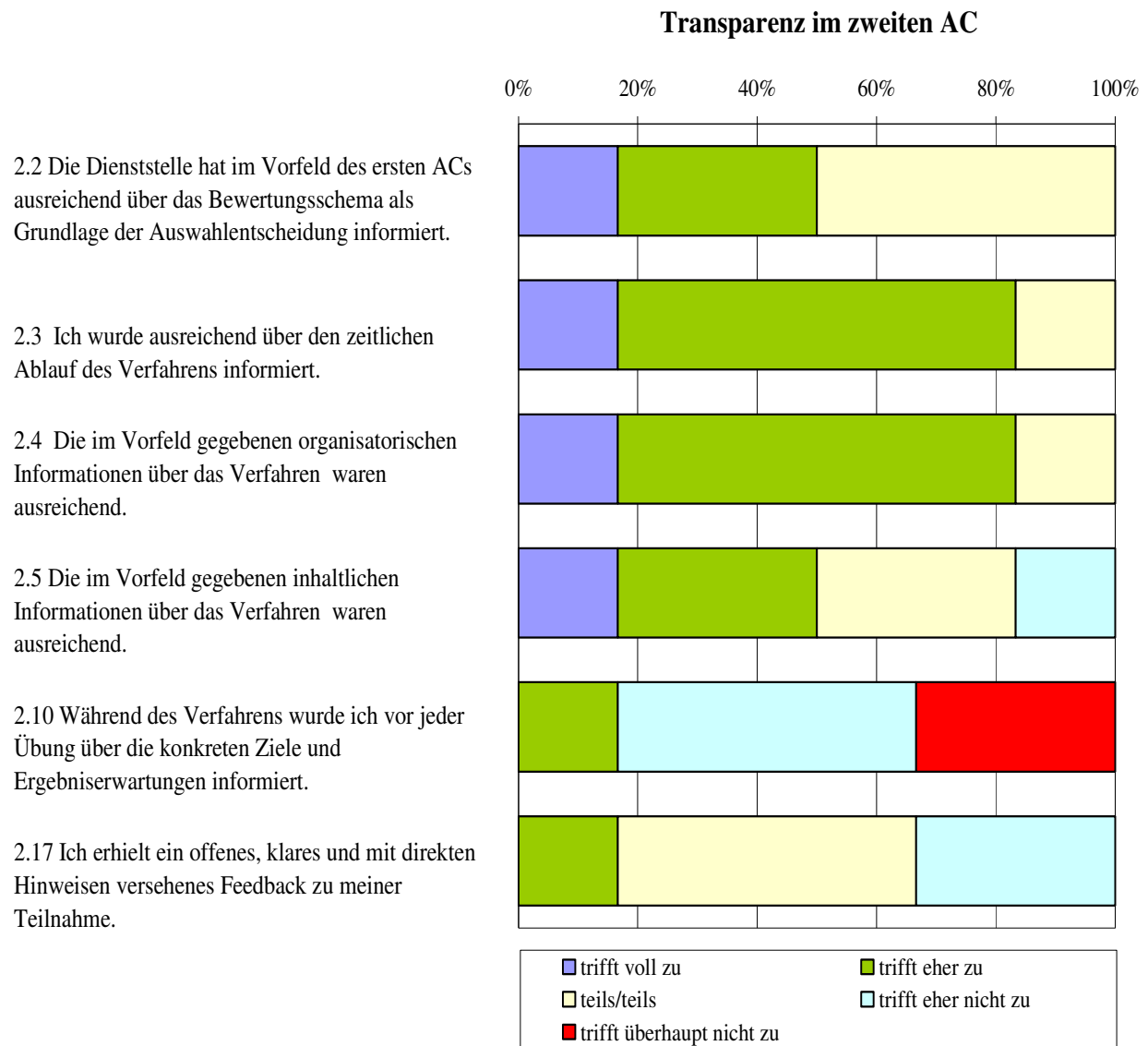


Abbildung 7: Transparenz im zweiten AC

Hinsichtlich der Transparenz hat sich die Einschätzung der Teilnehmer des zweiten ACs gegenüber dem ersten offensichtlich verbessert. 50 - 83 % der Befragten fühlten sich hinsichtlich des Bewertungsschemas, des zeitlichen Ablaufs, der organisatorischen Informationen und der inhaltlichen Informationen ausreichend informiert. 33 % der Befragten wünschten sich mehr Informationen über das Anforderungsprofil und die Bewertungskriterien und 17 % hätten gerne mehr Informationen über die externen Beobachter und deren beruflichen Qualifikationen gehabt. Jedoch waren 83 % der Befragten der Meinung, dass sie nicht vor jeder Übung über die konkreten Ziele und Ergebniserwartungen informiert wurden. Zwar wurde die Rückmeldung der Ergebnisse gegenüber dem ersten AC verbessert, dennoch gab es keine klare

Positionierung bei der Einschätzung des Feedbacks im zweiten AC. 50 % der Befragten verhielten sich neutral und antworteten mit teils/teils, 33 % gaben an, eher kein offenes, klares und mit direkten Hinweisen versehenes Feedback erhalten zu haben.

3.3.5 Auswertung Fragenkomplex Methodenvielfalt

1.7 Die Anforderungen wurden durch viele unterschiedliche Übungen geprüft

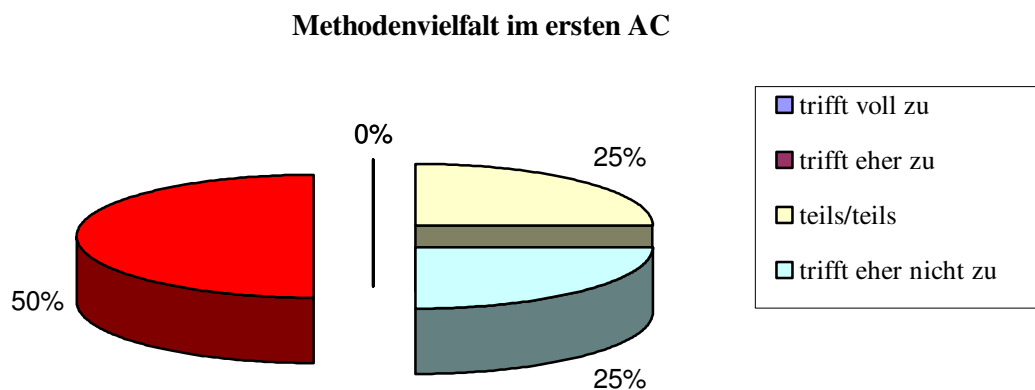


Abbildung 8: Methodenvielfalt im ersten AC

Das erste AC bestand aus einem psychologischen Test, einer persönlichen Vorstellung sowie einer Abfrage von Fachwissen. 75 % der Befragten waren der Meinung, dass die Anforderungen nicht durch viele unterschiedliche Übungen beobachtet wurden.

2.8 Die Anforderungen wurden durch viele unterschiedliche Übungen geprüft

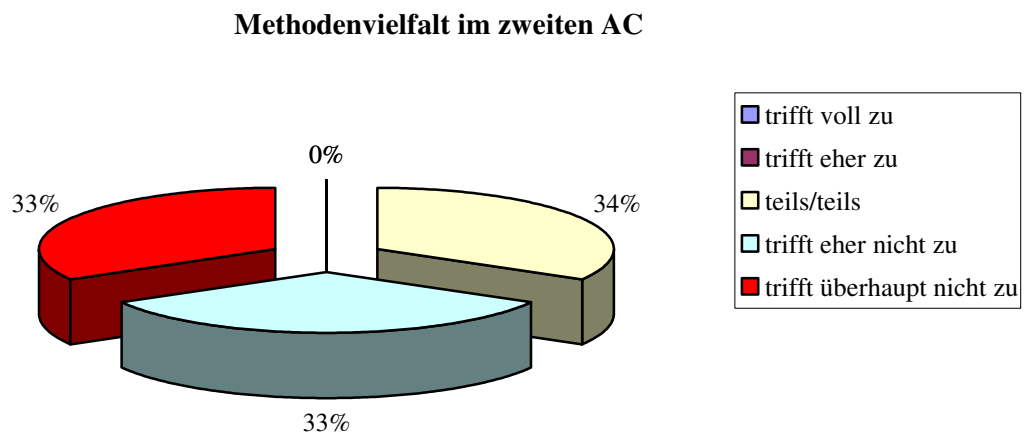


Abbildung 9: Methodenvielfalt im zweiten AC

Im Bereich der Methodenvielfalt hat sich eine positive Entwicklung gegenüber dem ersten AC ergeben: Dennoch sind noch 66 % der Befragten der Meinung, dass die Anforderungen nicht durch viele unterschiedliche Übungen geprüft wurden.

3.3.6 Auswertung Fragenkomplex Mehrfachbeobachtung

Mehrfachbeobachtung im ersten AC

1.10 Die Zusammensetzung der Auswahlkommission (Abteilungsleiter I, Referatsleiter Personal, stellvertretende Frauenbeauftragte, Vertreterin Personalrat) sowie Teilnahme eines externen Beobachters/Personalagentur war optimal.

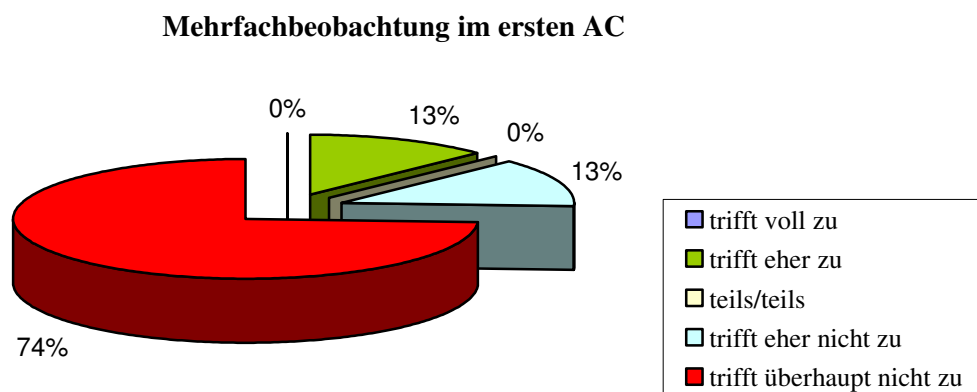


Abbildung 10: Mehrfachbeobachtung im ersten AC

Die Auswahlkommission des ersten ACs bestand aus vier internen Beobachtern. Eine Vertreterin einer Personalagentur moderierte das AC als externe Beobachterin. Insofern war das Postulat der Beobachtung aus mehreren Blickwinkeln erfüllt. Dennoch hielten 87 % die Zusammensetzung der Auswahlkommission nicht für optimal.⁵⁸

⁵⁸ Vgl. Tz. 3.3.8 Aus der Analyse der Schwächen geht hervor, dass nach Ansicht der Teilnehmer interne Beobachter aus den Fachabteilungen fehlten. Deutlich wurde auch die fehlende Professionalität der internen Beobachter kritisiert (83 %).

Mehrfachbeobachtung im zweiten AC

2.11 Die Zusammensetzung der Auswahlkommission (Staatssekretär, Referatsleiter Personal, stellvertretende Frauenbeauftragte, Vertreterin Personalrat) sowie Teilnahme zweier externer Beobachter/Personalagentur war optimal.

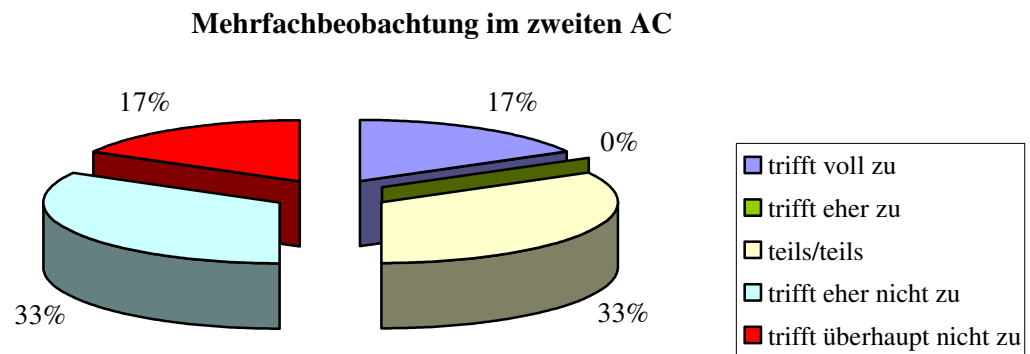


Abbildung 11: Mehrfachbeobachtung im zweiten AC

Das im zweiten AC um einen externen Beobachter ergänzte Beobachtergremium fand mehr Akzeptanz bei den Teilnehmern als das Gremium im ersten AC. Dennoch empfanden 50 % der Befragten die Zusammensetzung der Auswahlkommission nicht als optimal, 33 % verhielten sich neutral. Als Verbesserungsvorschläge wurden genannt, geschulte interne Beobachter und aus Gründen der Chancengleichheit aus jedem Fachbereich einen internen Beobachter einzusetzen. Ein Wunsch lautete, ein AC möglichst nur von Externen durchführen zu lassen, da die Fragen innerhalb des Kollegengremiums zu persönlich waren.

3.3.7 Auswertung Fragenkomplex Akzeptanz

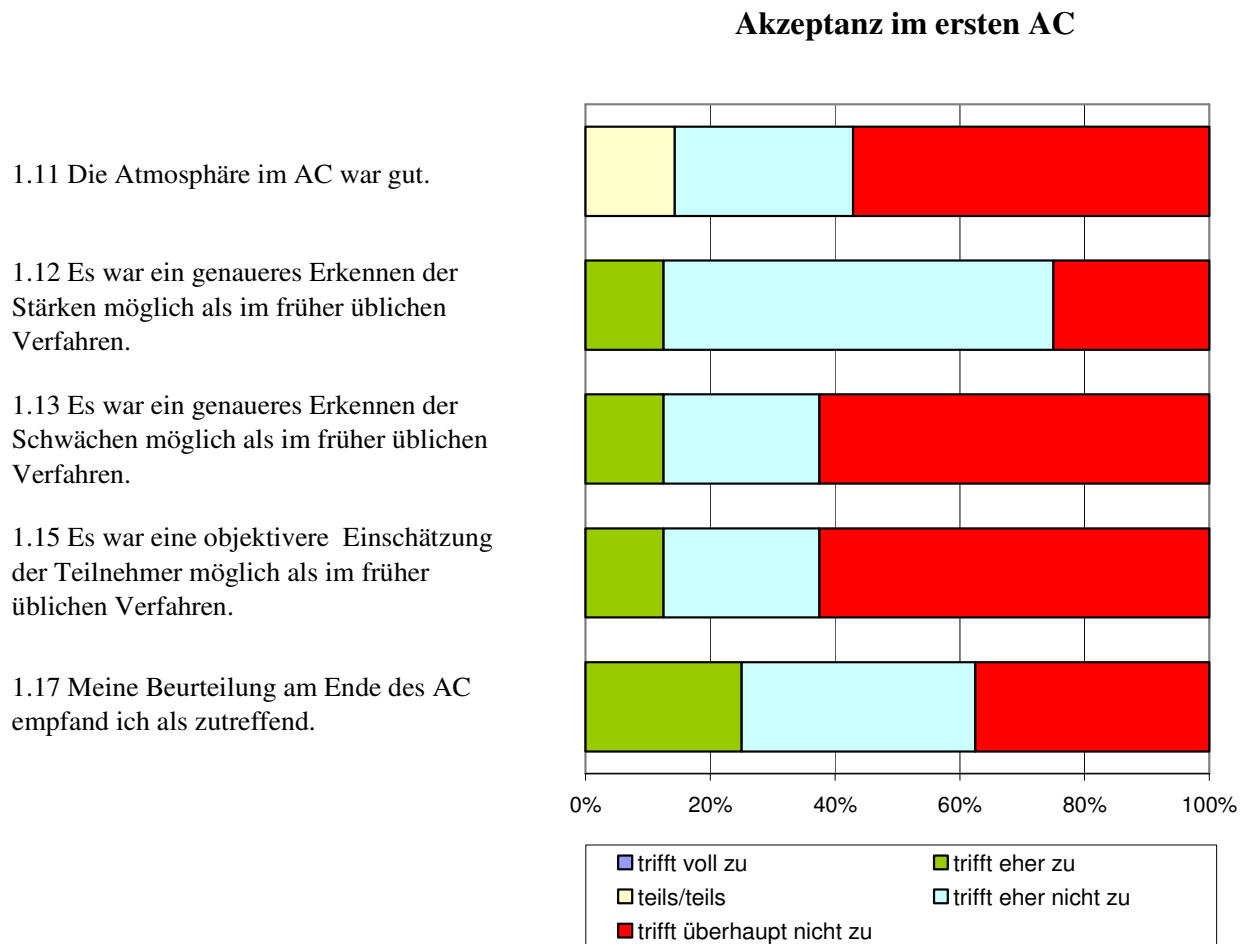


Abbildung 12: Akzeptanz im ersten AC

Das Befragungsergebnis zeigt, dass die Akzeptanz im ersten AC relativ niedrig war. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (76 - 88 %) gab an, dass ihre Schwächen und Stärken nicht genauer erkannt wurden als im traditionellen Verfahren, auch keine objektivere Einschätzung der Personen möglich und die Atmosphäre im AC nicht gut war. Die Beurteilung am Ende des ACs empfanden 86 % der Befragten als nicht zutreffend (ein Teilnehmer hat sich hierzu nicht geäußert).

Akzeptanz im zweiten AC

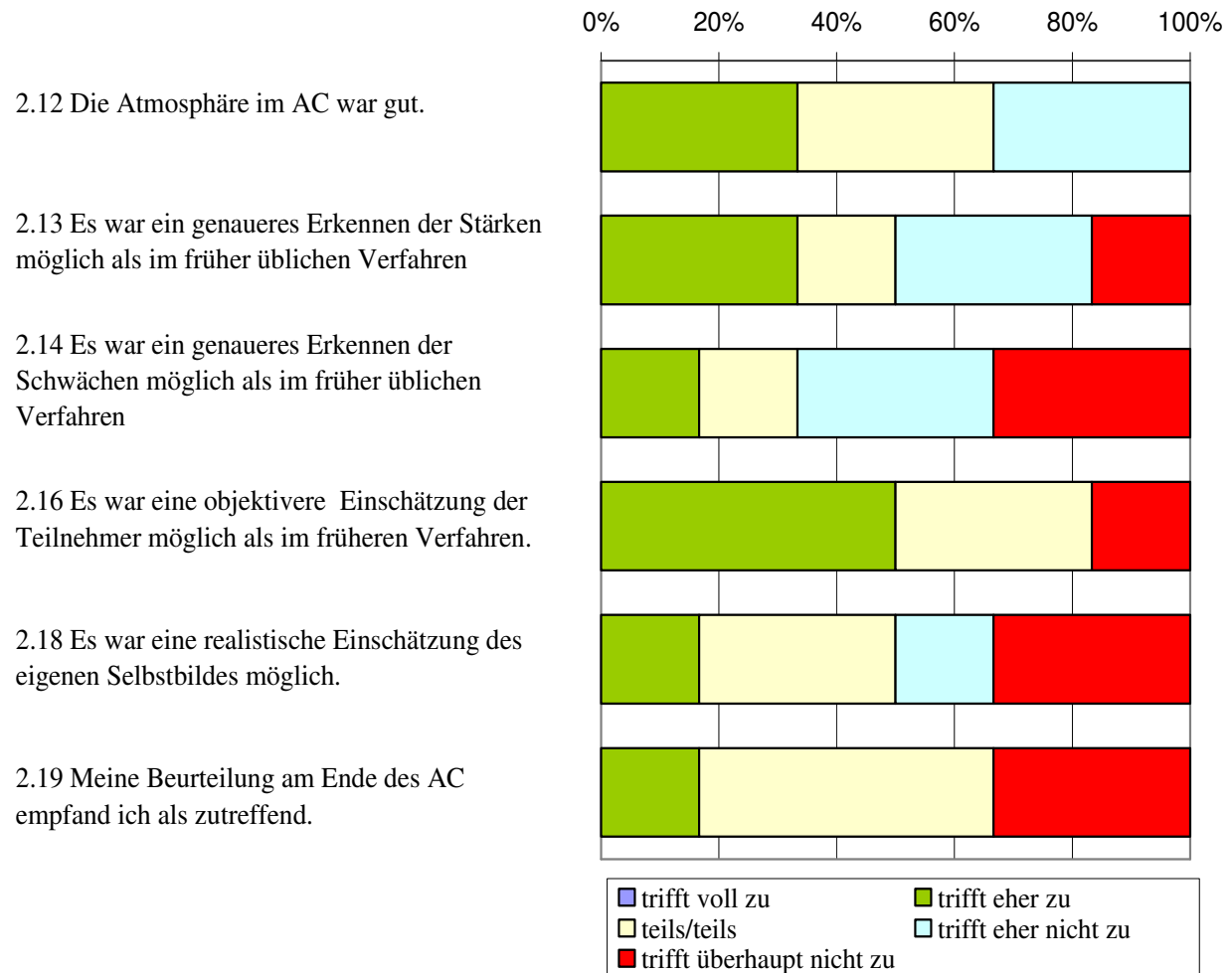


Abbildung 13: Akzeptanz im zweiten AC

Der Vergleich mit dem ersten AC zeigt, dass sich die Akzeptanz der Teilnehmer verbessert hat. 50 % der Befragten gaben an, dass das AC eine objektivere Einschätzung als das frühere Verfahren ermöglicht hat, 33 % antworteten mit „teils/teils“. Noch 50 - 66 % der Befragten waren der Meinung, dass aufgrund der Übungen ihre Stärken und Schwächen nicht genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt wurden. 50 % der Befragten empfanden ihre Beurteilung am Ende des ACs als zutreffend, 33 % sahen das überhaupt nicht so. Die Atmosphäre im AC wurde unterschiedlich wahrgenommen: Jeweils ein Drittel der Befragten fand die Atmosphäre gut, nicht gut oder verhielt sich neutral zu der Frage.

3.3.8 Stärken und Schwächen

Schwächen der AC

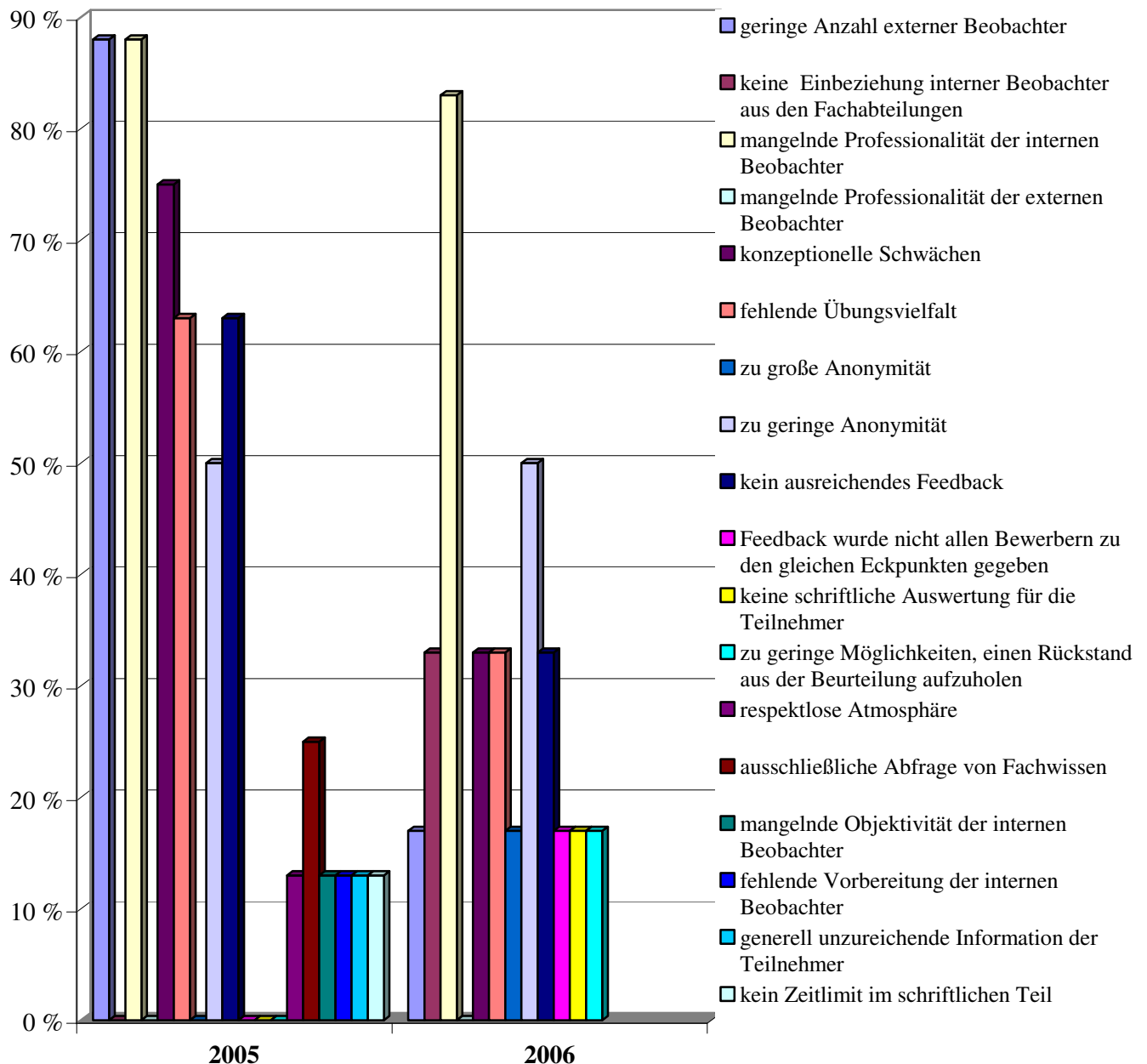


Abbildung 14: Schwächen der AC

Vergleicht man die Jahre 2005 und 2006 miteinander, so kann festgestellt werden, dass aufgrund der offensichtlichen Weiterentwicklung des Verfahrens Mängel beseitigt und Schwächen gemindert werden konnten. Am deutlichsten ist dies bei den Kritikpunkten „Anzahl ex-

terner Beobachter“, „konzeptionelle Schwächen“ und „fehlende Übungsvielfalt“ erkennbar. Die deutlichste Veränderung zeigte sich bei dem Punkt „Anzahl der externen Beobachter“. Sahen 2005 noch 88 % der Befragten die Anzahl der externen Beobachter als zu gering an, so waren es 2006 nur noch 17 % der Befragten. Es wurde offensichtlich als sehr positiv angesehen, dass bei dem zweiten AC noch ein weiterer externer Beobachter teilnahm. Wenig verändert und nach wie vor am deutlichsten zeigt sich die Kritik an der mangelnden Professionalität der internen Beobachter, die auch 2006 noch von 83 % der Befragten weiterhin als Schwäche des ACs gesehen wird. Unverändert scheint 2006 fehlende Anonymität ein Problem für 50 % der Teilnehmer zu sein. Auch hinsichtlich der Feedbacks, das 2005 von 63 % der Befragten als Schwachstelle bezeichnet wurde, haben sich keine wesentlichen Veränderungen ergeben. Im zweiten AC wird es lediglich differenzierter wahrgenommen. Dennoch sehen noch die Hälfte der Befragten Schwächen bei dem Feedback.

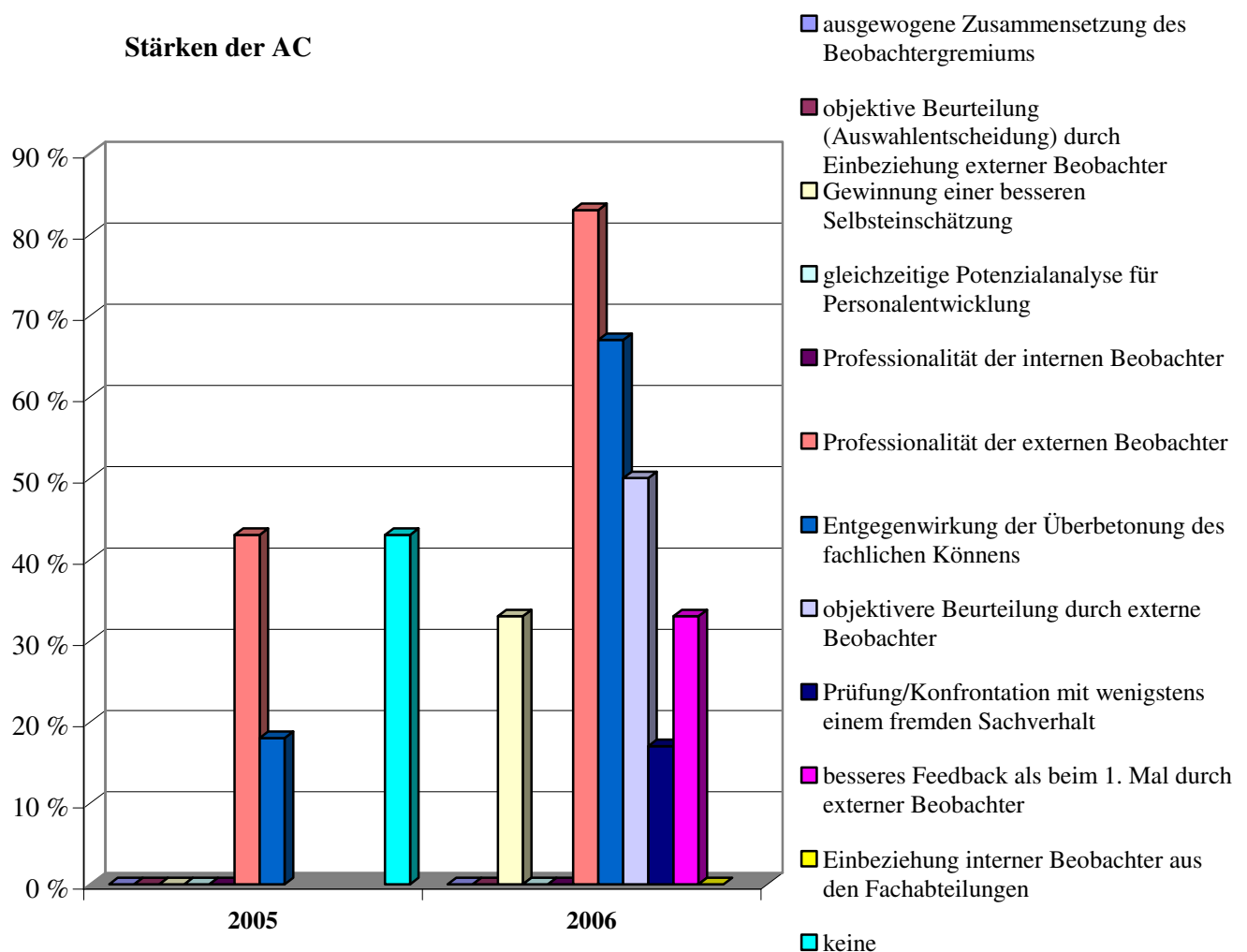


Abbildung 15: Stärken der AC

In dem 2006 durchgeführten AC wurden deutlich mehr Stärken als im Jahr 2005, in dem noch 43 % der Befragten überhaupt keine Stärken erkennen konnten, wahrgenommen. Insbesondere im zweiten AC wird die Professionalität der externen Beobachter als Stärke des AC gesehen. Dies führte offensichtlich dazu, dass sich 50 % der Befragten zwar nicht objektiv aber objektiver als beim ersten AC beurteilt fühlten. Die Stärken-/Schwächenanalyse unterstützt die These, dass die Einbeziehung externen Sachverständes in den Augen der Teilnehmer zu einer Objektivierung des Auswahlverfahrens beiträgt. 67 % der Befragten empfanden als Stärke des zweiten ACs, dass mit dem Auswahlverfahren der Überbetonung des fachlichen Wissens entgegengewirkt wurde. Das lag offensichtlich daran, dass keine Fachfragen mehr gestellt, sondern Übungen durchgeführt wurden. Immerhin 33 % der Befragten sahen eine Stärke darin, dass eine bessere Selbsteinschätzung gewonnen und ein besseres Feedback als bei dem ersten AC gegeben wurde.

3.3.9 Auswertung Fragenkomplex Bewertung durch Teilnehmer

⇒ Frage 3 richtete sich an die Teilnehmer beider ACs:

„Wenn Sie an beiden ACs teilgenommen haben: Wie beurteilen Sie das zweite AC im Vergleich zu dem AC im Jahr vorher?“

Alle Befragten (100 %) beurteilten das zweite AC besser als das erste.

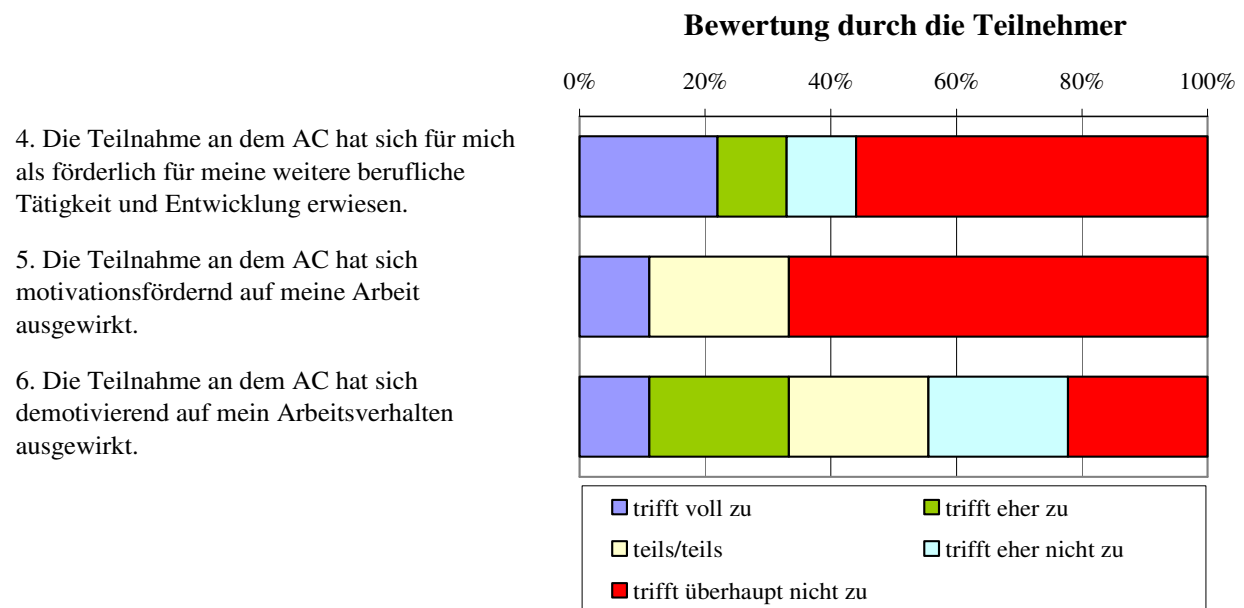


Abbildung 16: Bewertung durch die Teilnehmer

Für 67 % der Befragten hat sich die Teilnahme an dem AC als nicht förderlich für ihre weitere berufliche Tätigkeit und Entwicklung erwiesen. Als Gründe gaben sie an, dass sich aufgrund ihrer Teilnahme an dem AC keine Veränderungen in ihrer beruflichen Situation und Entwicklung ergeben haben. Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten wurden nicht aufgezeigt. 33 % dieser Befragten zeigten sich eher frustriert und konnten kein positives Fazit ziehen.

Für die restlichen 33 % der insgesamt Befragten hat sich die Teilnahme an dem AC als förderlich erwiesen. Sie nannten als Gründe, dass die Teilnahme an dem AC grundsätzlich positiv von dem Personalreferat bewertet wurde. Der persönliche Entwicklungswille konnte vermittelt werden. Außerdem erfolgte eine Übertragung der Aufgaben des höheren Dienstes. Eigene Stärken und Schwächen konnten erkannt werden und es ergaben sich umfassende Fortbildungsmöglichkeiten.

Auf 67 % der Befragten hat sich die Teilnahme an dem AC überhaupt nicht motivationsfördernd auf ihre Arbeit ausgewirkt. Allerdings gaben auch 44 % der Befragten an, dass sich die Teilnahme an dem AC nicht demotivierend auf ihr Arbeitsverhalten ausgewirkt hat. Das war nur bei 33 % der Befragten der Fall.

⇒Frage 7 vergleicht das AC-Verfahren mit dem traditionellen Verfahren:

Wie beurteilen Sie das AC-Verfahren im Vergleich zu der früheren Verfahrensweise, bei der sich die Auswahl für den prüfungsfreien Aufstieg lediglich nach den aktuellen Beurteilungen richtete?

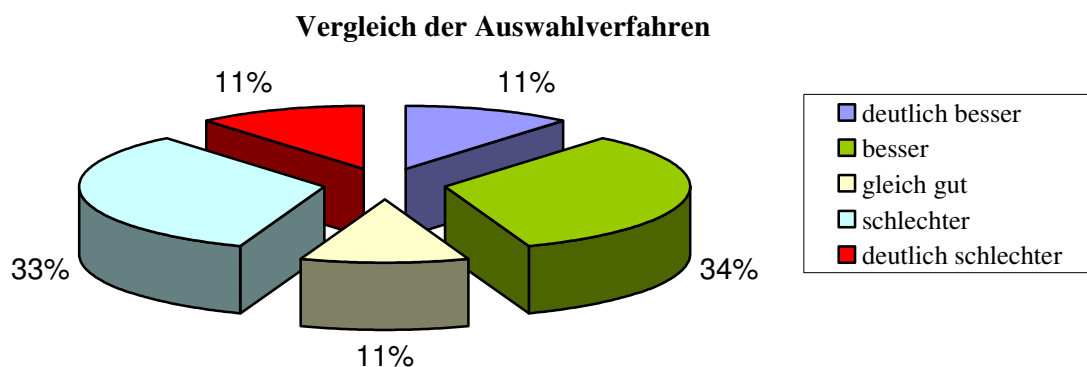


Abbildung 17: Vergleich der Auswahlverfahren

Hierzu gab es keine eindeutige Aussage. Rund 45 % der Befragten hielten das AC-Verfahren im Vergleich zu der früheren Verfahrensweise für besser, rund 44 % beurteilten es schlechter.

⇒ Frage 8 beschäftigt sich mit den Gründen, warum welches Verfahren vorgezogen wird.

Wenn Sie die frühere und die aktuelle Aufstiegspraxis mit ACn beurteilen, welche würden Sie vorziehen und warum?

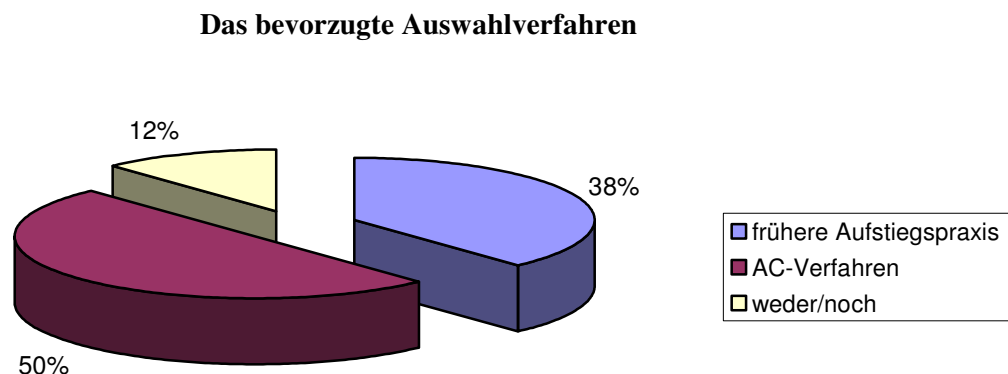


Abbildung 18: Das bevorzugte Auswahlverfahren

Ein Teilnehmer des ACs hat diese Frage nicht beantwortet, so dass hier nur acht Antworten ausgewertet werden konnten.

38 % der Befragten zogen die frühere Aufstiegspraxis vor. Als Gründe wurden genannt:

- Das AC-Verfahren gibt nur eine Momentaufnahme wieder und spiegelt nicht die bisherige Bewährung wider.
- Da es sich nicht um Berufsanfänger handelt, kann man davon ausgehen, dass der Dienstherr die Fähigkeiten und Eignung seiner Mitarbeiter für höherwertige Tätigkeiten nach langjähriger Tätigkeit einschätzen kann.
- Das (erste) AC vermittelte den Eindruck einer Objektivität, die jedoch nicht gegeben war.

12 % hielten weder das eine noch das andere Verfahren für optimal, da beide von der Qualifikation der Beurteiler abhängen und schlugen ein AC-Verfahren vor, das nur von Externen durchgeführt und beurteilt wird.

Die restlichen 50 % sprachen sich für ein AC-Verfahren aus. Als Gründe wurden genannt:

- AC bieten die Möglichkeit, über die Leistungsbeurteilung hinaus vorhandene Potenziale und Talente zu zeigen.
- Im zweiten AC konnten konzeptionelle Fähigkeiten und das Beherrschen von Vortragstechniken bewiesen werden.
- Die Auswahl über ein AC bietet zumindest die Chance einer größeren Objektivität, sofern es professionell durchgeführt wird.

⇒Frage 9 betrifft die Frage nach einer erneuten Teilnahme:

Würden Sie erneut an einem AC teilnehmen?

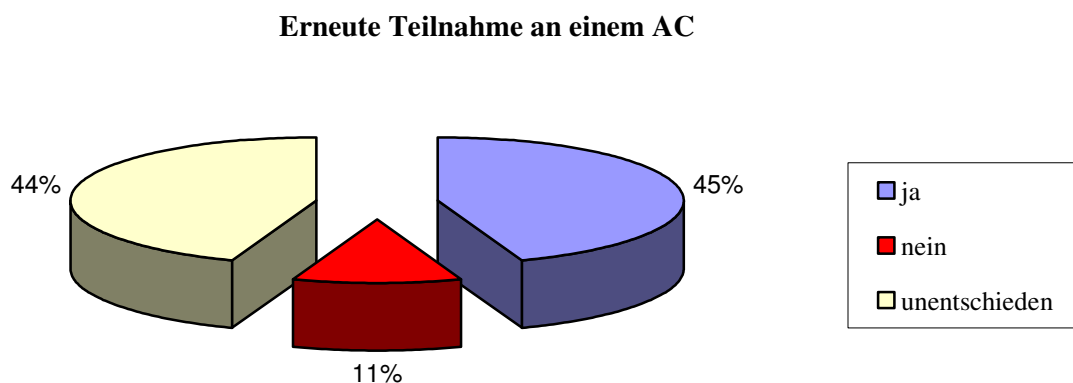


Abbildung 19: Erneute Teilnahme am AC

45 % der Befragten würden erneut an einem AC teilnehmen, 44 % waren sich unentschieden. Die Unentschiedenen machten eine nochmalige Teilnahme abhängig von der psychischen Belastbarkeit, der aktuellen beruflichen Situation, dem passenden Anforderungsprofil oder der Punktezahl der Beurteilung. Als weiteres Kriterium für die Bereitschaft zu einer nochmaligen Teilnahme wurde genannt, dass auch alle Möglichkeiten eines ACs ausgeschöpft und die AC von internen und externen Profis durchgeführt werden müssten. 11 % der Befragten wollten aus Alters- und persönlichen Gründen nicht mehr an einem AC teilnehmen.

⇒ Frage 10 betrifft das persönliche Resümee:

Würden Sie aus Ihrer persönlichen Erfahrung heraus einer Kollegin/einem Kollegen die Teilnahme an einem AC empfehlen?

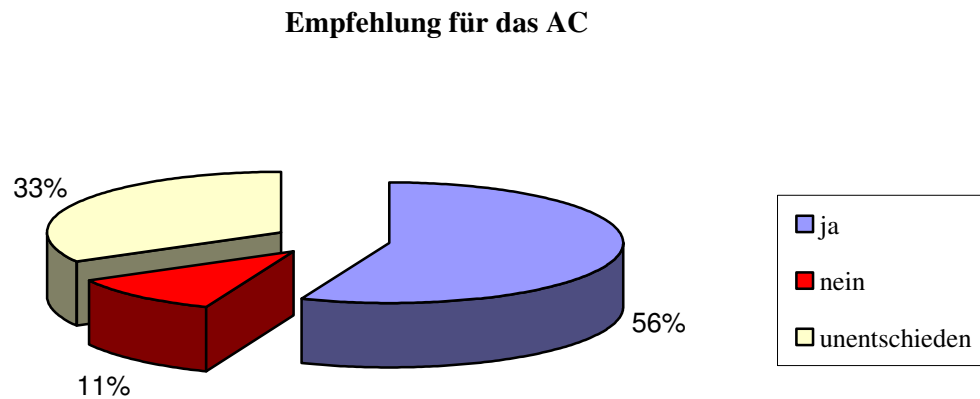


Abbildung 20: Empfehlung für das AC

56 % der Befragten würden einem Kollegen eine Teilnahme an einem AC empfehlen. 11 % möchten lieber keine Empfehlung abgeben, sondern die Kollegen - unbeeinflusst - selbst entscheiden lassen.

⇒ Frage 11 lautet:

„Möchten Sie sonstige Kritik üben oder Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge machen?“

Es gab folgende Kritik, Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge:

- 11 % der Befragten äußerten die Vermutung, dass jedes Kommissionsmitglied bereits im Vorfeld einen Favoriten ausgesucht hatte und es sich bei dem AC nur um eine „Alibi“- Funktion handelte.
- Angemerkt wurde, dass es für so genannte „Altfälle“, Mitarbeiter, denen schon zehn und mehr Jahre in den Beurteilungen die Befähigung für den höheren Dienst bestätigt wurde, eine Übergangsphase bis zur Einführung des ACs hätte geben müssen. Es wurde auch bedauert, dass den Beobachtern das frei formulierte Gesamturteil der Anlassbeurteilung nicht bekannt war, das ebenfalls Hinweise auf die Eignung hätte geben können.

- Kritisiert wurde, dass der mündliche Übungsteil nicht störungsfrei durchgeführt wurde (z. B. fanden während des Vortrages interne Gespräche, Telefonate und Unterbrechungen statt, weil ein Beobachter aus dienstlichen Gründen den Raum verlassen musste). Dass das Personalreferat den Teilnehmern nach Abschluss des ACs „Mut“ wegen ihrer Teilnahme an dem Verfahren zugestand, führte bei einem Teilnehmer eher zur Frustration als zur Ermutigung.
- Angeregt wurde, dass die Teilnehmer früher über die Kriterien, die Modalitäten und die verschiedenen Aufgabenschwerpunkte informiert und Enge und schlechte Akustik in den Prüfungsräumen vermieden werden.
- Weitere Verbesserungsvorschläge waren: Ein klares Anforderungsprofil, eine größere Methodenvielfalt, eine schriftliche Bewertung und eine zeitnahe Evaluation.

3.3.10 Zwischenfazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

Die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem ersten AC haben offensichtlich zu Verbesserungen im zweiten AC geführt, das ein Jahr später stattfand. Alle Mitarbeiter, die an beiden ACn teilgenommen haben, bestätigen dies. Die Übungen im zweiten AC zeigten mehr Realitätsnähe. So wurde mit der Fallstudie eine möglichere spätere Aufgabensituation einer Führungskraft simuliert. Mehr als die Hälfte der Befragten war jedoch der Ansicht, dass nicht alle erforderlichen Verhaltenskompetenzen adäquat geprüft worden sind. Verstärkte Informationen hinsichtlich der Organisation, des zeitlichen Ablaufs und Inhalts des AC-Verfahrens haben im zweiten AC zu größerer Transparenz geführt, die aber noch im Hinblick auf konkrete Ziele und Ergebniserwartungen verbessert werden kann. Auch hinsichtlich des Feedbacks besteht Optimierungsbedarf. „Ein ausführliches Rückmeldegespräch ist für jeden Teilnehmer ein notwendiger Bestandteil des ACs.“⁵⁹ Ein schriftlicher Ergebnisbericht - wie er als Verbesserungsvorschlag genannt wurde - könnte eine vertiefte Reflexion der Stärken und Schwächen ermöglichen.⁶⁰

Die Befragung der Teilnehmer zeigte auch, dass der Wunsch nach einem deutlicheren Anforderungsprofil besteht, auf dessen Grundlage ein Abgleich mit den Anforderungskriterien

⁵⁹ Vgl. Kleinmann, M., 2003, S. 53

⁶⁰ Vgl. Paschen, M., 2005, S. 219

möglich ist und somit deutliche Rückschlüsse in Bezug auf die Eignung für den höheren Dienst zulässt. Hierfür ist nach Ansicht der Mehrheit der Teilnehmer des letzten ACs eine größere Methodenvielfalt erforderlich. Die Verhaltensweisen zur gleichen Anforderung sollten in wechselnden Situationen mit wechselnden Verfahren beobachtet und bewertet werden.⁶¹ Denkbar wären neben der Fallstudie und der Präsentation auch noch Rollenspiele, Postkorbübungen und Diskussionen.

Als besondere Stärke des zweiten ACs wurde herausgestellt, dass sich die externen Beobachter durch Professionalität auszeichneten. Die Stärken-/Schwächenanalyse hat deutlich gezeigt, dass die Einbeziehung externen Sachverständigen in den Augen der Teilnehmer zu einer Objektivierung des Auswahlverfahrens beiträgt. Dennoch empfand nur die Hälfte der Teilnehmer die Zusammensetzung der Auswahlkommission als optimal. Dies mag zum einen daran liegen, dass die Auswahlkommission aus internen Beobachtern bestand und somit eine geringe Anonymität gegeben war, was von der Hälfte der Befragten als Schwäche des ACs angesehen wurde. Die Gefahr besteht, dass sich aufgrund des Auswahlverfahrens Idiosynkrasien entwickeln, die eine mögliche später erforderliche Zusammenarbeit zwischen den „Verlierern“ und den internen Beobachtern beeinträchtigen könnten. Zum anderen ergab die Befragung, dass die fehlende Professionalität der internen Beobachter als Schwäche des AC-Verfahrens empfunden wurde. Als Verbesserungsvorschlag wurde die Schulung der internen Beobachter genannt. In Anbetracht der vorhandenen Rechtslage⁶² muss man davon ausgehen, dass der Wunsch, die AC nur von externen Beobachtern durchführen zu lassen, um eine größere Objektivität zu erreichen, nicht weiter verfolgt werden kann.

Die vorgenannten Ausführungen machen deutlich, dass sich die Akzeptanz im zweiten AC gegenüber dem ersten zwar verbessert hat, aber noch nicht optimal ist. Immerhin war die Hälfte der Befragten der Meinung, dass das AC-Verfahren insgesamt eine objektivere Einschätzung der Personen ermöglicht hat als die früheren Verfahren, wenn auch nicht alle Stärken und Schwächen genauer erkannt wurden.

Für die Mehrheit der Befragten hat sich die Teilnahme an den ACn nicht als förderlich für die weitere berufliche Tätigkeit und Entwicklung erwiesen und somit auch nicht motivationsfördernd auf ihre Arbeit ausgewirkt. Die Ursache hierfür ist nach Ansicht der Teilnehmer u. a. das fehlende Aufzeigen von Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten, also das Fehlen

⁶¹ Vgl. Jeserich, W., 1981, S. 34

entsprechender „Nachsorgemaßnahmen“. Es ist aber auch festzuhalten, dass sich die Teilnahme am AC für fast die Hälfte der Befragten nicht demotivierend auf das weitere Arbeitsverhalten ausgewirkt hat und sie trotzdem weiter arbeiten wie bisher. Bei all diesen Überlegungen ist natürlich zu vermuten, dass die „Sieger“ eines ACs das Verfahren positiver beurteilen als die „Verlierer“.

Die von den Teilnehmern wahrgenommenen Schwächen führen offensichtlich auch dazu, dass im Ergebnis keine klare Positionierung hinsichtlich der Beurteilung der verschiedenen Auswahlverfahren möglich ist. Ebenso viele Befragte (44 %) hielten das traditionelle Verfahren wie auch das AC-Verfahren für besser, der Rest war sich unschlüssig.

Trotz dieser Einschätzung zieht die Hälfte der Befragten die aktuelle Aufstiegspraxis mit einem AC vor. Grund hierfür ist, dass nach Ansicht der Teilnehmer die AC-Methode bei professioneller Anwendung zumindest die Chance bietet, eine größere Objektivität des Auswahlverfahrens zu ermöglichen und vorhandene Potenziale und Talente erkennen zu können. 38 % der Befragten ziehen die frühere Aufstiegspraxis vor, da die AC-Praxis ihrer Meinung nach einen Eindruck von Objektivität vermittelt, die nicht vorhanden war und der Dienstherr die Eignung seiner Mitarbeiter nach langjähriger Tätigkeit besser einschätzen kann. Diese Bedenken erklären, dass nur 44 % der Befragten bereit sind, erneut an einem AC teilzunehmen. Die gleiche Zahl der Befragten war sich unschlüssig über eine erneute Teilnahme. Aber auch hier wurde das Argument genannt, dass die Bereitschaft zu einer nochmaligen Teilnahme an einem AC vorhanden wäre, wenn das Verfahren verbessert würde.

Auch die Tatsache, dass mehr als die Hälfte der Befragten einem Kollegen die Teilnahme an einem AC empfehlen würde, lässt den Schluss zu, dass im Grunde die AC-Methode an sich nicht in Frage gestellt wird. Anhand der Stärken./Schwächen-Diagramme ist erkennbar, dass die Schwächen noch deutlich überwiegen. Es ist davon auszugehen, dass eine Weiterentwicklung des AC-Verfahrens in den Bereichen Simulation, Anforderungsanalyse, Transparenz, Methodenvielfalt und Mehrfachbeobachtung zu einer deutlich erhöhten Akzeptanz bei den Teilnehmern des ACs führen würde.

⁶² Vgl. Tz. 2.8

4. Aufstiegs-AC im HMWK - Bewertung, Chancen und Risiken

Nachdem im Kapitel 2 dargelegt wurde, dass AC als valide eignungsdiagnostische Instrumente im Bereich der Personalauswahl und -entwicklung gelten und grundsätzlich auch in der ÖV Anwendung finden können, soll - unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus Kapitel 3 - in diesem Kapitel untersucht werden, ob ein AC grundsätzlich ein geeignetes Personalentwicklungsinstrument für den prüfungsfreien Aufstieg in den höheren Dienst im HMWK darstellt. Erfüllen die AC im HMWK die in Kapitel 2 beschriebenen Standards und welche Akzeptanz genießen die AC bei den Teilnehmern?

4.1 Gütekriterien

Wie gut erfüllen die im HMWK durchgeführten AC und die darin Beteiligten die theoretischen Grundlagen der Assessment Center Technik und der Eignungsdiagnostik allgemein?

Da die Erfahrungen und Erkenntnisse des ersten ACs in das zweite Verfahren eingeflossen sind, das somit die aktuelle Auswahlpraxis wiedergibt, beziehen sich die nachfolgenden Überlegungen auf die Ergebnisse des zweiten ACs.

4.1.1 Objektivität und Reliabilität der AC-Verfahren im HMWK

Hinsichtlich der Objektivität und der Reliabilität der im HMWK durchgeführten AC ist die Frage zu stellen:

Konnten mit den Übungen im AC objektive und zuverlässige Messungen im Sinne des Anforderungsprofils durchgeführt und eine Vergleichbarkeit hergestellt werden? War die Merkmalerfassung fehlerfrei?

Diese Fragen können im Grunde nur von der Auswahlkommission beantwortet werden. Die Auswahlkommission erläuterte, dass ihre Auswahlentscheidung einstimmig getroffen wurde und es keine Abweichungen hinsichtlich der einzelnen Urteile gab. Aus ihrer Sicht war das Verfahren objektiv und zuverlässig. Da im Grunde neben der Präsentation nur eine weitere Übung (Fallstudie) durchgeführt wurde, waren die Ergebnisse insoweit vergleichbar.

Ziel des zweiten ACs musste gewesen sein, dass die Beobachter in denselben Übungen dieselben Beobachtungen denselben Anforderungsdimensionen zuordnen. Dies konnte nur gelingen, wenn „zum einen Anforderungsdimensionen und Auswertekategorien eindeutig fest-

gelegt und zum anderen die Beobachter im Verständnis der Anforderungsdimensionen und der Antwortkategorien sorgfältig trainiert worden sind“.⁶³ Wie aus der Auswertung der empirischen Untersuchung hervorgeht, blieb die Anzahl der Beobachtungsdimensionen und inwieweit diese Dimensionen mit klaren Verhaltensweisen operationalisiert worden sind, der Mehrheit der Teilnehmern (66 %) unklar.⁶⁴ Das Verfahrenskonzept des HMWK formulierte u. a. „Kommunikationsfähigkeit“ als eine Anforderungsdimension. Nach Ansicht von Obermann kann kein klares Urteil gebildet werden, wenn die Beurteilung nur auf einer globalen Ebene, wie z.B. „Kommunikationsfähigkeit“ ohne eine entsprechende Operationalisierung durch Verhaltensmerkmale erfolgt.⁶⁵ Aufgrund der geringen Anzahl von Übungen konnten Verhaltensmerkmale nicht mehrfach geprüft werden.⁶⁶ Die Beobachter erhielten vor der Durchführung des ACs kein Beobachtertraining. Die für die Objektivität erforderliche Standardisierung des Verfahrens war während der beiden Übungsteile „Fallstudie und Präsentation“ nicht deutlich erkennbar. Es war nicht ersichtlich, ob es einen auf der Grundlage eines einheitlichen Bewertungsmaßstabes speziell erarbeiteten Bewertungsbogen gab, der von allen Beobachtern ausgefüllt wurde.⁶⁷

Daraus ist zu schließen, dass das AC-Verfahren des HMWK hinsichtlich der Objektivität und Reliabilität optimierbar ist. „Objektivität und Zuverlässigkeit werden in dem Maße steigen, wie die Instruktionen an die Teilnehmer, Übungsinhalte und Auswertungsprozeduren konstant gehalten und standardisiert werden.“⁶⁸

4.1.2 Validität der AC-Verfahren im HMWK

„Die Validität ist schwierig zu überprüfen, weil sie den Nachweis verlangt, dass die erhobenen Daten wirklich empirische Bezugspunkte für die in der Theorie angegebenen Zusammenhänge darstellen.“⁶⁹ Waren die im AC eingesetzten Verfahren valide, wurde auch tatsächlich gemessen, was die Auswahlkommission messen sollte oder zu messen vorgab?

⁶³ Fisseni, H.-J./Fennekels, G., 1995, S. 170

⁶⁴ Vgl. Tz. 3.3.3

⁶⁵ Vgl. Obermann, C., 2006, S. 162

⁶⁶ Vgl. Tz. 3.3.5

⁶⁷ Ein Nachfragen bei Beobachtern und der Dienststelle brachte hier auch keine Klärung.

⁶⁸ Jeserich, W., 1981, S. 135

⁶⁹ Lamnek, 2005, S. 116

⇒ Inhaltsvalidität

Entsprechen die im AC durchgeführten Übungen der späteren beruflichen Verwendung? Das AC-Verfahren bestand aus drei Übungsteilen: schriftliche Ausarbeitung der Fallstudie, mündliche Präsentation der Ergebnisse der Fallstudie und Experteninterview. Die Fallstudie beinhaltete eine fiktive Problemstellung aus einer Verwaltungsstelle des Landes. Es ist davon auszugehen, dass die Problemstellung zumindest einen Teil der Anforderungen des beruflichen Alltags einer Führungskraft repräsentierte und somit Realitätsnähe zeigte. Fraglich bleibt aber, ob auch wirklich die erfolgskritischsten Anforderungsmerkmale einer Führungskraft in den Übungen simuliert wurden und wie ähnlich das Zielverhalten durch die Prüfungsaufgaben abgebildet wurde.⁷⁰ Die in Kapitel 3 beschriebene Auswertung der Fragebogen hat gezeigt, dass 88 % der Teilnehmer nur teilweise der Meinung waren, dass die zukünftigen Führungsaufgaben auf geeignete Weise simuliert wurden.⁷¹ Inwieweit es sich bei den im AC durchgeführten Übungen um repräsentative aussagehaltige Stichproben handelte, kann hier nicht festgestellt werden. Das Ausmaß der Inhaltsvalidität kann nur durch Expertenurteil bestimmt werden.

⇒Prädiktive Validität

Stehen die Ergebnisse des AC in empirisch nachweisbarer Beziehung zum späteren Berufserfolg? Oder anders gefragt, hat sich der „Sieger“ des ACs anschließend im Berufsleben erfolgreich bewährt? Kriterium für die Bewährung könnte Leistungsrate oder Vorgesetztenbeurteilung sein. Hierzu kann noch keine Aussage getroffen werden. Da die AC erst seit zwei Jahren im HMWK stattfinden, konnten bisher noch keine korrelativen Vergleiche zwischen den Ergebnissen im AC und dem späteren beruflichen Erfolg gezogen werden.

⇒Konstruktvalidität

Wurden mit den im AC durchgeführten Übungen auch tatsächlich die Fähigkeiten und Anforderungskriterien erfasst, die man zu messen beabsichtigte? Haben die im AC geprüften An-

⁷⁰ Vgl. Neuberger, O., 2002, S. 266

⁷¹ Vgl. Tz. 3.3.2

forderungsmerkmale das relevante Arbeitsverhalten und die geforderte entsprechend gewichtete Leistungsqualität so widergespiegelt, dass auch kein wesentlicher Aspekt fehlte?⁷²

Grundlage eines jeden AC-Verfahrens ist die Erstellung eines Anforderungsprofils, aus dem die jeweiligen Anforderungskategorien gebildet werden, denen entsprechende beobachtbare Verhaltensweisen zugeordnet werden können. Konstruktvalidität wäre gegeben, wenn dieselben Anforderungsdimensionen in unterschiedlichen Übungen hoch korrelieren. 66 % der Befragten vermissten ein konkretes Anforderungsprofil, Methodenvielfalt und eine umfängliche Prüfung aller Merkmale.⁷³ Die Ergebnisse eines ACs sind um so valider, je mehr sie aus Übungen gewonnen werden, die die zu bewältigende Realität simulieren und je mehr verschiedenartige Übungen durchgeführt wurden.⁷⁴ Die Tatsache, dass es im Grunde nur zwei Prüfverfahren - Fallstudie und Präsentation - in dem AC gab, unterstützt die Annahme, dass das im HMWK durchgeführte AC-Verfahren keine ausreichende Konstruktvalidität besaß.

⇒soziale Validität

Welche Akzeptanz genießt das AC bei den Teilnehmern?

Wesentliche Aspekte der sozialen Validität sind eine transparente Verfahrensdurchführung und Ergebnisbeurteilung sowie eine Urteilkommunikation in rücksichtsvoller, verständlicher und nachvollziehbarer Form.

Die Auswertung der Fragebogen in Bezug auf die Transparenz des AC-Verfahrens hat gezeigt, dass sich die Mehrheit der Teilnehmer hinsichtlich des zeitlichen Ablaufs, der organisatorischen und inhaltlichen Informationen ausreichend informiert fühlte, es aber in Bezug auf konkrete Ziele und Ergebniserwartungen ein Informationsdefizit gab.⁷⁵ Im Rahmen der Urteilkommunikation trägt ein offenes, auf Erfolgswahrscheinlichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten bezogenes, verständliches, rücksichtsvolles und unterstützendes Feedback zur sozialen Validität bei.⁷⁶ Die Hälfte der Befragten gab an, teilweise ein offenes und klares Feedback und eine zutreffende abschließende Beurteilung erhalten zu haben. Die Atmosphäre

⁷² Vgl. Jeserich, W., 1981, S. 59

⁷³ Vgl. Tz. 3.3.2, Tz. 3.3.3 und Tz. 3.3.5

⁷⁴ Vgl. Jeserich, W., 1981, S. 328

⁷⁵ Vgl. Tz. 3.3.4

⁷⁶ Vgl. Schuler, H., 1996, S. 182

wurde unterschiedlich wahrgenommen, sowohl gut als auch nicht angenehm.⁷⁷ Mehr als die Hälfte der Teilnehmer würde aber einem Kollegen die Teilnahme an einem AC empfehlen.⁷⁸ Unter Berücksichtigung dieser Aspekte kann davon ausgegangen werden, dass das AC trotz Kritik eine gewisse Akzeptanz bei den Teilnehmern erfährt, die soziale Validität aber noch verbesserungsfähig ist.

4.1.3 Nutzen des ACs für das HMWK

Nach dem Taylor-Russel-Modell⁷⁹ wird der Nutzen eines Auswahlverfahrens nicht allein von seiner Validität, sondern auch von zwei weiteren Parametern bestimmt: der Selektionsrate (Anteil der Ausgewählten unter den Bewerbern) und der Grundquote (Anteil der Geeigneten unter den Bewerbern). Das AC im HMWK hätte nur begrenzten Nutzen, wenn es zwar Validität besäße, aber nur ungeeignete Bewerber oder nur genauso viele Personen an dem AC teilnähmen, wie auch ausgewählt werden. Die Tatsache, dass die Selektionsrate im Verhältnis zu der Grundquote gering ist, nämlich nur ein Bewerber von sechs bzw. acht geeigneten Teilnehmern ausgewählt wurde, unterstützt die These, dass die Durchführung eines AC-Verfahrens im HMWK die Auswahlentscheidung verbessern und somit zu einer Nutzensteigerung bei der Personalentscheidung führen kann (sofern ein Zusammenhang zwischen AC und Berufserfolg besteht).

Immer vorausgesetzt, dass das AC sorgfältig vorbereitet, methodisch reliabel durchgeführt und nachbereitet wird, könnte es folgenden Nutzen für das HMWK bieten⁸⁰:

- Mit der Anwendung moderner auch in der Privatwirtschaft durchgeführten Verfahren kann das HMWK seine Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an geänderte Strukturen unterstreichen und somit sein Image im Hinblick auf Offenheit, Fairness und Leistungsprinzip etc. verbessern.
- Das AC unterstützt die Abkehr vom Alimentsprinzip und die Anwendung des Leistungsprinzips in der ÖV.

⁷⁷ Vgl. Tz. 3.3.7

⁷⁸ Vgl. Tz. 3.3.9

⁷⁹ Vgl. Schuler, H., 2001, 2006, S. 807

⁸⁰ Vgl. Obermann, C., 2006, S. 48f., Neuberger, O., 2002, S. 276 ff.

-
- Gegenüber dem traditionellen Verfahren können jetzt auch andere Bereiche (Führungsverhalten, analytisches Denken etc.) beobachtet und beurteilt werden (hohe Augenscheinvalidität).
 - Die Aufwändigkeit des Verfahrens vermittelt den Eindruck, dass es sich wirklich um eine Bestenauslese handelt.
 - Es vermittelt den Eindruck, dass Auswahlentscheidungen nach gleichen und transparenten Kriterien erfolgen und somit nicht vollständig von der Beurteilung der unmittelbar Vorgesetzten abhängen. Die Bedeutung sozialer Beziehungen und politischen Verhaltens wird verringert.⁸¹
 - Verbesserte Treffsicherheit bei der Personalentscheidung.
 - Es ist ein direkter Vergleich von Mitarbeitern in identischen Situationen möglich.
 - Die Entscheidung wird transparenter und ist von den übrigen Mitbewerbern eher nachvollziehbar.
 - Im Rahmen eines ACs gewinnt das HMWK Erkenntnisse über die Potenziale (Qualifikationen, Interessen, Fähigkeiten) seiner Mitarbeiter
 - Spezifische Fähigkeiten dienstälterer Kollegen, die selbst als Wissens- und Erfahrungsmittler wertvoll, weil wertschöpfend einsetzbar sind und somit nach anderen Entwicklungskonzepten verlangen, können aufgrund der Erkenntnisse aus der Kompetenzanalyse besser genutzt werden.⁸²
 - Die soziale Kompetenz der Beobachter wird erhöht. Sie gewinnen aufgrund der Schulungen und in den ACn Erkenntnisse und Erfahrungen, die sie wiederum bei den Leistungsbeurteilungen für ihre eigenen Mitarbeiter anwenden können.
 - Entwicklung und Anwendung spezifischer Personalentwicklungsinstrumente fördert die Effizienz von Verwaltungshandeln und stärkt somit die Position der Personalabteilung.

⁸¹ Vgl. Neuberer, O., 2002, S. 276

⁸² Vgl. Thom, N./Zaugg, R., 2007, S. 398

- Linien-Führungskräfte werden von der Verantwortung für diffizile Personalentscheidungen entlastet, da schwierige Auswahlentscheidungen einem objektiven Gremium übertragen werden.

4.1.4 Nutzen des ACs für den Teilnehmer

Auch hier vorausgesetzt, dass das AC die qualitativen Kriterien erfüllt, bietet es folgenden Nutzen für die Teilnehmer:

- Die Teilnehmer können aufgrund der Simulation von Führungsaufgaben in dem AC eigene Vorstellungen mit den Alltagssituationen von Führungskräften vergleichen (und sich dann klar darüber werden, ob weiterhin der Wunsch besteht, entsprechende Aufgaben zu übernehmen).
- Unterschiedlichen Prüfungselemente in wechselnden sozialen Situationen geben den Teilnehmern die Gelegenheit, sich optimal, produktiv und kreativ darzustellen.
- Selbstvergleiche untereinander und Erkenntnisse, die in Übungen gewonnen werden, ermöglichen eine bessere Selbsteinschätzung.
- Es besteht die Chance einer größeren Objektivität bei der Einschätzung und Beurteilung.
- Die Transparenz des Verfahrens macht die Auswahlentscheidung nachvollziehbar.
- Beförderungen können somit nachvollziehbarer und gerechter erlebt werden.
- Die Teilnehmer erhalten ein gezieltes Feedback über Stärken und Schwächen, insbesondere in Bezug auf die detaillierten Anforderungen an Führungskräfte.
- Aufgrund des Feedbacks können individuell Konsequenzen für die weitere berufliche Entwicklung gezogen werden.
- Die Teilnehmer können sich aufgrund der im AC gewonnenen Erkenntnisse gezielt weiterbilden.
- Das Treffen von Gefälligkeitsentscheidungen (Ämterpatronage) wird schwieriger.

Diese Ausführungen zeigen, dass sowohl den Teilnehmern als auch insbesondere dem HMWK ein deutlicher Nutzen durch die AC-Methode entstehen kann.

Der Nutzen des ACs hängt aber nicht allein von den Ergebnissen und den damit verbundenen Vorteilen ab, sondern muss auch im Verhältnis zum Aufwand beurteilt werden.

4.1.5 Kosten-Nutzen Aspekte

Es stellt sich daher die Frage, ob sich die Durchführung eines doch recht aufwändigen und teuren AC-Verfahrens für den Aufstieg in den höheren Dienst im HMWK unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Gesichtspunkte lohnt. Zumal von jeweils 22 Mitarbeitern, die die Kriterien erfüllten, nur sechs bis acht an den ACs teilnahmen. Hinzu kommt, dass nur höchstens ein AC pro Jahr durchgeführt und nur ein Teilnehmer ausgewählt wird. Es entstehen üblicherweise Kosten für das Beobachtertraining, externe Beobachter und Übungsmaterial. Im HMWK wurde eine Personalagentur mit der Moderation beauftragt. Hinzu kommen noch die indirekten Kosten für die Ausfalltage der internen Beobachter und Teilnehmer (Opportunitätskosten). Es gibt Untersuchungen, die besagen, dass je nach Dauer und Aufwändigkeit pro Teilnehmer mit einem Kostenaufwand von mindestens 1.000 € bis 3.000 € zu rechnen ist. Indirekte Kosten sind hierbei noch nicht berücksichtigt.⁸³

Diese Kosten müssen zu dem Prognosevorteil ins Verhältnis gesetzt werden. Um den kostenbereinigten Nutzen eines Auswahlverfahrens bestimmen zu können, müsste die Berufsleistung operationalisiert und ihre finanziellen Dimensionen bestimmt werden. Im Bereich der ÖV wäre eine Operationalisierung nur über das Gehalt möglich. Dies hat allerdings nur eine bedingte Aussagekraft, da sich die Bezahlung an der Position und nicht an der Leistung orientiert.⁸⁴ Berücksichtigt man, dass die Besetzung höherwertiger Dienstposten zwangsläufig mit höheren Gehältern verbunden und Fehlbesetzungen ohne entsprechende Wertschöpfung daher hohe Kosten verursachen, kann man davon ausgehen, dass sich die Kosten für das Aufstiegs-AC im HMWK rechtfertigen lassen. Hinzu kommt, dass sich bei wiederholter Durchführung eines ACs die Kosten auch senken lassen. Bildet man einen „Beobachterstab“ aus, der sowohl in den Aufstiegs-ACs als auch in den Auswahlkommissionen für die externen Erstbewerber (Hochschulabsolventen) tätig wird, könnte man auf diese Weise eine höhere Effizienz erreichen und die durchschnittlichen Kosten pro AC verringern. Es würden nur noch Kosten für ggf. erforderliche Nachschulungen entstehen. Die aus zahlreichen Forschungsarbeiten gewonnene „Faustregel“, „dass der leistungsstärkste Mitarbeiter in der Regel doppelt

⁸³ Vgl. Obermann, C., 2006, S. 306

⁸⁴ Vgl. Schulz, R., 2005, S 18

so viel erbringt wie der schwächste“ und „die Standardabweichung der in Geldwert ausgedrückten Leistung zwischen überdurchschnittlichen und durchschnittlichen Mitarbeitern zwischen 40 % und 70 % des jährlichen Entgelts beträgt“⁸⁵, macht deutlich: Je treffsicherer das Personalauswahlverfahren ist, desto größer ist die Effektivität und der damit verbundene finanzielle Nutzen. Auch der Aspekt der so genannten „falschen Negativen“⁸⁶ sollte bedacht werden: Ein optimal durchgeführtes Aufstiegs-AC verhindert indirekte Kosten, die durch Imageverlust und Resignation, innerer Kündigung und Mutlosigkeit der Verlierer eines Auswahlverfahrens entstehen können.

Nebennutzungsaspekte⁸⁷ wie z.B. die Potenzialermittlung oder Erhöhung der sozialen Kompetenz der Beobachter, können ebenfalls wertschöpfend berücksichtigt werden.

4.2 Kritik am AC

Nach Sarges äußert sich die Kritik an ACn in methodischer und ideologischer Hinsicht.⁸⁸ Die ideologische Kritik beruht im Grunde auf der - nach Auffassung einiger Kritiker vorhandenen - Diskrepanz zwischen der - absolut gesehen - geringen Effizienz der Prognose und der doch offensichtlichen Beliebtheit des Verfahrens. Kritiker bezweifeln, dass durch Verbesserung der Methodik bei der Verhaltens- und Fähigkeitseinschätzungen in einem AC eine höhere Korrelation mit dem Kriterium „späterer Berufserfolg“ erzielt werden kann. Zumal „Führungserfolg“ nicht objektiv messbar sei und Karrieren oftmals weniger von den jeweiligen Persönlichkeitseigenschaften als von Zufälligkeiten, politischen Entwicklungen, Verfügbarkeiten von Geeigneten etc. abhängen. Ideologiekritische Argumente haben aber in der Praxis kaum Resonanz gefunden.⁸⁹

Die methodische Kritik betrifft die prognostische Validität und die Konstruktvalidität. Die in Forschungen ermittelte durchschnittliche Vorhersagegenauigkeit von ACn erscheint einigen Kritikern als praktisch nicht bedeutsam. Mit den ermittelten Validitätskoeffizienten lassen sich nur ca. 15 % der Varianz im Kriterium Berufserfolg aufklären, die übrigen 85 % gehen demnach auf andere Faktoren als die im AC beobachteten Personenmerkmale zurück. Hier

⁸⁵ Kersting, M., 2005, S., 19

⁸⁶ Vgl. Neuberger, O., 2002, S. 274

⁸⁷ Vgl. Tz. 4.1.3 und Tz. 4.1.4

⁸⁸ Vgl. Sarges, W., 2001 und 2006, S. X

besteht demnach Bedarf, die Vorhersagegüte zu verbessern. Die im Verhältnis zu anderen eignungsdiagnostischen Verfahren relativ hohe Vorhersagegüte begründen einige Kritiker mit der „sich selbst erfüllenden Prophezeiung, die die ausgewählten Teilnehmer eines ACs erfolgreich macht.“⁹⁰ Als Gegenargument kann hier genannt werden, dass in der Management Progress Studie der Firma AT&T eine hohe prognostische Validität ermittelt wurde, obwohl die Teilnehmenden nicht über ihre Ergebnisse im AC informiert waren.⁹¹

Unabhängig von der prognostischen Validität von AC-Verfahren „ist bis heute nicht klar, welche psychologischen Merkmale bzw. Konstrukte sie eigentlich erfassen.“⁹² Hier ist weiterer Forschungsbedarf gegeben.

Weitere konkrete Kritikpunkte:

- Die Durchführung aufwändiger AC, die den Anschein von wissenschaftlichkeit vermitteln, hat lediglich eine Beruhigungsfunktion.⁹³
- Eigenschaften, die erst über eine längere Zeitdauer beobachtbar sind, wie Motivation von Mitarbeitern oder Umgang mit kontinuierlichem Misserfolg, können nicht im AC abgebildet werden.⁹⁴
- In einem AC werden lediglich momentane Fähigkeitsausprägungen festgestellt, die Lernfähigkeit im Verhaltensbereich wird jedoch nicht explizit erfasst.
- Mangelnde Realitätsnähe. Es werden psychologische Konstrukte aber nicht die objektive Leistungsfähigkeit im Beruf untersucht.
- Einseitige Bevorzugung überfachlicher Anforderungskriterien in ACn zuungunsten der sachlichen Problemlösung.
- Das AC ist nur Schauplatz einer gezielten Selbstpräsentation und dient nicht einer neutral-sachlichen Aufgabenbewältigung.⁹⁵

⁸⁹ Vgl. Sarges, W., 2001 und 2006, S. XI

⁹⁰ Wick, A., 2007, S. 168

⁹¹ Thornton & Byham, 1982, S. 59

⁹² Sarges, W., 1996 und 2001, S. X

⁹³ Vgl. Kompa, 2004, S. 17

⁹⁴ Vgl. Obermann, C., 2006, S. 343

⁹⁵ vgl. Neubauer, O., 2002, S. 282

- Ein AC ist nur eine Momentaufnahme.

Der letzte Kritikpunkt ergab sich auch bei der Auswertung der Fragebögen. Nach Ansicht einiger Teilnehmer können die Fähigkeiten und Eignungen der Mitarbeiter für höherwertige Tätigkeiten besser nach langjähriger Tätigkeit durch den jeweiligen Vorgesetzten eingeschätzt werden als in einem AC, das nur eine Momentaufnahme darstellt. Diese These wird unterstützt von Schnellenbach: „Prüfungen dieser Art vermitteln in der Regel nicht mehr als eine Momentaufnahme, decken zwangsläufig nur einen Teil der Anforderungen des neuen Amtes bzw. der neuen Laufbahn und sind von der Tagesform abhängig“.⁹⁶ Er geht davon aus, dass dienstliche Beurteilungen eine weitaus gesichertere Grundlage für die Feststellung der Eignung im Rahmen einer am Leistungsgrundsatz orientierten Personalentscheidung darstellen. Aber genau diese Aussage wurde von den Mitarbeitern in der ÖV immer wieder angezweifelt, da die Beurteilungen von unterschiedlichen Vorgesetzten erstellt werden und somit keine einheitliche Ausgangssituation für die Mitarbeiter bieten. Insofern könnte das Berücksichtigen weiterer sachgerechter Kriterien wie das Beurteilungsergebnis eines ACs zu einer objektiveren Auswahlentscheidung führen.⁹⁷

Im Grunde stellen die meisten Kritikpunkte aber nicht die AC-Methode an sich in Frage, sondern beziehen sich auf schlecht durchgeführte AC-Verfahren.⁹⁸

4.3 Weiterentwicklung und Qualitätssicherung

Ein Verfahren ist so gut wie man es macht. Güte und Gültigkeit eines ACs sind offenbar abhängig von der Sorgfalt und methodischen Strenge bei der Konstruktion und Durchführung des Verfahrens.⁹⁹ Eine faire, objektive und professionelle Gestaltung von Personalauswahlverfahren ist nur möglich, wenn die Gütekriterien als unverzichtbare Qualitätsanforderungen beachtet werden. Es stellt sich die Frage: Wie kann die Qualität der Eignungsbeurteilung im Rahmen des AC-Verfahrens im HMWK gesteigert werden? Wie kann eine größere Objektivität, höhere Reliabilität und Validität erreicht werden? Eine denkbare Optimierung wäre, das AC-Verfahren in Übereinstimmung mit den Regelungen der DIN-Norm 33430 zu konzipieren

⁹⁶ Schnellenbach, H., 2004, S. 34

⁹⁷ Vgl. Tz. 2.8

⁹⁸ Vgl. Obermann, C., 2006, S. 343 f.

⁹⁹ Vgl. Sarges, W., 1996 und 2001, S. 19

und durchzuführen. Die Norm liefert Kriterien, mit denen der fachliche Minimalstandard von Auswahlverfahren gewährleistet und Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung ermöglicht werden können.

4.3.1 DIN 33430

Der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) stellte 1995 einen Antrag an das Deutsche Institut für Normung (DIN-Institut) auf Erstellung einer DIN-Norm für psychologische Testverfahren.¹⁰⁰ An dem vom DIN-Institut koordinierten Normenerstellungsprozess beteiligten sich viele interessierte Institutionen und Organisationen: Vertreter aus Wissenschaft und Praxis, aus Unternehmen, Verbänden, Verlagen und auch Behörden der ÖV, wie die Bundesanstalt für Arbeit und das Streitkräfteamt.¹⁰¹

Mit der 2002 verabschiedeten DIN-Norm 33430 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ wurden Regeln und Leitsätze für den gesamten Prozess der Eignungsbeurteilung erstellt und somit ein fachlicher Standard für eignungsdiagnostische Prozesse und Verfahren geschaffen.¹⁰²

Ziel der Norm ist es¹⁰³

- Anbietern von Dienstleistungen [...] als Leitfaden für die Planung und Durchführung von Eignungsbeurteilungen,
- Auftraggebern in Organisationen als Maßstab zur Bewertung externer Angebote im Rahmen berufsbezogener Eignungsbeurteilungen,
- Personalverantwortlichen bei der Qualitätssicherung und Optimierung von Personalentscheidungen,
- und dem Schutz der Kandidaten vor unsachgemäßer oder missbräuchlicher Anwendung von Eignungsbeurteilungen

zu dienen.

¹⁰⁰ Vgl. Gourmelon, A., 2004, S. 313ff.

¹⁰¹ Vgl. Reimann, G., 2005, S. 115 f.

¹⁰² Gourmelon, A., 2001, S. 289 ff.

Die Norm trägt bei

- zur Verbreitung von wissenschaftlich und fachlich fundierten Informationen über Verfahren zur Eignungsbeurteilung,
- zur fachgerechten Entwicklung und zum sachgerechten Einsatz von Verfahren zur Eignungsbeurteilung und
- zur kontinuierlichen Verbesserung der Verfahren zur Eignungsbeurteilung.

Die Norm regelt also nicht, welche eignungsdiagnostischen Merkmale mit welchem Verfahren zu prüfen sind, sondern wie der Auswahlprozess erfolgen soll und gibt wichtige Anregungen für die Eignungsbeurteilung. Die Eigenverantwortlichkeit des Diagnostikers wird nicht in Frage gestellt. Die DIN-Norm besitzt keine rechtliche Qualität. Es handelt sich lediglich um eine Prozessnorm, deren Beachtung auf freiwilliger Basis erfolgt. Auch wenn es Widerstände gegen die Anwendung der Norm gibt - der Deutsche Städtetag empfahl seinen Mitgliedern, die Norm nicht anzuwenden, da er sie als Arbeitsbeschaffungsmaßnahme für Headhunter und Psychologen hält¹⁰⁴ - überwog doch die Einschätzung der auf dem sechsten Personalkongress der KGSt (Mai 2003) anwesenden Praktiker, dass die DIN 33430 Optimierungschancen bietet und der Professionalisierung von Auswahlverfahren dient. In dem KGSt-Bericht wurde den Kommunen daher empfohlen, die wesentlichen Inhalte der DIN-Norm 33430 zu beachten.¹⁰⁵ Auch eine 2002 in Nordrhein-Westfalen durchgeführte Befragung von Personalpraktikern im Öffentlichen Dienst ergab, dass die überwiegende Mehrheit (78 %) der Befragten für ihre Tätigkeit im Bereich der Personalauswahl Vorteile durch die Veröffentlichung der DIN-Norm sehen. Bemängelt wurden nicht die Inhalte, sondern die sprachliche Formulierung der Norm.¹⁰⁶

Für das HMWK hätte die Anwendung der DIN 33430 folgenden Nutzen:

- Aufgrund der in einem Soll/Ist-Vergleich zwischen den Soll-Vorgaben der in der Norm vorgegebenen Standards und dem Ist-Stand des ACs festgestellten Abweichungen könnte ggf. erforderlicher Handlungsbedarf erkannt werden. (Zur Feststellung der

¹⁰³ DIN 33430, S. 3

¹⁰⁴ Vgl. Deutscher Städtetag, Informationsbrief, 8/2002

¹⁰⁵ Vgl. KGSt, 2003, S. 24

¹⁰⁶ Vgl. Gourmelon, A., 2003, S. 293

Abweichungen könnte die von Hornke und Kersting erarbeitete Checkliste verwendet werden.¹⁰⁷⁾

Darüber hinaus wäre es möglich, mit Hilfe der DIN-Norm

- Irrtümer bei der Auswahlentscheidung einzugrenzen, das Personalauswahlverfahren hinsichtlich Transparenz, Objektivität und Fairness zu optimieren und somit eine höhere Akzeptanz bei den Teilnehmern zu erzielen, und
- Konkurrentenklagen zu vermeiden.
- Außerdem wäre die Norm eine wertvolle Entscheidungshilfe für das Personalreferat hinsichtlich der Auswahl von Verfahren und der Beurteilung der Personalagentur, die das AC-Verfahren durchführen soll, so dass eine sorgfältige Durchführung des Verfahrens sichergestellt werden kann.
- Zudem könnte die DIN-Norm als Richtlinie für die weitere Verbesserung der eigenen Arbeit. genutzt werden.

Zwar wäre mit der Anwendung der DIN-Norm 33430 ein höherer personeller Aufwand verbunden, die zusätzlichen Kosten hielten sich jedoch in Grenzen. Auf eine kostenintensive Zertifizierung der eignungsdiagnostischen Prozesse kann verzichtet werden, da sie wenig Nutzen bei der internen Bewerberauswahl bringt. Dem erhöhten personellen und somit auch Kosten-Aufwand stehen Einsparungen durch ein effizienteres Auswahlverfahren gegenüber. Gute Planung, Durchführung und Evaluation helfen Fehler und damit auch indirekte Kosten zu vermeiden. Faire, transparente und objektive Verfahren wirken sich produktivitätssteigernd auf motivierte und zufriedene Mitarbeiter und somit wertschöpfend aus. Wurde durch das Auswahlverfahren eine valide Entscheidung getroffen und der Aufstiegsbeamte zeigt die prognostizierten Führungseigenschaften und entsprechende Leistungen, so können sich die durch das Auswahlverfahren entstandenen direkten und indirekten Kosten schnell amortisieren.

4.3.2 Beobachtertraining

Hinsichtlich der Transparenz eines diagnostischen Schlusses kommt den Beobachtern eine Schlüsselrolle zu. Sie müssen Beobachtung und Bewertung voneinander trennen können und

¹⁰⁷ Vgl. Hornke, L./Kersting, M., 2004, S. 273 ff.

anhand eines einheitlichen Bewertungsmaßstabes und konkreter Bewertungskriterien eine Auswahlentscheidung treffen. Während des Auswahlverfahrens können Beobachtungsfehler - aufgrund des individuell geprägten Erfahrungshintergrundes der Beobachter- und Beurteilungsfehler auftreten.¹⁰⁸ Es ist daher wichtig, dass die Beobachter in dem AC sowohl eine genaue Kenntnis des Anforderungsprofils als auch der aus ihm abgeleiteten Verhaltensweisen, sowie Sicherheit in der Verhaltensbeobachtung und seiner Auswertung besitzen.¹⁰⁹ Eine qualifizierte Schulung der Beobachter eines Auswahlverfahrens ist von entscheidender Bedeutung für die Qualität des Personalauswahlverfahrens. Auch die DIN 33430 beinhaltet als Qualitätsanforderung eine Auflistung von Kenntnissen, über die Beobachter im Auswahlprozess verfügen sollten.¹¹⁰ Die Befragung der Teilnehmer des AC im HMWK zeigte aber, dass 83-88 % der Teilnehmer die mangelhafte Professionalität der internen Beobachter als Schwäche der beiden AC empfanden.¹¹¹ Es ist davon auszugehen, dass das Auswahlverfahren durch gezielte Beobachterschulung verbessert werden kann.¹¹² In Frage kommen hier

- Dimensionsverwendungstraining: Eindeutigkeit der Verhaltenszuordnung,
- Bezugsrahmentraining: Erkennen von Ausprägungsmerkmalen innerhalb eines definierten Aufgabenrahmens,
- Verhaltensbeobachtungstraining: Protokollieren von Wahrnehmung und anschließende Bewertung auf den Anforderungsdimensionen,
- Beobachterfehlertraining: Vermeiden von Beobachtungsfehlern.

Fakt ist, dass es in einem AC - genauso wie im Alltag auch - aufgrund psychologischer Gesetzmäßigkeiten¹¹³ in Beobachtungsprozessen immer wieder zu Verzerrungen in der Wahrnehmung und somit zu Beurteilungsfehlern kommt. Um diese Wahrnehmungs-Verzerrungen vermeiden zu können, muss man in der Lage sein, sie zu erkennen.

¹⁰⁸ Vgl. Becker, M., 2005, S. 345

¹⁰⁹ Vgl. Lattmann, C., 1989, S. 42f

¹¹⁰ Vgl. DIN 33430, Abschnitt 6.2, S. 11

¹¹¹ Vgl. Tz. 3.3.8

¹¹² Vgl. Kleinmann, M. 2003, S. 44

¹¹³ Vgl. Obermann, C., 2006, S. 185

Beispiele für Wahrnehmungs-, Interpretations- und Erinnerungsfehler können sein:¹¹⁴

- Gesinnungskooptation¹¹⁵: Beobachter-Teams bestehen oft aus Führungskräften eines Unternehmens (oder einer Behörde), die alle das Ziel haben, einen Bewerber auszuwählen, der möglichst in ihrem Sinne handelt, was nicht immer im Sinne der Führungsspitze sein muss.
- Gruppenpolarisation: Beobachter beeinflussen sich gegenseitig. Oft gibt es einen „Wortführer“, dessen Urteil sich die anderen Beobachter anschließen. Diese Gefahr besteht besonders in einem so hierarchisch geprägten System wie einer obersten Dienstbehörde, wenn die Hausspitze in einer Beobachterfunktion in einer Auswahlkommission vertreten ist.
- Halo-Effekt: Eine sehr positive oder sehr negative Bewerbereigenschaft (z.B. perfektes Auftreten in einer Präsentation) überstrahlt in den Augen der Auswahlkommission alle anderen Eigenschaften.
- Kontrasteffekt: Verhaltensweisen werden in Relation gesehen. So hat ein nur mittelmäßiger Bewerber gute Chancen, wenn sein Vorgänger besonders negativ aufgefallen ist, und umgekehrt.
- Vorurteil: Sympathien und Antipathien, Position und Gerüchte verleiten gerade bei der Auswahl von internen Bewerbern zu vorgefassten Meinungen.
- Kapazitätseffekt: In einem AC-Verfahren müssen Beobachter viele Übungen und Verhaltensweisen beobachten, eine Fülle von Eindrücken muss verarbeitet werden, was dem Gehirn nur selektiv gelingt. Es können auch Informationen verarbeitet werden, die nur von objektiv geringerer Relevanz sind.
- Korrelationsfehler-Soziale Stereotype: Es wird ein falscher Zusammenhang zwischen Eigenschaften hergestellt. So wird Menschen mit selbstsicherem Auftreten unterstellt, sie seien überdurchschnittlich intelligent.
- Mildefehler: Gerade ein nicht ausreichend geschulter Beobachter scheut sich, eine negative Bewertung abzugeben. Er geht einer Auseinandersetzung aus dem Weg, indem er mild urteilt.

¹¹⁴ Häder, M., 2006, S. 305 ff, Rischar, K., S. 111ff.

- Strengfehler: Das Verhalten des Teilnehmers steht in Kontrast zu den Normen des Beobachters.
- Tendenz zur Mitte: Es ist ein grundsätzliches Phänomen, dass sich Beurteiler scheuen, Extremwerte in der Beurteilungsskala zu wählen.
- Fehler der zeitlichen Nähe: Es ist durch Untersuchungen belegt, dass in geschlossenen Verfahren - wie auch dem AC - jeweils die ersten und letzten Eindrücke am stärksten im Gedächtnis haften bleiben. Die zeitlich nähere Wahrnehmung ist deutlicher präsent und beeinflusst die Urteilsfindung.

4.3.3 Nachbereitung

Nachsorge

Bei der Durchführung der AC im HMWK konnte es jeweils nur einen „Sieger“ geben. Die Auswahlentscheidung und die damit verbundene Personalmaßnahme kann den übrigen Teilnehmern, die als „Verlierer“ aus dem AC hervorgehen, eher vermittelt werden, wenn es sich um ein transparentes, objektives und faires Auswahlverfahren handelt.

Wichtig ist aber auch zu erkennen, dass das AC nicht mit der Auswahlentscheidung und dem sich direkt anschließenden Feedback endet. Im Hinblick darauf, dass sich die Teilnehmer nach Abschluss eines ACs in einem Schwankungsbereich von gehobener Stimmung bis zur Verzweiflung befinden,¹¹⁵ besteht die Gefahr, dass - satirisch ausgedrückt - ein AC zu einem „Assassination Center“¹¹⁷ mutiert. Der Glaube an die Objektivität des Urteils kann bei den Teilnehmern Resignation und Selbstzweifel auslösen und zur Selbstabwertung führen, so dass sie sich nach dem AC als „Versager“ fühlen. Aus diesem Grunde sollte eine Nachsorge betrieben werden, damit das AC nicht als unerwünschten Nebeneffekt mutlose, frustrierte und demotivierte Mitarbeiter produziert. Auch 33 % der Teilnehmer des letzten ACs im HMWK gaben an, dass sich die Teilnahme an dem AC demotivierend auf ihr Arbeitsverhalten ausgewirkt und zu Frustration geführt hat.¹¹⁸ „Insgesamt steht und fällt die Akzeptanz und damit

¹¹⁵ Kompa, A., 2004, S. 24

¹¹⁶ Vgl. Schuler, H., Stehle, W., 1992, S. 156

¹¹⁷ Vgl. Neubauer, O., 2002, S. 281,

¹¹⁸ Vgl. Tz. 3.3.9

auch die Verminderung der Verliererproblematik eindeutig mit der insgesamt erlebten Qualität, Fairness und Atmosphäre des durchgeführten Verfahrens.“¹¹⁹

Zum einen gibt es enttäuschte Mitarbeiter, da eine nicht ihren Hoffnungen und Erwartungen entsprechende Entscheidung getroffen wurde. Hierbei handelt es sich allerdings um eine Entscheidung, die auch ohne ein AC hätte getroffen werden können. Ein AC mit einem entsprechend klaren Feedback kann also bei dem Teilnehmer die Erkenntnis bewirken, dass der Weg zu einer Führungskraft tatsächlich versperrt bleiben wird. In diesem Falle gilt es, mit dem Mitarbeiter ein vertrauensvolles, einfühlsames und konstruktives Gespräch zu führen, realistische Perspektiven und für ihn attraktive Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, um so eine innere Kündigung zu verhindern. Auf diese Weise erhält der enttäuschte Mitarbeiter eine Chance, eigene Grenzen, aber auch Möglichkeiten zu erkennen und sich somit neu zu orientieren.

Zum anderen besteht gerade bei der internen Personalauswahl die Gefahr, dass „Verlierer“ des ACs befürchten, das eigene Ansehen gegenüber den Kollegen und Führungskräften zu verlieren.¹²⁰ Diese Befürchtung scheint es auch im letzten AC des HMWK gegeben zu haben: 50 % der Befragten kritisierten die mangelnde Anonymität des ACs.¹²¹ Auch hier wird die Notwendigkeit geschulter Beobachter deutlich, die mit Beobachtungen und Ergebnissen des ACs vertraulich umgehen müssen.

Zudem kann durchaus passieren, dass internen Bewerbern, die bisher als Leistungsträger gegolten haben, vermittelt wird, dass bei ihnen deutlichere Verbesserungsfelder oder sogar Defizite hinsichtlich einer Führungsposition vorhanden sind als bei anderen Kollegen, was eine Modifizierung des eigenen Selbstbildes erfordert. Dies fällt umso leichter, als das AC-Verfahren sozial valide wahrgenommen wurde und eine entsprechende Akzeptanz erfahren hat. In jedem Fall empfiehlt es sich auch hier, möglichst bald nach Abschluss des ACs ein rücksichtsvolles und einfühlsames Personalentwicklungsgespräch mit den abgelehnten Bewerbern zu führen und Alternativen für die eigene Entwicklung und die weiteren Schritte aufzuzeigen. Vorhandene Leistungsreserven könnten durch entsprechende Fortbildungsmaßnahmen aktiviert werden¹²². Für 67 % der Teilnehmer an dem letzten AC hat sich die Teilnahme an dem

¹¹⁹ Paschen, M., 2005, S. 258

¹²⁰ Vgl. Paschen, M., 2005, S. 257 ff.

¹²¹ Vgl. Tz. 3.3.8

¹²² Vgl. Fisseni, H.-J., S. 13

AC nicht als förderlich für die berufliche Situation und Entwicklung erwiesen.¹²³ Als Grund wurde u. a. angegeben, dass keine Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven aufgezeigt wurden. Auch im Hinblick darauf, dass das AC für einige der Teilnehmer nur eine Momentaufnahme darstellte, die in für sie unverständlicher Weise mehr ins Gewicht fiel als die Leistung, die sie in den letzten Jahren erbracht haben, könnte mit den oben beschriebenen Mitarbeitergesprächen evt. aufkommenden Frustrationen begegnet werden.

Evaluation

Will man den neuen Qualitätsansprüchen in der ÖV genügen, kann auf eine Evaluation der Auswahlprozesse im HMWK nicht verzichtet werden. Um die Effektivität des Personalmanagements zu steigern, müssen Personalauswahlverfahren kontinuierlich begutachtet und weiterentwickelt werden. Es sollte regelmäßig ermittelt werden, ob mit Hilfe des Instrumentes AC Vergleichbarkeit hergestellt und das abgeprüft werden konnte, was auch tatsächlich geprüft werden sollte und ob und in welcher Weise die Ergebnisse der AC mit späteren Berufserfolgen korrelieren. Nur so kann im HMWK die konkrete Aussagekraft der Bewertungen der im AC-Verfahren festgestellten Potenziale systematisch validiert und die Effizienz des Auswahlverfahrens im Rahmen eines Personalcontrollings verbessert werden.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die betriebswirtschaftliche Modernisierung durch die Einführung der NVS erfordert Veränderungen im Bereich der Personalentwicklung. Im Hinblick auf die sich immer mehr verknappende Ressource Personal gewinnen modernisierte und professionalisierte Personalauswahlverfahren an Bedeutung. Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass AC eine relativ gesehen hohe prädiktive Validität unter den eignungsdiagnostischen Verfahren besitzen und künftigen Berufserfolg vergleichsweise gut vorhersagen können. Diese Methode der Eignungsdiagnostik eignet sich daher grundsätzlich auch für die ÖV, sowohl für die Ersteinstellung als auch für die Zulassung zum laufbahnrechtlichen Aufstieg. Allerdings sind dort aufgrund der verwaltungsgerichtlichen Rechtsprechung Einschränkungen gegeben. Im Rahmen der Bestenauslese stellt die dienstliche Beurteilung vorrangige Grundlage für die Auswahlent-

¹²³ Vgl. Tz. 3.3.9

scheidung dar. Diagnostische Ergebnisse eines AC-Verfahrens, die eine Prognose über die Fähigkeit beinhalten, Führungsaufgaben erfolgreich zu übernehmen, können nur ergänzend zu den retrospektiven Beurteilungen für eine Auswahlentscheidung herangezogen werden.

Anhand der empirischen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die Verwertung von Erfahrungen und Erkenntnissen aus dem ersten im HMWK durchgeführten AC insgesamt zu einer aus der Sicht der Teilnehmer positiven Weiterentwicklung des zweiten ACs führte. Das Ergebnis der empirischen Untersuchung hat aber auch einige Verbesserungsfelder des zweiten AC-Verfahrens aufgezeigt, die eine Weiterentwicklung der AC-Verfahren hinsichtlich der Prinzipien „Simulation“, „Anforderungsanalyse“, „Methodenvielfalt“ und „Mehrfachbeobachtung“ erforderlich macht. Auch anhand der Güteprüfung wird deutlich, dass Veränderungen der im HMWK durchgeführten AC-Verfahren notwendig sind, um Objektivität und Reliabilität zu verbessern und Validität des Auswahlverfahrens zu erhöhen.

Es wurde aufgezeigt, dass neben dem primären Nutzen einer treffsicheren Personalauswahl, mit der Kosten aufgrund einer Fehlbesetzung und indirekte Kosten durch Imageverlust und Resignation der „Verlierer“ vermieden werden, zusätzlicher Nebennutzen, z.B. in Form einer Potenzialanalyse, entstehen kann, der die Kosten des recht aufwändigen und teuren AC im Verhältnis zum Aufwand rechtfertigen kann. Regelmäßige Wiederholungen von ACn und Synergieeffekte, die durch die Bildung eines gemeinsamen Beobachterstabes für Erstbewerber und Aufstiegsbeamte in einem ggf. gemeinsam durchgeführten AC entstehen, können ebenfalls zu einer Kostenreduzierung führen.

Die Informationen, die aufgrund der Analyse der wissenschaftlichen Literatur und der theoretischen Grundlagen des ACs und der Auswertung der empirischen Untersuchung gewonnen wurden, waren Grundlage für die Empfehlung von Handlungsansätzen zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des AC-Verfahrens im HMWK, das bisher im Grunde nur als Personalauswahlinstrument genutzt wurde. Wie sich auch im Rahmen der empirischen Untersuchung gezeigt hat, richtet sich die Kritik am AC im Grunde nicht gegen das Instrument AC an sich, sondern überwiegend gegen die Methodik, wie das AC durchgeführt wurde. Eine methodische Verbesserung des ACs und somit eine Qualitätsentwicklung könnte erreicht werden, wenn das AC-Verfahren im HMWK in Übereinstimmung mit den Regelungen der DIN Norm 33430 konzipiert und durchgeführt werden würde. Mit einer intensiven Beobachter-schulung wäre bereits kurzfristig eine deutliche Qualitätssteigerung zu erzielen. Eine verantwortungsvolle „Nachsorge“, mit deren Hilfe die „Verliererproblematik“ bewältigt und indirekte Kosten als Folge von Demotivation und Frustration vermieden werden, könnte die Effi-

zienz des Auswahlverfahrens ebenfalls erhöhen. Will man die Effektivität des AC-Verfahrens steigern, muss es kontinuierlich evaluiert, auch im Hinblick auf Personalentwicklung weiterentwickelt und der Erfolg systematisch überprüft werden.

Dass Aufstiegs-AC offensichtlich als wirkungsvolles Personalentwicklungsinstrument im Rahmen des Personalmanagements genutzt werden können, zeigt auch das Beispiel Schleswig-Holsteins. Nach derzeitigem Kenntnisstand ist es neben Hessen das einzige Bundesland, das Aufstiegs-AC für den Aufstieg der Beamten des gehobenen Dienstes in die Laufbahn des höheren Dienstes durchführt. Dort fanden seit 2003 bereits 13 Aufstiegs-AC statt. Die Erfahrungen waren überwiegend positiv. Der Erfolg des letzten ACs wird anhand der erst kürzlich durchgeführten Evaluation mit Transparenz- und Akzeptanzwerten von über 80 % bei den Teilnehmern belegt. In Schleswig-Holstein werden Aufstiegs-AC zentral für Beamte des Landes, der Kommunen und im Körperschaftsbereich durchgeföhrt, was Vorteile hinsichtlich der Mobilität, Synergieeffekte, Kostenminderung und Chancengleichheit bietet.

Personalauswahlverfahren bieten ein umfängliches Untersuchungsgebiet. Es war daher nicht möglich, alle Aspekte in dieser Arbeit zu berücksichtigen und zu analysieren. Die in dieser Arbeit erarbeiteten Analyseergebnisse und Handlungsvorschläge könnten zum einen anderen Behörden hilfreich sein, die ebenfalls beabsichtigen, Aufstiegs-AC durchzuführen, zum anderen könnten sie auch Anlass geben zu weiteren Untersuchungen, z. B.:

- welche Methoden sich zur Erstellung eines Anforderungsprofils anbieten,
- ob langfristig gesehen die Ergebnisse der AC mit dem Berufserfolg der „Gewinner“ korrelieren,
- ob das „Modell Schleswig-Holstein“ eines ressortübergreifenden zentral durchgeföhrtten Aufstiegs-ACs auch in Hessen eingeföhrt werden könnte,
- ob und welche Alternativen es zum AC gibt. Denkbar wären z. B. multimodale Interviews oder Intelligenz- und Persönlichkeitstests in Verbindung mit Gewissenhaftigkeitstests.¹²⁴

Vor dem Hintergrund der laufenden Modernisierungsprozesse hat der Faktor Mensch und das Humankapital für die Hessische Landesregierung besondere Bedeutung, was sich auch in der Aufforderung zur Erstellung ressortspezifischer Personalentwicklungskonzepte zeigt. Trotz

¹²⁴ Kleinmann, M./Strauß, B., 2000, S. 111

aller Kritik kann das AC als ein wichtiges ergänzendes Instrument in der Personalauswahl und insbesondere in der Personalentwicklung genutzt werden. AC-Verfahren dürfen aber nicht isoliert angewandt werden, sondern müssen auch zu der Behördenkultur passen und mit anderen Instrumenten wie z. B. der Leistungsbeurteilung verzahnt sein.¹²⁵ Eine gesteuerte Personalentwicklung ist daher ebenso wichtig wie die Bereitschaft, in das Humankapital zu investieren, wenn das AC-Verfahren erfolgreich durchgeführt werden soll.

¹²⁵ Vgl. Kleinmann, M. 2003, S. 70

Anlagen :

Anlage 1: Fragebogen zur empirischen Untersuchung

Anlage 2: Prozentuale Auswertung der empirischen Untersuchung

Anlage 1 - Fragebogen zur empirischen Untersuchung

Angela Kiesow

Wiesbaden, 18 .9.2007

Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Im Rahmen des Studiengangs Public Management an der Verwaltungsfachhochschule Wiesbaden schreibe ich eine Masterarbeit mit dem Titel

„Eignung des Assessment-Centers als Personalentwicklungsinstrument im Rahmen des Prüfungsfreien Aufstiegs in den Höheren Dienst - eine Untersuchung im Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst“

In diesem Zusammenhang möchte ich herausfinden, welche Erfahrungen bereits im HMWK mit der Durchführung von Assessment Centern gemacht wurden. Da von großem Interesse ist, wie die Bewerber selbst ihre Teilnahme an den ACn wahrgenommen und bewertet haben, habe ich einen Fragebogen erarbeitet, der an alle Kolleginnen und Kollegen versandt wird, die bereits an einem AC im HMWK teilgenommen haben. Es handelt sich um eine qualitative Befragung, die Rückmeldungen werden in meiner Masterarbeit ausgewertet.

Da das Gelingen dieser Untersuchung (und auch meiner Masterarbeit) sehr von der Erhebung und Auswertung dieser Daten abhängt, bitte ich Sie/Euch sehr herzlich, den beigefügten Fragebogen genau und ehrlich auszufüllen und mir bis zum **5.10.2007** an folgende e-mail-Adresse zurückzusenden: a.kiesow@gmx.de.

Die Befragung ist selbstverständlich anonym. Die ausgefüllten Fragebogen werden nicht veröffentlicht oder an Dritte weiter gereicht. In der Masterarbeit erfolgt keine Namensnennung. Die ausgewerteten Befragungsergebnisse werden nur in zusammengefasster Form wiedergegeben.

Bei Rückfragen bin ich unter der Apparat-Nummer 3416 oder unter 0163/6681124 (oder 06128/21575) erreichbar.

Herzlichen Dank für Ihre/Eure Unterstützung!

Angela Kiesow

**Fragebogen zum Assessment-Center (AC) zur
Durchführung des prüfungsfreien Aufstiegs in den höheren Dienst im HMWK**

Angaben zur Person:

Alter :

Jahre

Geschlecht:

männlich

weiblich

Eintritt in den Landesdienst:

Monat/Jahr

Wie lange sind Sie bereits/waren Sie in der Endstufe A 13?

Jahre

- 1. Erstes AC im Herbst 2005 (sofern Sie daran teilgenommen haben):**
In einer Skala 1-5: Welche Aussagen sind nach Ihrer Einschätzung zutreffend?

1.1 Die Dienststelle hat im Vorfeld des ersten AC ausreichend über das Bewertungsschema als Grundlage der Auswahlentscheidung informiert.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.2 Ich wurde ausreichend über den zeitlichen Ablauf des Verfahrens informiert.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.3 Die im Vorfeld gegebenen organisatorischen Informationen über das Verfahren waren ausreichend.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.4 Die im Vorfeld gegebenen inhaltlichen Informationen über das Verfahren waren ausreichend.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.5 Das Anforderungsprofil war klar und deutlich formuliert.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.6 Die vor der Durchführung des AC formulierten Anforderungen (Kompetenzen, Fähigkeiten, Potenziale der einzelnen Bewerber) wurden anhand geeigneter Übungen geprüft.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.7 Die vor der Durchführung des AC formulierten Anforderungen (Kompetenzen, Fähigkeiten, Potenziale der einzelnen Bewerber) wurden durch viele unterschiedliche Übungen geprüft.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.8 Die vor der Durchführung des AC formulierten Anforderungen (Kompetenzen, Fähigkeiten, Potenziale der einzelnen Bewerber) wurden durch die Übungen alle umfassend geprüft.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

Falls nicht zutreffend: Warum nicht?

1.9 Während des Verfahrens wurde ich vor jeder Übung über die konkreten Ziele und Ergebniserwartungen informiert.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.10 Die Zusammensetzung der Auswahlkommission (Abteilungsleiter Personal, Referatsleiter Personal, stv. Frauenbeauftragte, Vertreterin Personalrat) sowie Teilnahme eines externen Beobachters/Personalagentur war optimal.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.11 Die Atmosphäre im AC war gut.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.12 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des AC's konnten meine Stärken genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt werden.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.13 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des AC's konnten meine Schwächen genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt werden.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.14 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des AC's konnten deutliche Rückschlüsse auf Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Potenziale im Hinblick auf meine Eignung für den Höheren Dienst gezogen werden.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.15 Das AC hat eine objektivere Einschätzung der Teilnehmer ermöglicht als dies bei dem früheren Verfahren der Fall war.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.16 Ich erhielt ein offenes, klares und mit direkten Hinweisen versehenes feedback zu meiner Teilnahme.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.17 Meine Beurteilung am Ende des AC empfand ich als zutreffend.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

1.18 Welche Schwachstellen gab es Ihrer Meinung nach bei der Durchführung des ersten AC?

- geringe Anzahl externer Beobachter
- mangelnde Professionalität der internen Beobachter
- mangelnde Professionalität der externen Beobachter
- konzeptionelle Schwächen
- fehlende Übungsvielfalt
- zu große Anonymität
- zu geringe Anonymität
- kein ausreichendes feedback
-
-
-

1.19 Welche Stärken hatte Ihrer Meinung nach das erste durchgeführte AC?

- Ausgewogene Zusammensetzung des Beobachtermgremiums
- Einbeziehung interner Beobachter aus den Fachabteilungen
- Objektive Beurteilung (Auswahlentscheidung) durch Einbeziehung externer Beobachter
- Gewinnung einer besseren Selbsteinschätzung
- gleichzeitige Potenzialanalyse für Personalentwicklung
- Professionalität der internen Beobachter
- Professionalität der externen Beobachter
- Entgegenwirkung der Überbetonung des fachlichen Könnens
-
-
-

2. Zweites AC im Herbst 2006 (sofern Sie daran teilgenommen haben).

In einer Skala 1-5: Welche Aussagen sind nach Ihrer Einschätzung zutreffend?

2.1 Die Erfahrungen und Kenntnisse aus dem ersten AC haben mir bei der Teilnahme an dem zweiten AC sehr geholfen. (Sofern Sie im Jahr zuvor an dem AC teilgenommen haben)

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| trifft voll zu | trifft eher zu | teils/teils | trifft eher nicht zu | trifft |
| überhaupt nicht zu | | | | |

2.2 Die Dienststelle hat im Vorfeld des zweiten AC ausreichend über das Bewertungsschema als Grundlage der Auswahlentscheidung informiert.

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| trifft voll zu | trifft eher zu | teils/teils | trifft eher nicht zu | trifft |
| überhaupt nicht zu | | | | |

2.3 Ich wurde ausreichend über den zeitlichen Ablauf des Verfahrens informiert.

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| trifft voll zu | trifft eher zu | teils/teils | trifft eher nicht zu | trifft |
| überhaupt nicht zu | | | | |

2.4 Die im Vorfeld gegebenen organisatorischen Informationen über das Verfahren waren ausreichend.

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| trifft voll zu | trifft eher zu | teils/teils | trifft eher nicht zu | trifft |
| überhaupt nicht zu | | | | |

Falls nein, an welchem Punkt hätten Sie sich mehr Information gewünscht?

2.5 Die im Vorfeld gegebenen inhaltlichen Informationen über das Verfahren waren ausreichend.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

Falls nein, an welchem Punkt hätten Sie sich mehr Information gewünscht?

2.6 Das Anforderungsprofil war klar und deutlich formuliert.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

2.7 Die vor der Durchführung des AC formulierten Anforderungen (Kompetenzen, Fähigkeiten, Potenziale der einzelnen Bewerber) wurden anhand geeigneter Übungen geprüft.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

2.8 Die vor der Durchführung des AC formulierten Anforderungen (Kompetenzen, Fähigkeiten, Potenziale der einzelnen Bewerber) wurden durch viele unterschiedliche Übungen geprüft.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

2.9 Die vor der Durchführung des AC formulierten Anforderungen (Kompetenzen, Fähigkeiten, Potenziale der einzelnen Bewerber) wurden durch die Übungen alle umfassend geprüft.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

Falls nicht zutreffend: Warum nicht?

2.10 Während des Verfahrens wurde ich vor jeder Übung über die konkreten Ziele und Ergebniserwartungen informiert.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

2.11 Die Zusammensetzung der Auswahlkommission (Staatssekretär, Referatsleiter Personal, stv. Frauenbeauftragte, Vertreterin Personalrat) sowie Teilnahme zweier externer Beobachter/Personalagentur war optimal.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

Falls nicht zutreffend: welchen Verbesserungsvorschlag haben Sie?

2.12 Die Atmosphäre im AC war gut.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

2.13 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des AC's konnten meine Stärken genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt werden.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

2.14 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des AC's konnten meine Schwächen genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt werden.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

2.15 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des AC's konnten deutliche Rückschlüsse auf Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Potenziale im Hinblick auf meine Eignung für den Höheren Dienst gezogen werden.

trifft voll zu
überhaupt nicht zu

trifft eher zu

teils/teils

trifft eher nicht zu

trifft

Falls nicht zutreffend: warum nicht?

2.16 Ich erhielt ein offenes, klares und mit direkten Hinweisen versehenes feedback zu meinen Stärken und Schwächen.

- | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| trifft voll zu
überhaupt nicht zu | trifft eher zu | teils/teils | trifft eher nicht zu | trifft |

2.17 Aufgrund des AC war mir eine realistische Einschätzung des eigenen Selbstbildes möglich.

- | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| trifft voll zu
überhaupt nicht zu | trifft eher zu | teils/teils | trifft eher nicht zu | trifft |

2.18 Meine Beurteilung am Ende des AC empfand ich als zutreffend.

- | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| trifft voll zu
überhaupt nicht zu | trifft eher zu | teils/teils | trifft eher nicht zu | trifft |

2.19 Welche Schwachstellen gab es Ihrer Meinung nach bei der Durchführung des zweiten AC?

- geringe Anzahl externer Beobachter
- Keine Einbeziehung interner Beobachter aus den Fachabteilungen
- mangelnde Professionalität der internen Beobachter
- mangelnde Professionalität der externen Beobachter
- konzeptionelle Schwächen
- fehlende Übungsvielfalt
- zu große Anonymität
- zu geringe Anonymität
- kein ausreichendes feedback
-
-
-

2.20 Welche Stärken hatte Ihrer Meinung nach das zweite durchgeführte AC?

- Ausgewogene Zusammensetzung des Beobachtergremiums
- Objektive Beurteilung (Auswahlentscheidung) durch Einbeziehung externer Beobachter
- Gewinnung einer besseren Selbsteinschätzung
- gleichzeitige Potenzialanalyse für Personalentwicklung
- Professionalität der internen Beobachter
- Professionalität der externen Beobachter
- Entgegenwirkung der Überbetonung des fachlichen Könnens
-
-
-

3. Die Teilnahme an dem AC hat sich für mich als förderlich für meine weitere berufliche Tätigkeit und Entwicklung erwiesen.

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| trifft voll zu | trifft eher zu | teils/teils | trifft eher nicht zu | trifft überhaupt nicht zu |

Falls zutreffend: inwiefern?**Falls nicht zutreffend: warum nicht?****4. Die Teilnahme an dem AC hat sich motivationsfördernd auf meine Arbeit ausgewirkt.**

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| trifft voll zu | trifft eher zu | teils/teils | trifft eher nicht zu | trifft überhaupt nicht zu |

5. Die Teilnahme an dem AC hat sich demotivierend auf mein Arbeitsverhalten ausgewirkt.

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| trifft voll zu | trifft eher zu | teils/teils | trifft eher nicht zu | trifft überhaupt nicht zu |

6. Wenn Sie bereits im Jahr vorher am AC teilgenommen haben: Wie beurteilen Sie dieses AC im Vergleich zu dem AC im Jahr vorher?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| deutlich besser | besser | gleich gut | schlechter | |
| deutlich schlechter | | | | |

7. Wie beurteilen Sie das (zweite) durchgeführte AC-Verfahren im Vergleich zu der früheren Verfahrensweise, bei der sich die Auswahl für den prüfungsfreien Aufstieg lediglich nach den aktuellen Beurteilungen richtete?

deutlich besser besser
 gleich gut schlechter
 deutlich schlechter

8. Wenn Sie die frühere und die aktuelle Aufstiegspraxis mit AC beurteilen, welche würden Sie vorziehen und warum?

9. Würden Sie erneut an einem AC teilnehmen?

ja nein

Wenn nein: warum nicht?

10. Würden Sie aus Ihrer persönlichen Erfahrung heraus einer Kollegin/ einem Kollegen die Teilnahme an einem AC empfehlen?

ja nein

Wenn nein: warum nicht?

11. Möchten Sie sonstige Kritik üben oder Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge machen?

Anlage 2 - Prozentuale Auswertung der empirischen Untersuchung

Auswertung der Angaben zur Person:

- Alter:

Von den befragten Personen gehören 33 % der Altersgruppe der 40 - 44-Jährigen, 33 % der Altersgruppe der 45 - 49-Jährigen, 11 % der Altergruppe 50 - 54-Jährigen und 22 % der Altergruppe 55 - 59-Jährigen an.

- Geschlecht:

Rund 33 % der Befragten sind männlich, 67 % weiblich.

- Eintritt in den Landesdienst:

Zwei der Befragten sind im Jahr 1973, die übrigen in dem Zeitraum von 1981 bis 1992 in den Landesdienst eingetreten.

- Verweilzeit in der Endstufe A 13

11 % der Befragten waren bereits seit 16 Jahren. 33 % seit 8-10 Jahren und 55 % seit 3,5 bis 5 Jahren in der Endstufe A 13.

Auswertung Fragebogen

1. Erstes AC im Herbst 2005 (sofern Sie daran teilgenommen haben):

1.1 Die Dienststelle hat im Vorfeld des ersten AC ausreichend über das Bewertungsschema als Grundlage der Auswahlentscheidung informiert.

Der überwiegende Teil der Befragten - 75 % - sah sich eher nicht bzw. überhaupt nicht ausreichend über das Bewertungsschema informiert.

1.2 Ich wurde ausreichend über den zeitlichen Ablauf des Verfahrens informiert.

63 % der Teilnehmer fanden sich eher ausreichend bis vollständig über den zeitlichen Ablauf informiert.

1.3 Die im Vorfeld gegebenen organisatorischen Informationen über das Verfahren waren ausreichend.

38 % der Befragten zeigten sich als eher nicht bzw. überhaupt nicht ausreichend, ebenfalls 38 % hielten sich für eher ausreichend über die organisatorischen Informationen informiert.

1.4 Die im Vorfeld gegebenen inhaltlichen Informationen über das Verfahren waren ausreichend.

Nach Ansicht von 75 % der Befragten reichten die im Vorfeld des ACs gegebenen inhaltlichen Informationen eher nicht bzw. überhaupt nicht aus.

1.5 Das Anforderungsprofil war klar und deutlich formuliert.

25 % der Befragten fanden das Anforderungsprofil eher klar und deutlich. 63 % der Befragten zeigten sich jedoch eher nicht bzw. überhaupt nicht zufrieden mit dem Anforderungsprofil.

1.6 Die vor der Durchführung des AC formulierten Anforderungen (Kompetenzen, Fähigkeiten, Potenziale der einzelnen Bewerber) wurden anhand geeigneter Übungen geprüft.

88 % der Befragten hielten die durchgeführten Übungen eher nicht bzw. überhaupt nicht für geeignet, die erforderlichen Kompetenzen zu prüfen.

1.7 Die Anforderungen wurden durch viele unterschiedliche Übungen geprüft.

75 % der Befragten waren der Meinung, dass die Anforderungen eher nicht bzw. überhaupt nicht durch viele unterschiedliche Übungen geprüft wurden.

1.8 Alle Anforderungen wurden umfassend durch die Übungen geprüft.

Hinsichtlich der Umfänglichkeit der Übungen waren sogar 88 % der Befragten der Ansicht, dass diese eher nicht bzw. überhaupt nicht für alle Anforderungen gegeben war.

Sie kritisierten, dass weder ein konkretes Anforderungsprofil noch konkrete Auswahlkriterien und deren Gewichtung definiert wurden. In den Übungen wurde überwiegend Fachwissen abgefragt. Die für den Aufstieg erwarteten Kompetenzen - wie soziale Kompetenz - Aufgeschlossenheit gegenüber der NVS, konzeptionelle bzw. strukturelle Fähigkeiten wurden nicht anhand von Übungen geprüft.

1.9 Während des Verfahrens wurde ich vor jeder Übung über die konkreten Ziele und Ergebniserwartungen informiert.

Rund 76 % der Befragten gaben an, eher nicht oder überhaupt nicht vor jeder Übung entsprechend informiert worden zu sein.

1.10 Die Zusammensetzung der Auswahlkommission (Abteilungsleiter I, Referatsleiter Personal, stv. Frauenbeauftragte, Vertreterin Personalrat) sowie Teilnahme eines externen Beobachters/Personalagentur war optimal.

87 % der Befragten hielten die Zusammensetzung der Auswahlkommission für eher nicht bzw. überhaupt nicht optimal.

1.11 Die Atmosphäre im AC war gut.

Rund 76 % der Befragten fanden die Atmosphäre im AC eher nicht bzw. überhaupt nicht gut.

1.12 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des ACs konnten meine Stärken genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt werden.

88 % der Befragten gaben an, dass ihre Stärken eher nicht bzw. überhaupt nicht genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt werden konnten.

1.13 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des ACs konnten meine Schwächen genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt werden.

Ebenfalls 88 % der Befragten waren der Ansicht, dass ihre Schwächen eher nicht bzw. überhaupt nicht genauer als in dem früher üblichen Verfahren erkannt werden konnten.

1.14 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des ACs konnten deutliche Rückschlüsse auf Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Potenziale im Hinblick auf meine Eignung für den höheren Dienst gezogen werden.

Auch hinsichtlich dieser Merkmale konnten nach Meinung von 88 % der Befragten eher keine bzw. überhaupt keine Rückschlüsse auf ihre Eignung für den höheren Dienst gezogen werden.

1.15 Das AC hat eine objektivere Einschätzung der Teilnehmer ermöglicht als dies bei dem früheren Verfahren der Fall war.

88 % der Befragten waren eher nicht bzw. überhaupt nicht der Meinung, dass aufgrund des ACs eine objektivere Einschätzung ihrer Person möglich war.

1.16 Ich erhielt ein offenes, klares und mit direkten Hinweisen versehenes feedback zu meiner Teilnahme.

Mehr als die Hälfte - 63 % - der Befragten beurteilten das Feedback als überhaupt nicht ausreichend. 37 % verhielten sich neutral und antworteten mit teils/teils.

1.17 Meine Beurteilung am Ende des ACs empfand ich als zutreffend.

86 % der Befragten empfanden ihre Beurteilung eher nicht bzw. überhaupt nicht als zutreffend.

1.18 Welche Schwachstellen gab es Ihrer Meinung nach bei der Durchführung des ersten ACs?

88 % der Befragten kritisierten die geringe Anzahl der externen Beobachter und die mangelnde Professionalität der internen Beobachter, 75 % sahen konzeptionelle Schwächen, je 63 % bemängelten die fehlende Übungsvielfalt und das nicht ausreichende Feedback. 25 % der Befragten kritisierten, dass ausschließlich Fachwissen abgefragt wurde und jeweils 13 % sahen Schwächen in der mangelnden Objektivität der internen Beobachter, in der fehlenden Vorbereitung der internen Beobachter, der generell unzureichenden Information der Mitarbeiter, die respektlose Atmosphäre im AC und dass im schriftlichen Teil kein Zeitlimit gesetzt wurde.

1.19 Welche Stärken hatte Ihrer Meinung nach das erste durchgeführte AC?

Auf diese Frage antworteten nur 7 Teilnehmer. Als Stärken beschrieben 43 % der Befragten die Professionalität des externen Beobachters, 14 % empfand als Stärke, dass der Überbetonung des fachlichen Könnens entgegen gewirkt wurde. 43 % der Befragten konnten gar keine Stärken erkennen.

2. Zweites AC im Herbst 2006 (sofern Sie daran teilgenommen haben).

2.1 Die Erfahrungen und Kenntnisse aus dem ersten AC haben mir bei der Teilnahme an dem zweiten AC sehr geholfen

80 % der Befragten, die bereits im Jahr zuvor an dem AC teilgenommen hatten, waren der Meinung, aus dem ersten AC eher keine bzw. überhaupt keine hilfreichen Erfahrungen und Kenntnisse gewonnen zu haben.

2.2 Die Dienststelle hat im Vorfeld des zweiten ACs ausreichend über das Bewertungsschema als Grundlage der Auswahlentscheidung informiert.

50 % der Befragten fühlte sich im Vorfeld des zweiten ACs eher ausreichend bzw. völlig ausreichend über das Bewertungsschema informiert. Die übrigen 50 % verhielten sich neutral.

2.3 Ich wurde ausreichend über den zeitlichen Ablauf des Verfahrens informiert.

Rund 83 % der Befragten wurden eher ausreichend bzw. völlig ausreichend über den zeitlichen Ablauf informiert.

2.4 Die im Vorfeld gegebenen organisatorischen Informationen über das Verfahren waren ausreichend.

Ebenfalls rund 83 % der Befragten fühlten sich hinsichtlich des organisatorischen Ablaufs eher ausreichend bzw. völlig ausreichend informiert.

17 % äußerten jedoch den Wunsch nach mehr Informationen über die Besetzung des Auswahlgremiums und der beruflichen Hintergründe/Qualifikationen.

2.5 Die im Vorfeld gegebenen inhaltlichen Informationen über das Verfahren waren ausreichend.

50 % der Befragten hielten die inhaltlichen Informationen für eher ausreichend bzw. völlig ausreichend. 33 % der Befragten verhielten sich neutral und antworteten mit teils/teils.

2.6 Das Anforderungsprofil war klar und deutlich formuliert.

Für 66 % der Befragten war das Anforderungsprofil eher nicht klar bzw. überhaupt nicht klar und deutlich formuliert.

2.7 Die vor der Durchführung des ACs formulierten Anforderungen (Kompetenzen, Fähigkeiten, Potenziale der einzelnen Bewerber) wurden anhand geeigneter Übungen geprüft.

83 % der Befragten verhielten sich neutral zu dieser Frage und antworteten mit teils/teils.

2.8 Die Anforderungen wurden durch viele unterschiedliche Übungen geprüft.

66 % der Befragten gaben an, dass diese Aussage eher nicht bis überhaupt nicht zutrifft.

2.9 Alle Anforderungen wurden umfassend durch die Übungen geprüft.

66 % der Befragten waren der Meinung, dass die Anforderungen eher nicht bis überhaupt nicht umfassend geprüft wurden. 75 % dieser Befragten nannten als Grund hierfür, dass nicht alle in dem Aufstiegskonzept formulierten Anforderungen, wie z.B. soziale Kompetenz, ergebnisorientiertes und vorausschauendes Denken, Kommunikationsfähigkeit, schnelle Auffassungsgabe und dies auch nicht durch Methodenvielfalt geprüft wurden. Als weiteren Grund führten 25 % dieser Befragten auf, dass die Projektaufgabe auf einer höheren (anspruchsvolleren) Ebene hätte stattfinden müssen

2.10 Während des Verfahrens wurde ich vor jeder Übung über die konkreten Ziele und Ergebniserwartungen informiert.

83 % der Befragten hielten diese Aussage für eher nicht bzw. überhaupt nicht zutreffend.

2.11 Die Zusammensetzung der Auswahlkommission (Staatssekretär, Referatsleiter Personal, stv. Frauenbeauftragte, Vertreterin Personalrat) sowie Teilnahme zweier externer Beobachter/Personalagentur war optimal.

50 % der Befragten empfanden die Zusammensetzung eher nicht bzw. überhaupt nicht optimal. 33 % verhielten sich neutral zu der Frage.

Als Verbesserungsvorschläge wurden genannt: Es sollte personell jeder Fachbereich, aus dem die Bewerber kommen, vertreten sein (Gleichbehandlung), die Auswahlkommission sollte aus geschulten Beobachtern bestehen. Ein Teilnehmer schlug vor, die Durchführung von ACn nach Möglichkeit grundsätzlich von Externen durchführen zu lassen, da die Fragen innerhalb des Kollegengremiums zu persönlich waren.

2.12 Die Atmosphäre im AC war gut.

Hierzu gab es keine klare Position. Ein Drittel der Befragten empfand die Atmosphäre eher gut, ein Drittel verhielt sich neutral und ein Drittel empfand sie eher nicht gut.

2.13 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des ACs konnten meine Stärken genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt werden.

Auch hier gab es keine eindeutige Position: 50 % der Befragten gaben an, dass diese Aussage eher nicht bzw. überhaupt nicht zutrifft. 33 % waren der Meinung, dass die Stärken eher genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt wurden.

2.14 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des ACs konnten meine Schwächen genauer als im früher üblichen Verfahren erkannt werden.

66 % der Befragten waren der Ansicht, dass diese Aussage eher nicht bzw. überhaupt nicht zutrifft.

2.15 Aufgrund der Übungen und Beobachtung meiner Leistungen und meines Verhaltens während des ACs konnten deutliche Rückschlüsse auf Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Potenziale im Hinblick auf meine Eignung für den höheren Dienst gezogen werden.

50 % der Befragten gaben an, dass aus ihrer Sicht eher keine bzw. überhaupt keine Rückschlüsse im Hinblick auf ihre Eignung für den höheren Dienst gezogen werden konnten. Die übrigen 50 % verhielten sich neutral und antworteten mit teils/teils.

Dafür, dass keine Rückschlüsse auf ihre Eignung für den höheren Dienst gezogen werden konnten, gaben die Befragten folgende Gründe an: Es gab keine klare Definition, also kein konkretes Anforderungsprofil über die Eignung für den höheren Dienst, es fehlte an Methodenvielfalt. Es wurden nicht alle im Konzept beschriebenen Anforderungen geprüft. Bei dem AC handelt es sich nur um eine nicht aussagekräftige Momentaufnahme.

2.16 Das AC hat eine objektivere Einschätzung der Teilnehmer ermöglicht als dies bei dem früheren Verfahren der Fall war.

50 % der Befragten gaben an, dass die Annahme, das AC ermögliche eine objektivere Einschätzung als die früheren Verfahren eher zutrifft. 33 % antworteten neutral.

2.17 Ich erhielt ein offenes, klares und mit direkten Hinweisen versehenes Feedback zu meinen Stärken und Schwächen.

Auch hier gab es keine eindeutige Positionierung. 50 % der Befragten antworteten mit teils/teils, 33 % hielten diese Aussage für eher nicht zutreffend.

2.18 Aufgrund des AC war mir eine realistische Einschätzung des eigenen Selbstbildes möglich.

50 % der Befragten gaben an, dass ihnen eher keine bzw. überhaupt keine realistische Selbsteinschätzung möglich war, 33 % antworteten mit teils/teils.

2.19 Meine Beurteilung am Ende des AC empfand ich als zutreffend.

50 % der Betroffenen empfanden diese Aussage teils/teils als zutreffend, für 33 % traf sie überhaupt nicht zu.

2.20 Welche Schwachstellen gab es Ihrer Meinung nach bei der Durchführung des zweiten AC?

83 % der Befragten bemängelten die fehlende Professionalität der internen Beobachter. 50 % beklagten die geringe Anonymität. Jeweils 33 % sahen konzeptionelle Schwächen und eine Schwachstelle darin, dass keine internen Beobachter aus den Fachabteilungen beteiligt waren, die Übungsvielfalt und ein ausreichendes Feedback fehlte. Jeweils 17 % sahen als Schwachstelle die geringe Anzahl externer Bewerber, eine zu große Anonymität, die fehlende schriftliche Auswertung für die Teilnehmer und die geringe Möglichkeit, einen Rückstand aus der Beurteilung aufzuholen.

2.21 Welche Stärken hatte Ihrer Meinung nach das zweite durchgeführte AC?

83 % der Befragten sahen eine Stärke des AC in der Professionalität der externen Beobachter. 67 % empfanden es als Stärke, dass der Überbetonung des fachlichen Wissens entgegengewirkt wurde. Weitere Stärken sahen 50 % in der objektiveren Beurteilung durch externe Beobachter, jeweils 33 % in der Gewinnung einer besseren Selbsteinschätzung und dem besseren Feedback als beim ersten Mal. 17 % empfanden es als Stärke, dass wenigsten ein fremder Sachverhalt geprüft wurde.

3. Wenn Sie an beiden AC teilgenommen haben: Wie beurteilen Sie das zweite AC im Vergleich zu dem AC im Jahr vorher?

Alle „Wiederholer“, also 100 %, fanden das zweite AC besser als das erste.

4. Die Teilnahme an dem AC hat sich für mich als förderlich für meine weitere berufliche Tätigkeit und Entwicklung erwiesen.

Für 67 % der Befragten hat sich die Teilnahme am AC eher nicht bzw. überhaupt nicht förderlich für ihre weitere berufliche Tätigkeit erwiesen. Alle diese Befragten gaben als Gründe an, dass sich aufgrund ihrer Teilnahme an dem AC keine Veränderungen in ihrer beruflichen Situation und Entwicklung ergeben haben. Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten wurden nicht aufgezeigt. 33 % dieser Befragten zeigten sich eher frustriert und konnten kein positives Fazit ziehen.

Für die restlichen 33 % traf diese Aussage eher zu bis voll zu aus folgenden Gründen: Die Teilnahme am AC wurde von dem Personalreferat grundsätzlich als gut bewertet. Der Entwicklungswille konnte vermittelt werden. Übertragung der Aufgaben in den höheren Dienst, umfassende Fortbildungsmöglichkeiten, Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen.

Falls nicht zutreffend: warum nicht?

Die Verfahren haben sehr viel Energie und Zeit - zusätzlich zu einer sehr starken beruflichen Beanspruchung durch die originären Aufgaben - gekostet und im Ergebnis nur Frustration und Demotivation bewirkt. Ein positives Fazit ist nicht möglich. Nach Abschluss des ACs war keiner auch nur annähernd über die Leistungsfähigkeit informiert. Ergebnis des AC war: Das Personalreferat hat mir Mut zugestanden. Es fehlte ein professionelles Feedback. Keine Veränderung nach dem AC, geringe Möglichkeit zur Selbstreflexion. Keine Äußerung der aktuellen Vorgesetzten über die weitere berufliche Entwicklung. Keine Perspektiven.

5. Die Teilnahme an dem AC hat sich motivationsfördernd auf meine Arbeit ausgewirkt.

67 % der Befragten gaben an, dass sich ihre Teilnahme am AC überhaupt nicht motivationsfördernd auf ihre Arbeit ausgewirkt hat. Es ist zu vermuten, dass ein erfolgreicher Teilnehmer des AC zu den 11 % gehört, bei denen sich die Teilnahme im vollen Umfang motivationsfördernd ausgewirkt hat.

6. Die Teilnahme an dem AC hat sich demotivierend auf mein Arbeitsverhalten ausgewirkt.

Bei 44 % der Befragten hat sich die Teilnahme an dem AC eher nicht bzw. überhaupt nicht demotivierend auf ihr Arbeitsverhalten ausgewirkt, bei 33 % hat sich die Teilnahme an dem AC eher bzw. völlig demotivierend auf ihr Arbeitsverhalten ausgewirkt.

7. Wie beurteilen Sie das AC-Verfahren im Vergleich zu der früheren Verfahrensweise, bei der sich die Auswahl für den prüfungsfreien Aufstieg lediglich nach den aktuellen Beurteilungen richtete?

Rund 45 % der Befragten hielten das AC-Verfahren im Vergleich zu der früheren Verfahrensweise für besser bzw. deutlich besser, rund 44 % beurteilten es als schlechter bzw. deutlich schlechter.

8. Wenn Sie die frühere und die aktuelle Aufstiegspraxis mit AC beurteilen, welche würden Sie vorziehen und warum?

Ein Teilnehmer des AC hat diese Frage nicht beantwortet, so dass hier nur acht Antworten ausgewertet werden konnten.

38 % der Befragten zogen die frühere Aufstiegspraxis vor. Als Gründe wurden genannt, dass das AC-Verfahren nur eine Moment-Aufnahme wieder gibt und nicht die bisherige Bewährung widerspiegelt. Da es sich nicht um Berufsanfänger handelt, könne man davon ausgehen, dass der Dienstherr die Fähigkeiten und Eignung seiner Mitarbeiter für höherwertige Tätigkeiten nach langjähriger Tätigkeit einschätzen kann. Außerdem vermittelte das (erste) AC den Eindruck einer Objektivität, die jedoch nicht gegeben war.

12 % hielten weder das eine noch das andere Verfahren für optimal, da beide von der Qualifikation der Beurteiler abhängen und schlugen ein AC-Verfahren vor, das nur von Externen durchgeführt und beurteilt wird.

Die restlichen 50 % sprachen sich für ein AC-Verfahren aus. Als Gründe wurden genannt, dass AC die Möglichkeiten bieten, über die Leistungsbeurteilung hinaus vorhandene Potenziale und Talente zu zeigen. Im zweiten AC konnten konzeptionelle Fähigkeiten und das Beherrschen von Vortragstechniken bewiesen werden. Außerdem birgt die Auswahl über ein AC zumindest die Chance einer größeren Objektivität, sofern es professionell durchgeführt wird.

9. Würden Sie erneut an einem AC teilnehmen?

Rund 45 % der Befragten würden erneut an einem AC teilnehmen, rund 44 % waren sich unschlüssig. Die Unschlüssigen hatten eher eine Tendenz zu „nein“ und machten eine nochmalige Teilnahme abhängig von der psychischen Belastbarkeit, der aktuellen beruflichen Situation, dem „passenden Anforderungsprofil“, der Punktzahl der Beurteilung oder waren nur dann zu einer nochmaligen Teilnahme bereit, wenn die Möglichkeiten eines ACs auch ausgeschöpft und die AC von internen und externen Profis durchgeführt würden. 11 % der Befragten wollten aus Alters- und persönlichen Gründen nicht mehr an einem AC teilnehmen.

10. Würden Sie aus Ihrer persönlichen Erfahrung heraus einer Kollegin/einem Kollegen die Teilnahme an einem AC empfehlen?

56 % der Befragten würden einem Kollegen eine Teilnahme an einem AC empfehlen.
44 % möchten lieber keine Empfehlung abgeben, sondern die Kollegen selbst - uneinflusst - entscheiden lassen.

11. Möchten Sie sonstige Kritik üben oder Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge machen?

Es gab folgende Kritik, Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge:

- 11 % der Befragten äußerten die Vermutung, dass jedes Kommissionsmitglied bereits im Vorfeld einen Favoriten ausgesucht hat und es sich bei dem AC nur um eine „Alibi“- Funktion handelte.
- Angemerkt wurde, dass es für so genannte „Altfälle“, Mitarbeiter, denen schon zehn und mehr Jahre in den Beurteilungen die Befähigung für den höheren Dienst bestätigt wurde, eine Übergangsphase bis zur Einführung des ACs hätte geben müssen. Es wurde auch bedauert, dass den Beobachtern das frei formulierte Gesamturteil der Anlassbeurteilung nicht bekannt war, das ebenfalls Hinweise auf die Eignung hätte geben können.
- Kritisiert wurde, dass der mündliche Übungsteil nicht störungsfrei durchgeführt wurde (z. B fanden während des Vortrages interne Gespräche, Telefonate und Unterbrechungen statt, weil ein Beobachter aus dienstlichen Gründen den Raum verlassen musste) und dass das Personalreferat den Teilnehmern „Mut“ wegen ihrer Teilnahme am AC zugestand, was eher Frustration zur Folge hatte.
- Angeregt wurde eine größere Methodenvielfalt, ein klares Anforderungsprofil, eine schriftliche Bewertung und eine zeitnahe Evaluation. Außerdem wurde der Wunsch geäußert, die Teilnehmer früher über die Kriterien, die Modalitäten und die verschiedenen Aufgabenschwerpunkte zu informieren, und Enge und schlechte Akustik in den Prüfungsräumen zu vermeiden.

Literaturverzeichnis

Abeln, Christoph/Reimann, Gerd, Personalauswahl und -entwicklung im Umbruch, in: Blickpunkt 11/2004, S.8 ff.

Arbeitskreis Assessment Center e.V.(Hrsg.): Standards der Assessment Center Technik 2004, Beitrag auf dem 6. Deutschen Assessment Center Kongress 2004, 18.-19. November, Dresden

Becker, Manfred: Personalentwicklung, 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2005

Becker, Manfred: Systematische Personalentwicklung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2005b

Beitz, Holger/Loch, Andrea: Assessment Center, Niedernhausen, FALKEN Verlag, 2001

Bolay, Friedrich: Studienheft Personalressourcenmanagement, PM-3c, Heft 3, Frankfurt a. M. 2006

Borg, Ingwer: Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen, Verlag für angewandte Psychologie, 2000

Gourmelon, Andreas, Personalauswahl und -entwicklung vor dem Umbruch? in: Verwaltungsrundschau (Zeitschrift) 9/2001, S. 289-291

Gourmelon, Andreas, Praxis der Personalauswahl nach DIN 33430, in: Verwaltungsrundschau (Zeitschrift) 9/2003, S. 292-296

Gourmelon, Andreas, Die DIN 33430 und ihre Folgen für die Personalauswahl, in: Verwaltungsrundschau (Zeitschrift) 9/2004, S. 313-318

Gourmelon, Andreas/Kirbach,Christine/Etzel, Stefan (Hrsg.): Personalauswahl im öffentlichen Sektor, 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2005

Häder, Michael: Empirische Sozialforschung, 1. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWGV Fachverlage GmbH, 2006

Hesse, Jürgen/Schrader, Hans Christian: Assessment Center, Frankfurt a. M. , Eichborn Verlag, 2002

Höft, S.: Erfolgsüberprüfung personalpsychologischer Arbeit. In: Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarbeitete Auflage, Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag, Hogrefe Verlag, 2001, 2006, S. 762-796

Höft, S. & Funke, U.: Simulationsorientierte Verfahren in der Personalauswahl. In: Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2., überarbeitete Auflage, Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag, Hogrefe Verlag, 2001, 2006, S. 145-187

Hornke, L. /Kersting, M. : Checkliste zur DIN 33430, In: Hornke, Lutz/ Winterfeld, Ulrich, Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand. DIN 33430 zur Qualitätssicherung, 1. Auflage, München, Elsevier GmbH, 2004, S. 273-324

Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren, München, Hanser Verlag, 1981

Jochmann, Walter: Innovationen im Assessment-Center, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 1999

Kanning, Uwe Peter: Die Psychologie der Personenbeurteilung, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Hofgreve Verlag für Psychologie, 1999

Kersting, Martin: Profit durch Personalauswahl, in: Gourmelon, Andreas, Kirbach, Christine/Etzel, Stefan (Hrsg.): Personalauswahl im öffentlichen Sektor, 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2005

Kirbach, C., Wottawa, H.: Prozessgestaltung bei der Personalauswahl, in: Gourmelon, Andreas, Kirbach, Christine/Etzel, Stefan (Hrsg.): Personalauswahl im öffentlichen Sektor, 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2005

KGSt Bericht Nr. 10, 2003: Professionelle Personalauswahl, Köln

Kompa, Ain: Assessment Center, 7. Auflage, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, 2004

Kleinmann, Martin: Assessment-Center, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Hofgreve Verlag GmbH &Co. KG , 2000

Kleinmann, Martin, Strauß, B.(Hrsg.): Potenzialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Hofgreve Verlag GmbH &Co. KG, 2003

Kümmel, Katja: Mitarbeiterbefragung in der Öffentlichen Verwaltung, 2007

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim, Basel, Beltz Verlag, 2005

Lattmann, Charles (Hrsg.): Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg, Physica-Verlag, 1989

Liebig, Christian: Mitarbeiterbefragungen als Interventionsinstrument, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2006

Lienert, A./Ratz, U.: Testaufbau und Testanalyse, 6. Auflage, Weinheim, Psychologie Verlags Union, 1998

Manke, Thomas: Adé AC!, in: managerSeminare (Zeitschrift), Heft 95, Februar 2006, S. 56 - 63

- Mayring, Philipp*: Qualitative Sozialforschung, 5. überarbeitete und neu ausgestattete Auflage, Weinheim und Basel, Beltz-Verlag, 2002
- Musch, Jochen/Walter Lieberei*: Eine Auswertungsobjektive Postkorbübung für Assessment Center, Berichte aus dem Psychologischen Institut der Universität Bonn, Band 23, Heft 1, 1997
- Neef, Wolfgang./Schabel, Steffen*: Auf der Suche nach de Karrierekandidaten, in : Personalwirtschaft (Zeitschrift), 9/2004, S. 44-47
- Neubauer, Rainer/ Höft Stefan*: Standards der Assessment-Center-Technik - Version 2004, in: Wirtschaftspsychologie (Zeitschrift), Heft 4/2006, S. 77-82
- Neuberger, O*: Führen und Führen lassen, 6. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius, Verlagsgesellschaft mbH, 2002
- Obermann, Christof*: Assessment Center, 3. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2006
- Paschen, Michael/Weidemann, Anja/Turck, Daniela/Stöwe, Christian*: Assement Center professionell, 2., erweiterte Auflage, Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag, Hofgreffe Verlag GmbH &Co. KG , 2005
- Püttjer, Christian/Schnierda, Uwe* : Assessment-Center, Frankfurt/New York, Campus Verlag, 2005
- Rapior, G.*: Kostenfaktor Landespersonal, in: Staat und Wirtschaft in Hessen (Zeitschrift), Heft 9/2000, S. 280
- Rischar, Klaus*: Optimale Personalauswahl mit Assessment-Center, Köln, Verlag TÜV Rheinland GmbH, 1990
- Sarges, Werner (Hrsg.)*: Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Hofgreffe-Verlag , 1996 und 2001
- Schaa, Gabriele*: Studienheft Mitarbeiterbefragung, KO 3c, Heft 3, Mühlheim, 2006
- Simon, Walter/Schelen, Frank M.*: Bewerberauswahl leicht gemacht: Wer passt nach DIN 33430?, Frankfurt/Wien, Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2003
- Schmidt, Thomas/Faber, Manfred/Middelmann, Thomas*: Angstfrei ins Assessment Center, Wien/Frankfurt, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2000
- Schmittmann, Jens M.*: Personalauswahl und -entwicklung vor dem Umbruch?, in: Verwaltungsrundschau (Zeitschrift), 47. Jg., Heft 9/2001
- Schnellenbach, Helmut*: Die verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung zur Relevanz von Zeugnissen und dienstlichen Beurteilungen für Auswahlentscheidungen im öffentlichen Dienst, Rechtsgutachten, Gelsenkirchen, 2004

Scholz, Christian: Personalmanagement, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, München, Verlag Franz Vahlen, 1993

Schuler, Heinz/Stehle, Willi: Assessment Center als Methode der Personalentwicklung, 2. Auflage, Göttingen/Stuttgart, Verlagsgruppe Hogrefe, 1987 und 1992

Schuler, Heinz/Stehle, Willi: Psychologische Personalauswahl, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Hogrefe-Verlag, 1996

Schulz, Roland: Strategische Bedeutung der Personalauswahl für den öffentlichen Sektor, in: Gourmelon, Andreas/Kirbach,Christine/Etzel, Stefan (Hrsg.): Personalauswahl im öffentlichen Sektor, 1. Auflage, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2005

Stangel-Meseke, Martina: Veränderung der Lernfähigkeit durch innovative Konzepte zur Personalentwicklung, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, 2005

Thom,Norbert/Zaugg, Robert J. (Hrsg.: Moderne Personalentwicklung, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 2007

Thornton, G.C. & Byham: Assessment Centers and Managerial Performance, Orlando, Florida, Academic Press., 1982

W.C.Von Rosenstiel,Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2003

Wick, Alexander: Die Bewerberauswahl verbessern, in: Zeitschrift Führung + Organisation, zfo-Herausbergesellschaft GbR, 03/2007 (76. Jg.), S. 167-171

Wolf, Bernd/Barell, Gabriele/Hoenle, Siegfried: Assessment-Center auf dem Prüfstand, 1. Auflage, 2. Band, Hamburg, Windmühle GmbH Verlag, 1995

Internetquellen

Arbeitskreis Assessment Center e.V.: Assessment Center Studie 2001

<http://www.arbeitskreis-ac.de/projekte/acstudie/acindex.htm>

Deutscher Städtetag: Ist eine DIN-Norm für die Personalauswahl notwendig? Informationsbrief Nr. 8/2002

http://www.bay-staedtetag.de/ib2002/ib2002_8k.htm

Kümmel, Katja: Mitarbeiterbefragung in der Öffentlichen Verwaltung, 2007,

http://www.vfh-hessen.de/frame_Forschung.htm

Litzcke, M.: Assessment Center, 2003

http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_AC.pdf

Morgenthaler, Jonas: das assessment-center, Januar 2006,

http://www.studisurf.ch/ext/studiversum/studiversum_7.pdf

Reimann; Gerd: Vom Rinnsal zum Strom, reportpsychologie, 3/2005,

<http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2005/485/pdf/pdf13.pdf>

Innenministerium Schleswig-Holstein: Richtlinien über den Aufstieg von Beamtinnen und Beamten des gehobenen Dienstes in die Laufbahnen des höheren Dienstes (Aufstiegsrichtlinien),

Bekanntmachung des Innenministeriums vom 5. Juni 2003 - IV 148 - 0331.171-16 -

<http://shvv.juris.de/shvv/vvsh-2033.2-0001-A001.0.htm>

Wottawa, H.: DIN 33430 und ihre Konsequenzen für die Bewerberauswahl in Unternehmen

[http://www.competence-site.de/personalmanagement.nsf/5899DB170109C563C1256BF7004523C1/\\$File/din-33430.pdf](http://www.competence-site.de/personalmanagement.nsf/5899DB170109C563C1256BF7004523C1/$File/din-33430.pdf)

Versicherung gem. § 12 Abs. 2 der Studien- und Prüfungsordnung für den weiterbildenden Studiengang Public Management und die Prüfung zur Erlangung des Grades "Master of Public Management" (MPM) an der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden vom 07. September 2006

Ich habe die Master-Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt.

Ich habe anderweitig noch keine Prüfung zur Erlangung des Grades "Master of Public Management" begonnen und auch keine derartige Prüfung endgültig nicht bestanden.

X	Mit der Veröffentlichung der gesamten Arbeit oder von Teilen der Arbeit durch die Verwaltungsfachhochschule (auf der Webseite oder in anderen geeigneten Medien) bin ich einverstanden.
X	Mit der Veröffentlichung des Arbeitsvorhabens im Internet (nur Name, Thema und Betreuer) bin ich einverstanden.
X	Die Arbeit darf für wissenschaftliche Zwecke in der Bibliothek der Verwaltungsfachhochschule bereitgestellt werden.
	Die Arbeit enthält sensible innerdienstliche Informationen und darf deshalb nur den beiden Beurteilern zugänglich gemacht werden. Sie darf deshalb weder in die Bibliothek eingestellt noch anderweitig veröffentlicht werden.

Taunusstein, 20.11.2007