Wahlpflichtfach Nr. 14:
Personalentscheidungen in Betrieben und Verwaltungen

\[ \text{DIE PLANUNG EINES ASSESSMENT CENTERS} \]
\[ \text{AUF DER GRUNDLAGE EINER ANFORDERUNGSANALYSE} \]

Diplomarbeit
zur Erlangung des Grades einer Diplom-Verwaltungswirtin (FH)
vorgelegt von

Verena Schillinger
Lessingstr. 5
68799 Reilingen

Studienjahr 2007/2008

Erstgutachter: Prof. Manfred Matjeka
Zweitgutachter: Prof. Dr. Norbert Schäfer
Vorwort

Inhaltsverzeichnis

Vorwort............................................. II
Abbildungsverzeichnis.......................... V
Anlagenverzeichnis............................. VI

Überblick............................................. 1
1 Einleitung........................................... 1
2 Assessment Center............................. 3
  2.1 Theoretische Grundlagen.................... 3
    2.1.1 Geschichtlicher Hintergrund............ 3
    2.1.2 Definition.................................. 4
    2.1.3 Anwendungsgebiete.................... 4
    2.1.4 Neun Standards für die AC-Konstruktion.. 6
  2.2 Praktische Umsetzung beim Statistischen Landesamt..... 8
    2.2.1 Das Führungskräfteentwicklungskonzept...... 8
    2.2.2 Standard 1: Auftragsklärung und Vernetzung.. 9
    2.2.3 Standard 6: Vorauswahl und Vorbereitung... 10
3 Die Anforderungsanalyse..................... 11
  3.1 Theoretische Grundlagen.................. 11
    3.1.1 Bedeutung und Zweck der Anforderungsanalyse.. 11
    3.1.2 Bestimmung von Anforderungen.............. 14
      3.1.2.1 Grundsätzliche Zugänge zur Anforderungsbestimmung.. 14
      3.1.2.2 Methoden der Anforderungsanalyse........ 17
    3.1.3 Kriterien für die Beschreibung von Anforderungsmerkmalen... 19
  3.2 Praktische Umsetzung beim Statistischen Landesamt..... 21
    3.2.1 Erhebung und Auswahl der Anforderungsmerkmale.... 21
    3.2.2 Standard 2: Anforderungsanalyse.............. 25
4 Auswahl der Verfahren....................... 26
  4.1 Theoretische Grundlagen................ 26
    4.1.1 Begriffliche Abgrenzung................. 26
    4.1.2 Prinzipien bei der Verfahrensauswahl........ 27
    4.1.3 Verfahrensarten......................... 29
      4.1.3.1 Übersicht............................... 29
**Abbildungsverzeichnis**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abb.</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Abb. 1</td>
<td>Standards der Assessment-Center-Technik</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. 2</td>
<td>Anforderung an die Eignung eines Mitarbeiters</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. 3</td>
<td>Zusammenhang zwischen Anforderungs- und Beobachtungsdimensionen</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. 4</td>
<td>Aktuelles Kompetenzprofil des Statistischen Landesamtes</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. 5</td>
<td>Konkretisierung der Kompetenz und Gewichtung der Eignungsmerkmale</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. 6</td>
<td>Eignungsmerkmale und ihre Kompetenzbereiche</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. 7</td>
<td>Kombination von Anforderungsmerkmalen und Verfahren</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. 8</td>
<td>Prozessmodell der Urteilsbildung und -rückmeldung im Assessment Center</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. 9</td>
<td>Bewertungskriterien für die Verfahren Gruppendiskussion und Vortrag</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. 10</td>
<td>Zuordnung der Bewertungskriterien zu Anforderungsmerkmalen (Gruppendiskussion)</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb. 11</td>
<td>Zuordnung der Bewertungskriterien zu Anforderungsmerkmalen (Vortrag)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Anlagenverzeichnis

Anlage 1 Rahmenkonzept der Landesregierung zur Führungskräfteentwicklung
Anlage 2 Führungskräfteentwicklungskonzept des Statistischen Landesamtes
Anlage 3 Anforderungsprofil für Führungskräfte im höheren Dienst des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg
Anlage 4 Aufgabenstellung zu den Übungen
  • Schriftlicher Kurztest
  • Gruppenaufgaben
  • Vortrag/Präsentation
  • PostkorbAufgabe
  • Einzelgespräch
Anlage 5 Beobachtungsbogen zu den Übungen
  • Vortrag
  • Gruppendiskussion

Anmerkung:
Sowohl das Rahmenkonzept zur Führungskräfteentwicklung der Landesregierung als auch das Führungskräfteentwicklungskonzept des Statistischen Landesamtes sind dieser Diplomarbeit aufgrund ihrer umfangreichen Seitenanzahl nur auszugsweise als Anlage in Papierform beigefügt. Die Seitenauswahl wurde so getroffen, dass die in der Arbeit aufgeführten Zitate nachvollzogen werden können. Die vollständigen Fassungen der beiden Konzepte finden sich auf der beiliegenden CD wieder.
Überblick

In einem Vergleich zwischen Theorie und Praxis wird am Beispiel des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg aufgezeigt, welche Voraussetzungen für eine gute Planung eines Assessment Centers beachtet werden sollten. Die wichtigsten Planungsschritte werden dargestellt und erläutert. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Konstruktion eines Assessment Centers, die die Erstellung der Anforderungsanalyse, die Auswahl der Verfahren und das Beobachtertraining umfasst. Die Anforderungsanalyse rückt dabei in den Mittelpunkt der Betrachtung, da sie die Qualität aller Planungsschritte sowie die Aussagekraft der Ergebnisse des Assessment Centers wesentlich beeinflusst.

1 Einleitung

Die Zielsetzung der Personalentwicklungsmaßnahme effektiv auswirken kann, ist es von entscheidender Bedeutung, dass mittels der eignungsdiagnostischen Instrumente tatsächlich diejenigen Fähigkeiten als Stärken und Schwächen identifiziert werden, die für die Ausübung der jeweiligen beruflichen Tätigkeit entscheidend sind. Dazu ist es erforderlich, dass das Assessment Center auf einer stringenten Planung aufbaut, deren Ausgangspunkt eine Anforderungsanalyse bildet.

Die Arbeit befasst sich mit der Fragestellung, was unter einem optimalen Planungsprozess zu verstehen ist und welche Funktion die Anforderungsanalyse innerhalb dieses Prozesses einnimmt.

2 Assessment Center

2.1 Theoretische Grundlagen

2.1.1 Geschichtlicher Hintergrund


2.1.2 Definition


2.1.3 Anwendungsgebiete

Das Assessment Center wird hauptsächlich in den Bereichen der Personalauswahl und der Personalentwicklung angewandt. Je nach


2.1.4 Neun Standards für die AC-Konstruktion

Die Standards der Assessment-Center-Technik wurden erstmals in den 90er Jahren vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. veröffentlicht. Im Juni 2004 wurde eine überarbeitete Version vorgelegt, die auch dieser Arbeit zugrunde gelegt wird. Obwohl sich die Standards nicht ausdrücklich auf die Ergebnisse der Forschung und auf Grundprinzipien der Diagnostik berufen, sondern sich vielmehr auf einen Konsens zwischen den Experten aus Forschung und Praxis stützen, „[...] sollen [sie] eine Grundlage für die sachgemäße Assessment-Center-Praxis schaffen und als Qualitätsreferenz für konkrete Assessment-Center-Umsetzungen dienen“ (Neubauer, Höft, 2006, S.77).
2.2 Praktische Umsetzung beim Statistischen Landesamt

2.2.1 Das Führungskräfteentwicklungskonzept


„Da Referenten in der Ministerialverwaltung nicht immer schon mit Führungsaufgaben betraut waren, stellt die Übertragung von Personalverantwortung für sie häufig eine Herausforderung dar. Um Fehlbesetzungen […] zu vermeiden, müssen die für eine erste Führungsfunktion erforderlichen persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen gezielt entwickelt werden“ (Rahmenkonzept der Landesregierung zur Führungskräfteentwicklung, S. 34).

Um diese Zielvorgabe zu verwirklichen, hat das Statistische Landesamt auf der Grundlage des Rahmenkonzepts ein eigenständiges Führungskräfteentwicklungskonzept entwickelt. Darin wird vorgegeben, dass bei der Führungskräfteentwicklung nach dem Prinzip „top down“ vorgegangen werden soll, da eine Führungskraft mit steigender Leistungskompetenz ein höherer Multiplikator für personelle und organisatorische Veränderungsprozesse ist (vgl. Führungskräfteentwicklungskonzept des Statistischen Landesamtes, S. 2). Das vorliegende Konzept bezieht sich daher ausschließlich auf die Laufbahngruppe des höheren Dienstes. Es werden zwei wesentliche Ziele formuliert, die durch konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen erreicht werden sollen:

- Die Nachwuchsführungskräfte sollen fit gemacht werden für die Übernahme von Führungsaufgaben.

2.2.2 **Standard 1: Auftragsklärung und Vernetzung**


Ziele und Rahmenbedingungen hat das Statistische Landesamt in seinem Führungskräfteentwicklungskonzept festgelegt.

Das übergeordnete Ziel, die Entwicklung und das Fördern von notwendigen Kompetenzen für die Übernahme einer Führungsaufgabe, wurde durch die Landesregierung vorgegeben. Das Statistische Landesamt hat dieses Ziel übernommen; es ist allerdings zu beachten, dass die Ausgestaltung des Ziels auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten der Organisation ausgerichtet wurde.


2.2.3 Standard 6: Vorauswahl und Vorbereitung

Die Vorgehensweise bei der Vorauswahl und Vorbereitung der AC-Teilnehmer wird in Standard 6 der Assessment-Center-Technik festgehalten. Da das Führungskräfteentwicklungskonzept des Statistischen Landesamtes die Referenten als Zielgruppe für das zu planende Assessment Center benennt, können die in Standard 6 formulierten Forderungen bereits an dieser Stelle - außerhalb der chronologischen Reihenfolge der Standards - diskutiert werden. Die Auswahlkriterien zur AC-Teilnahme sollen den potenziellen AC-

3 Die Anforderungsanalyse

3.1 Theoretische Grundlagen

3.1.1 Bedeutung und Zweck der Anforderungsanalyse

Der erste Schritt der inhaltlichen Gestaltung eines Assessment Centers ist die Anforderungsanalyse. Unter der Anforderungsanalyse wird die Analyse derjenigen Merkmale verstanden, „[…] die eine bestimmte Position oder eine Klasse von Positionen (etwa „Führungstätigkeiten“)

Abbildung 2: Anforderung an die Eignung eines Mitarbeiters (von Rosenstiel, 2000, S. 5)

Die Fähigkeiten des Mitarbeiters, die ihm zum Zeitpunkt der Anforderungsanalyse zur Verfügung stehen, um die Arbeitsanforderungen zu bewältigen, stellen den Ist-Zustand dar. Die Fähigkeiten, die zur


Die Anforderungsanalyse nimmt innerhalb des AC-Konstruktionsprozesses eine besondere Stellung ein. Die Präzision, mit der die Anforderungen beschrieben werden, beeinflusst in einem hohen Maße die daraus erwachsende Beurteilung der Eignung. Denn je konkreter die Anforderungen einer Zielposition bestimmt sind, desto zutreffender lässt sich eine Aussage über die Kompetenzen treffen, mit denen die Anforderungen erfolgreich bewältigt werden können (vgl. Lang-

„Auch bei einem noch so detaillierten und mit Aufwand konstruierten AC wird die Güte der Aussagen daher nie höher sein können als die Genauigkeit, mit der zuvor zusammengestellt wurde, welche Anforderungen im Einzelnen auf den zukünftigen Positionsinhaber zukommen werden“ (Obermann, 2002, S. 60).

3.1.2 Bestimmung von Anforderungen

3.1.2.1 Grundsätzliche Zugänge zur Anforderungsbestimmung


Die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode legt der Erhebung der Anforderungen eine formalisierte Vorgehensweise zugrunde. Die Untersuchung der Arbeitstätigkeiten und -situationen erfolgt am konkreten Arbeitsplatz. Es werden die spezifischen Kriterien des jeweiligen Arbeitsplatzes beschrieben, indem die Arbeitstätigkeit in kleinste Arbeitseinheiten zergliedert wird. Auf der Grundlage dieser Beschreibungen werden die Anforderungen formuliert. Schuler beschreibt den Schritt der Anforderungsformulierung wie folgt:


Obwohl die standardisierten Verfahren nicht auf alle Tätigkeitsbereiche anwendbar sind, haben sie dennoch den Vorteil einer streng systematisierten Vorgehensweise. Dadurch wird gewährleistet, dass jeder Arbeitsplatz nach denselben Kriterien beurteilt wird und dass auch weniger offensichtliche Aspekte der Arbeitstätigkeit innerhalb der Arbeitsanalyse berücksichtigt werden. Somit läuft die Arbeitsanalyse nicht Gefahr, ein Ergebnis von subjektiv geprägten und stereotypen Berufsvorstellungen zu sein.


Mit dieser Methode lassen sich also die Merkmale einer Person ermitteln, die für hervorragende Leistungen am Arbeitsplatz benötigt werden. Hierzu werden die Merkmale von besonders leistungsstarken und von weniger leistungsstarken Mitarbeitern verglichen, um dann auf die leistungsrelevanten Merkmale schließen zu können.


In dem nachfolgenden Kapitel 3.1.2.2 „Methoden der Anforderungsanalyse“ werden zwei Verfahren zur Anforderungserhebung dargestellt und erläutert. Die Verfahren können jeweils zu einer der oben beschriebenen anforderungsanalytischen Methoden zugeordnet werden.

**3.1.2.2 Methoden der Anforderungsanalyse**


### 3.1.3 Kriterien für die Beschreibung von Anforderungsmerkmalen

Aufgrund der Kohärenz zwischen Anforderungsanalyse und Eignungsbeurteilung stellen Fisseni und Fennekels drei Voraussetzungen an die in der Anforderungsanalyse aufgeführten Anforderungsmerkmale, um eine möglichst zutreffende Eignungsbeurteilung zu erhalten. Die Anforderungsmerkmale müssen folgende Kriterien erfüllen:

1. Anforderungsnähe
2. Beobachtungs- oder Verhaltensnähe
3. Verfahrensnähe

Unter dem Begriff der Anforderungsnähe ist die eindeutige Zuordnung zwischen Verhaltensweise und Anforderungsmerkmal zu verstehen. Da eine Verhaltensweise nicht allein aus ihrer Wortbedeutung nur einem Anforderungsmerkmal zugewiesen werden kann, ist es notwendig, dass das Verhalten des AC-Teilnehmers anforderungsnah beschrieben wird.

Die Anforderungsmerkmale sind beobachtungs- bzw. verhaltensnah zu beschreiben. Dies ist der Fall, „[…] wenn sie Verhaltensweisen nennen, welche die Beobachter hören, sehen, erfahren, also ‚beobachten’ […] können“ (Fisseni, Fennekels, 1995, S. 36).

Mit der verhaltensnahen Beschreibung der Anforderungsmerkmale wird eindeutig festgelegt, welche Verhaltensweise in welcher AC-Übung ermittelt wird. Es besteht damit eine eindeutige Beziehung zwischen der Verhaltensweise und der Übung, mit der sie erfasst wird.

Fisseni und Fennekels fassen die drei Voraussetzungen in der folgenden Aussage zusammen: „Es muss genau festgelegt werden, welche
Verhaltensweisen ein Beobachter in einer Übung erfassen und welcher Anforderungsdimension er sie zuordnen soll“ (Fisseni, Fennekels, 1995, S. 37)

Unter Berücksichtigung der zuvor erläuterten Charakteristika und unabhängig von einer anforderungsanalytischen Methode lässt sich die Vorgehensweise zur Erhebung der Anforderungen vereinfacht wie folgt darstellen:

**Abbildung 3**: Zusammenhang zwischen Anforderungs- und Beobachtungsdimensionen (Nicolai, 1990, S. 111)

Der in der Abbildung dargestellte Zusammenhang zwischen Anforderungs- und Beobachtungsdimensionen vereint somit die drei Voraussetzungen von Fisseni und Fennekels. Denn für den Beobachter ist es entscheidend, dass die Anforderungsmerkmale mit konkreten Verhaltensweisen belegt werden, d.h., dass sie operationalisiert werden. Nur so kann eine richtige Zuordnung zwischen Anforderungsdimension und Verhaltensweise erfolgen. Die Art der Beschreibung der
Anforderungsmerkmale hat also immer eine direkte Auswirkung auf das Ergebnis der Eignungsbeurteilung. Obermann unterstreicht die Notwendigkeit der Operationalisierung, indem er schreibt:

„Anforderungskriterien machen nur Sinn, wenn die Messanweisungen dazu in der Form von Verhaltensbeschreibungen vorhanden sind“ (Obermann, 2002, S. 64).

3.2 Praktische Umsetzung beim Statistischen Landesamt

3.2.1 Erhebung und Auswahl der Anforderungsmerkmale


In einem Workshop wurde ein Kompetenzkatalog erarbeitet, der all diejenigen Fähigkeiten zusammenführt, die zur Bewältigung der absehbaren Herausforderungen an die Aufgabenbereiche - besonders im Hinblick auf die Führungsaufgabe - benötigt werden. In einem zweiten Schritt wurde das erarbeitete Idealkompetenzprofil dem aktuellen Kompetenzprofil des Statistischen Landesamtes gegenübergestellt, um festzuhalten, welche Kompetenzen es zu optimieren und somit zu fördern gilt. Das Ergebnis des Workshops wird durch die nachfolgende Abbildung wiedergegeben.
<table>
<thead>
<tr>
<th>gute Ausprägung</th>
<th>Optimierungsbedarf</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Veränderungskompetenz</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IT-Kompetenz</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kommunikationskompetenz</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sozialkompetenz</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Umsetzungskompetenz</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>statistik-bereichsübergreifendes Denken</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kundenpflege</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Selbstmanagement</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gestaltungskompetenz</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Abbildung 4**: Aktuelles Kompetenzprofil des Statistischen Landesamtes

Selbstmanagement

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anforderungsmerkmale</th>
<th>Bedeutung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Fähigkeit zu strukturierter Arbeitsweise</td>
<td>einige, hohe, sehr hohe, RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Ergebnisorientiert handeln</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Zeitliche Vorgaben einhalten und beachten</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>d) Zeitmanagement; Prioritäten setzen</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>e) Verantwortung für Entscheidungen übernehmen</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 5: Konkretisierung der Kompetenz und Gewichtung der Eignungsmerkmale


Betrachtet man das gesamte Anforderungsprofil (s. Anlage), so erhält man auf der Ebene des Referatsleiters 25 Anforderungsmerkmale, denen eine sehr hohe Bedeutung zugemessen wird. Da im Rahmen eines
Entwicklungs-ACs die Verhaltensaspekte im Vergleich zu Fachwissen in
den Vordergrund rücken (vgl. Nicolai, 1990, S. 110), bleiben die
Anforderungsmerkmale des fachlichen Teils außer Betracht. Unter
ausschließlicher Berücksichtigung des allgemeinen Teils verbleiben 18
Eignungsmerkmale mit sehr hoher Bedeutung, die innerhalb des
Assessment Centers geprüft werden sollten. Nach Kanning soll die Anzahl
der Anforderungsmerkmale jedoch möglichst gering gehalten werden. Je
höher die Anzahl der zu prüfenden Merkmale ist, desto schwieriger ist die
definatorische Abgrenzung zwischen den einzelnen Merkmalen (vgl.
Kanning, 2003, S. 60). Eine solche Abgrenzung ist jedoch notwendig, um
das von Fisseni und Fennekels formulierte Kriterium der Anforderungs-
ähe zu erfüllen. Damit sind klar definierte Anforderungsmerkmale die
Voraussetzung für die eindeutige Zuordnung von Verhaltensweisen zu
den jeweiligen Merkmalen. Für eine Beschränkung der
Anforderungsmerkmale spricht weiterhin, dass die Präzision der
Beobachtung für ein Merkmal sinkt, je mehr Merkmale gleichzeitig von den
Beobachtern innerhalb einer AC-Übung erfasst werden müssen.
Kleinmann führt zu dieser Aussage Studien von Thornton und Gaugler an,
die belegen,

„[…] dass Beobachter überfordert sind, wenn die Anzahl gleichzeitig zu
beobachtender Dimensionen größer als vier bis fünf Dimensionen ist. Ist sie größer,
können die Beobachter lediglich ein undifferenziertes Bild über das Abschneiden der
einzelnen Teilnehmer abgeben, ohne dass das Abschneiden auf einzelnen

Die Anzahl der zu prüfenden Merkmale wurde beim Statistischen
Landesamt auf fünf begrenzt. Die nachfolgende Übersicht verdeutlicht,
aus welchen Kompetenzbereichen des allgemeinen Teils die fünf
wesentlichen Eignungsmerkmale entnommen worden sind.

**3.2.2 Standard 2: Anforderungsanalyse**

Standard 2 der Assessment-Center-Technik sieht die Anforderungsanalyse als unabdingbare Voraussetzung innerhalb des AC-Konstruktionsprozesses an, um die Passung zwischen der Person und der beruflichen Tätigkeit feststellen zu können. Für die Umsetzung wird vorgegeben, dass sich „[…] die Analyse auf eine durchdachte Auswahl an Analysemethoden mit unterschiedlichen konzeptionellen Zugängen […]“ (Arbeitskreis AC, 2004, Standard 2) stützen soll. Das Statistische Landesamt hat die konkrete Tätigkeit der Referatsleiter, welche als Zielposition definiert wurde, der Anforderungsanalyse zugrunde gelegt. Ebenso wurden die Personengruppen, die auf dieser Ziellebene die Arbeitsabläufe mitgestalten, bei der Ausarbeitung der Analyse miteinbezogen. Auch wenn damit Rahmenbedingungen für eine

4 Auswahl der Verfahren

4.1 Theoretische Grundlagen

4.1.1 Begriffliche Abgrenzung

Die im Assessment Center eingesetzten Einzelverfahren werden meist als Übungen bezeichnet. Mit dem Begriff der Übung werden alle Aufgaben

4.1.2 Prinzipien bei der Verfahrensauswahl

Der Auswahl der Verfahren, mit denen die Anforderungsmerkmale erfasst werden, liegen die beiden nachfolgend beschriebenen Prinzipien zugrunde.


4.1.3 Verfahrensarten

4.1.3.1 Übersicht


- individuell auszuführende Arbeitsproben und Aufgabensimulationen
- Gruppendiskussionen mit und ohne Rollenvorgabe
- sonstige Gruppenaufgaben mit Wettbewerbs-/Kooperationscharakteristik
- Vorträge und Präsentationen
- Rollenspiele
- Interviews
- Selbstvorstellung
- Fähigkeits- und Leistungstests
- Persönlichkeits- und Interessentests
- biografische Fragebögen

Einige der oben aufgeführten Einzelverfahren werden in den nachfolgenden Kapiteln näher beschrieben. Zusätzlich wird eine Klassifikation in situative und nichtsituative Verfahren vorgenommen.
4.1.3.2 Situative Verfahren


Es werden vier situative Verfahren vorgestellt. Die Auswahl orientiert sich an dem Anwendungsbereich des Statistischen Landesamtes.


Die Postkorb-Übung ist in schriftlicher Einzelarbeit zu lösen. Mithilfe der Postkorb-Übung werden die Posteingänge für eine Führungskraft in einer

4.1.3.3 Nichtsituative Verfahren


Als nichtsituative Verfahren werden nachfolgend der Leistungs- und der Persönlichkeitstest beschrieben.


4.1.4 Anforderungs-Verfahrens-Matrix

Bei der Auswahl der Übungen ist darauf zu achten, dass nicht jedes Anforderungsmerkmal über jedes Verfahren gleich gut erfasst werden kann. Für eine gelungene Zuordnung von Anforderungsmerkmal und Verfahren ist ausschlaggebend, inwieweit das Anforderungsmerkmal in

4.2 Praktische Umsetzung beim Statistischen Landesamt

4.2.1 Auswahl der Verfahren


Mit dem *schriftlichen Kurztest* soll das Anforderungsmerkmal „Entscheidungen treffen“ erfasst werden. Die AC-Teilnehmer erhalten die Aufgabe, sich zu einer größeren Anzahl von Aussagen zu positionieren. Bei der Bearbeitung des Tests geht es nicht um eine inhaltlich richtige Beantwortung, was dem AC-Teilnehmer jedoch nicht mitgeteilt wird. Die 40 vorgegebenen Aussagen sollen innerhalb von zehn Minuten bearbeitet
werden. Die individuelle Leistung bemisst sich an der Anzahl der beantworteten Statements. Die Konzeption des Kurztests zielt somit nicht auf die Qualität, sondern auf die Quantität von Entscheidungsfindungen.


Das Interview basiert auf dem Modell eines Multiphaseninterviews. Da das Interview auf eine Dauer von 45 Minuten begrenzt ist, besteht es aus vier Phasen. In der ersten Phase soll der Proband sich selbst vorstellen, indem er einen kurzen Überblick über seinen Lebenslauf gibt. Es wird besonders

Während sich der schriftliche Kurztest, die Postkorbauaufgabe, der Vortrag und die Gruppenaufgaben auf die Erfassung der festgelegten Anforderungsmerkmale beschränken, werden bei dem Interview weitere Kriterien zur Beurteilung aufgeführt, die keinem der Anforderungsmerkmale zugeordnet werden können. Dazu gehören die Kriterien Kundenorientierung und Verhandlungsgeschick. Es ist fraglich, inwieweit diese Kriterien bei der Beurteilung berücksichtigt werden dürfen, auch wenn ihnen innerhalb der Anforderungsanalyse eine sehr hohe Bedeutung für die Zielposition des Referatsleiters zugemessen worden ist. Da allerdings die Anforderungsmerkmale mit sehr hoher Bedeutung begrenzt worden sind, fallen die oben genannten Kriterien nicht unter die
zu beurteilenden Anforderungsmerkmale. Sind die situativen Fragestellungen vornehmlich auf die Erfassung dieser beiden Kriterien gerichtet, sind sie neu zu formulieren, so dass die fünf festgelegten Anforderungsmerkmale im Mittelpunkt der Beurteilung stehen.

### 4.2.2 Kombination von Anforderungen und Verfahren


<table>
<thead>
<tr>
<th>Anforderungsmerkmale</th>
<th>Übungen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Kurztest</td>
</tr>
<tr>
<td>Entscheidungen treffen</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Teambildung</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Interaktion/Kommunikation</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Strukturierte Arbeitsweise</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Führen und Weiterentwickeln</td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Abbildung 7: Kombination von Anforderungsmerkmalen und Verfahren*

Die Übersicht verdeutlicht, dass die Erfassung der Anforderungsmerkmale nicht gleichmäßig innerhalb der Übungen erfolgt. Da der schriftliche Kurztest kein situatives Verfahren ist und die Beurteilung daher nicht auf den Beobachtungen der Beurteiler basiert, wird dieses Verfahren bei der weiteren Betrachtung nicht berücksichtigt. Bei allen anderen aufgeführten Verfahren beruht die individuelle Leistung des AC-Teilnehmers auf der Beurteilung der Beobachter. Es ist nun zu fragen, ob es dem Beobachter möglich ist, ein Anforderungsmerkmal innerhalb einer Übung genauso

4.2.3 Standard 3: Übungskonstruktion


5 Beobachtung und Urteil

5.1 Theoretische Grundlagen

5.1.1 Allgemeines


5.1.2 Urteilsbildung und -rückmeldung im Assessment Center

Der Prozess der Urteilsbildung und -rückmeldung kann in vier Phasen untergliedert werden. Die vier Phasen beinhalten die zielgerichtete Beobachtung, die individuelle Anforderungsbewertung, die Integration der Einzelergebnisse und das individuelle Feedback an den AC-Teilnehmer. Die Aufeinanderfolge der vier Phasen ist in der nachfolgenden Abbildung nochmals dargestellt:

| 1. Zielgerichtete Beobachtung |
| 2. Individuelle Anforderungsbewertung |
| 3. Integration der Einzelergebnisse |
| 4. Individuelles Feedback |

Abbildung 8: Prozessmodell der Urteilsbildung und -rückmeldung im Assessment Center (Höft, Lüth, 2005, S. 164)
Der Schwerpunkt der weiteren Ausführungen liegt auf der zielgerichteten Beobachtung und auf der individuellen Anforderungsbewertung. Denn die Notwendigkeit für ein Beobachtertraining, das einen weiteren Planungsschritt innerhalb des Assessment Centers darstellt, resultiert unter anderem aus diesen beiden Phasen. Die Phasen der Integration der Einzelergebnisse und des individuellen Feedbacks werden aufgrund des Anspruchs der Vollständigkeit aufgeführt und kurz erläutert.

5.1.2.1 Zielgerichtete Beobachtung

Die zielgerichtete Beobachtung verwirklicht elementare Grundsätze der Verhaltensbeobachtung. Diese werden von Höft und Lüth wie folgt beschrieben:


5.1.2.2 Individuelle Anforderungsbewertung


Der *verhaltensverankerten Einstufungsskala* liegen die im Rahmen der Operationalisierung konkret umschriebenen Verhaltensweisen zugrunde.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass sich die Verhaltensbeobachtungsskala und die verhaltensverankerte Einstufungsskala hinsichtlich ihres Bewertungsgegenstandes unterscheiden. Schuler beschreibt diesen Unterschied wie folgt:

„Bei der Verhaltensbeobachtungsskala werden einzelne Verhaltensaussagen bewertet, bei der verhaltensverankerten Einstufungsskala wird eine dimensionale Interpretation zu Grunde gelegt, vom Beurteiler also eine Integration von Einzelbeobachtungen gefordert“ (Schuler u.a., 2004, S. 141).

5.1.2.3 Integration der Einzelurteile

5.1.2.4 Individuelles Feedback


5.1.3 Beobachtungs- und Beurteilungsfehler

Beobachtungen und Urteile können verfälscht oder verzerrt sein. Diese Fehler entstehen nicht aufgrund einer bewussten Verfälschungsabsicht des Beobachters, sondern kommen aufgrund von Prozessen der menschlichen Informationsverarbeitung zustande. Fisseni und Fennekels beschreiben den Grund für die Entstehung solcher Fehler wie folgt:


Im Folgenden werden einige dieser Beurteilungsfehler aufgeführt und näher erläutert.


5.1.4 Beobachtertraining


Das *Beurteilungsfehlertraining* legt den Schwerpunkt auf die Sensibilisierung der Beobachter für typische Beurteilungsfehler. Die Fehlerquellen bei der Beobachtung und Beurteilung werden den Beobachtern bewusst gemacht und sollen dadurch so weit wie möglich reduziert werden.


Das **Bezugsrahmentraining** stellt die Bewertung der möglichen Verhaltensweisen in einen realen Bezugsrahmen, indem die unterschiedlichen Ausprägungsgrade der Anforderungsdimensionen mit konkreten Verhaltensbeispielen belegt werden. Anhand dieser Beispiele soll die Verwendung der Anforderungsdimensionen eingeübt werden.


### 5.2 Praktische Umsetzung beim Statistischen Landesamt

#### 5.2.1 Beobachtertraining und Beobachtungssystem

Das Beobachtertraining, an dem 13 Abteilungsleiter des Statistischen Landesamtes teilgenommen haben, wurde unter der Anleitung eines Psychologen durchgeführt. Der Psychologe nahm bei der späteren

**Abbildung 9**: Bewertungskriterien für die Verfahren Gruppendiskussion und Vortrag

Dieser Schritt entspricht der Verhaltensoperationalisierung der Anforderungsdimensionen. Die Anforderungsdimensionen werden dabei durch die oben aufgeführten Bewertungskriterien konkretisiert. Bei der Gruppendiskussion werden die Bewertungskriterien den Anforderungsmerkmalen wie folgt zugeordnet:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gruppendiskussion</th>
<th>Vortrag</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Quantitative Leistung</td>
<td>• Inhalt des Vortrages</td>
</tr>
<tr>
<td>• Inhaltliche Qualität der Beiträge</td>
<td>• Aufbau des Vortrages</td>
</tr>
<tr>
<td>• Sprachliche Qualität der Beiträge</td>
<td>• Nachvollziehbarkeit der Argumente</td>
</tr>
<tr>
<td>• Kooperationsfähigkeit</td>
<td>• Sprachliche Qualität des Vortrages</td>
</tr>
<tr>
<td>• Übernahme von Verantwortung für das Gruppenergebnis</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Abbildung 10**: Zuordnung der Bewertungskriterien zu den Anforderungsmerkmalen (Gruppendiskussion)

Die Zuordnung der Bewertungskriterien zu den Anforderungsmerkmalen für den Vortrag sieht wie folgt aus:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kommunikation</th>
<th>Führen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Quantitative Leistung</td>
<td>• Übernahme der Verantwortung für das Gruppenergebnis</td>
</tr>
<tr>
<td>• Qualität der Leistung</td>
<td>• Kooperationsbereitschaft</td>
</tr>
<tr>
<td>• Sprachliche Qualität der Beiträge</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Abbildung 11**: Zuordnung der Bewertungskriterien zu den Anforderungsmerkmalen (Vortrag)

---

**Abbildung 10**: Zuordnung der Bewertungskriterien zu den Anforderungsmerkmalen (Gruppendiskussion)

Die Zuordnung der Bewertungskriterien zu den Anforderungsmerkmalen für den Vortrag sieht wie folgt aus:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strukturierte Arbeitsweise</th>
<th>Kommunikation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Inhalt des Vortrages</td>
<td>• Nachvollziehbarkeit der Argumentation</td>
</tr>
<tr>
<td>• Aufbau des Vortrages</td>
<td>• Sprachliche Qualität des Vortrages</td>
</tr>
<tr>
<td>• Nachvollziehbarkeit der Argumentation</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Die Anzahl der Verhaltensbeschreibungen variiert für die einzelnen Anforderungsmerkmale. Damit erfolgt eine unterschiedliche Gewichtung der Anforderungsmerkmale, da sich bei mehreren Bewertungskriterien die Anzahl der Beobachtungssituationen erhöht, mit denen die Bewertungskriterien beschrieben und damit das einzelne Anforderungsmerkmal erfasst werden kann. Die Autorin vertritt die Auffassung, dass die gleiche Anzahl von Verhaltensbeschreibungen für jedes Kriterium dazu beiträgt, jedes Merkmal unter den gleichen Bedingungen beobachten und bewerten zu können.


Der Beobachtungsbogen gibt die graphische Darstellung der Qualitätsstufen wieder. Die Beobachtungsbögen für die Gruppendiskussion und für den Vortrag sind der Arbeit als Anlage beigefügt.

5.2.2 Standard 4: Beobachtung und Bewertung

Standard 4 formuliert die Forderung nach einem anforderungsbezogenen Beobachtungssystem. Dazu sollen die Anforderungsdimensionen durch Verhaltensbeschreibungen konkretisiert werden. Die zu erfassenden

5.2.3 Standard 5: Beobachterauswahl und -vorbereitung

6 Fazit und Ausblick


Auch wenn das Statistische Landesamt Baden-Württemberg bei der Planung des Assessment Centers alle wesentlichen Planungsschritte berücksichtigt hat, ist doch ersichtlich, dass nicht immer die durch wissenschaftliche Studien belegte oder die von Experten aus Forschung und Praxis vorgeschlagene Vorgehensweise angewandt worden ist. Dies führt zu Mängeln innerhalb des Planungsprozesses, die hauptsächlich auf
Fehlern bei der Erstellung der Anforderungsanalyse sowie bei der Verhaltensoperationalisierung der Anforderungsmerkmale beruhen.


Obwohl die aufgeführten Mängel die Verwendung der Ergebnisse des Assessment Centers als Grundlage für individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen nicht in Frage stellen, ist doch zu klären, inwieweit das Gesamtergebnis durch eine den Standards nicht gerecht werdende Anforderungsanalyse verfälscht worden ist. Das Statistische Landesamt hat in diesem Zusammenhang zu überprüfen, ob die Personalentwicklungsmaßnahmen sich positiv auf die fünf ausgewählten Anforderungsmerkmale auswirken und inwieweit diese Anforderungsmerkmale tatsächlich dazu beitragen, dass eine bessere und effizientere Aufgabenbewältigung gewährleistet werden kann.

Weiterhin ist zu klären, inwieweit der Einsatz des Entwicklungs-ACs aufgrund der Mängel noch zu einer effizienten und qualitativ hochwertigen

Das Statistische Landesamt sollte vor der erneuten Durchführung eines Entwicklungs-ACs prüfen, ob die zu ermittelnden Anforderungsmerkmale ausschließlich verhaltensorientiert umschrieben werden können und ob somit ein zwingender Einsatz eines Assessment Centers gerechtfertigt werden kann. Ist der Einsatz des Assessment Centers möglich, aber nicht notwendig, sollte überlegt werden, welche alternativen eignungsdiagnostischen Instrumente zur Potenzialerfassung der Mitarbeiter in Betracht kommen.
Anlage 1
Rahmenkonzept der Landesregierung zur Führungskräfteentwicklung
2. Begriff und Adressaten der behördenübergreifenden Führungskräfteentwicklung


Allgemeine Personalentwicklung bezieht in ihrer Zielsetzung alle Mitarbeiter der Landesverwaltung ein. Um bestmögliche individuelle Förderung zu erreichen, setzt sie allerdings ein zielgruppenspezifisches Vorgehen voraus. Über die allgemeinen Entwicklungsbemühungen hinaus sind besondere Fördermaßnahmen beispielsweise notwendig für

- Frauen,
- neue Mitarbeiter,
- Aufstiegsbeamte,
- Nachwuchsführungskräfte,
- Führungskräfte,
- schwerbehinderte Menschen und
- Mitarbeiter, die aus einer Abordnung oder Beurlaubung zurückkehren.

Der personalentwicklerischen Förderung schwerbehinderter Menschen ist in allen diesen Zielgruppen, aber auch in den anderen Beschäftigtengruppen besonderes Augenmerk zu widmen.²

Der Teilbereich der Entwicklung der (künftigen) Führungskräfte meint grundsätzlich nicht nur die Entwicklung in Richtung von Ämtern mit leitender Funktion im Sinne von § 34 a Landesbeamtengesetz, sondern umfasst auch die Entwicklung der Führungsfähigkeiten.

² Dieses Gebot folgt aus § 33 des Neunten Sozialgesetzbuchs und wird durch die noch nötige Umsetzung der Richtlinie 2000/78/EG des Rates zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf weiterentwickelt werden.
Im Bereich der Arbeitnehmer unterliegen „Beförderungsentscheidungen“ - das heißt Höhergruppierungen oder Übertragungen einer höherwertigen Tätigkeit - bei vergleichbaren Ausgangsbedingungen und Qualifikationen mehrerer Beschäftigter dem allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz in Verbindung mit Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz. Beförderungsentscheidungen im genannten Sinn müssen demnach sachlich begründet sein, wenn eine Auswahl unter mehreren Bewerbern getroffen wird. Sachwidrig ist es zum Beispiel, einen Lehrer innerhalb des Bewährungsaufstiegs bei gleicher Tätigkeit nur deshalb schlechter zu stellen, weil er im Unterschied zu seinen Konkurrenten die Voraussetzungen für die Übernahme in ein Beamtenverhältnis nicht erfüllt.\textsuperscript{14} Entsprachendes gilt, wenn ein Arbeitnehmer dem Anforderungsprofil einer höherwertigen Beamtenstelle gerecht wird.\textsuperscript{15} Kann der Arbeitnehmer den Erfordernissen der Beamtenstelle dagegen nicht genügen, steht es dem öffentlichen Arbeitgeber im Licht des Art. 33 Abs. 4 Grundgesetz frei, den höherwertigen Arbeitsplatz mit einem Beamten zu besetzen. Sachlich gerechtfertigt ist es auch, die Stellung in der dienstlichen Hierarchie und die Höhe der Vergütung an die Zahl der unterstellten Mitarbeiter zu binden.\textsuperscript{16}

6. Führungskräfteentwicklung im engeren Sinn, fachübergreifende Führungsfertigung, Führungskompetenzen

Da Referenten in der Ministerialverwaltung nicht immer schon mit Führungsaufgaben betraut waren, stellt die Übertragung von Personalverantwortung für sie häufig eine Herausforderung dar. Um Fehlbesetzungen sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch des Dienstherrn zu vermeiden, müssen die für eine erste Führungsfunktion erforderlichen persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen gezielt entwickelt werden. Beispielsweise müssen die künftigen Führungskräfte lernen, in angemessener Form Leistung zu fordern, Arbeitsergebnisse zu kontrollieren, präzise und wahrheitsgetreu, aber zugleich motivierende Rückmeldungen zu geben.

\textsuperscript{14} Bundesgericht 24. April 1991 - 4 AZR 570/90 - AP Nr. 140 zu § 242 BGB Gleichbehandlung.
\textsuperscript{16} Nur zur Frage der Entgeltübersetzung Bundesgericht 7. November 2004 - 4 AZR 724/03.
Anlage 2
Führungskräfteentwicklungskonzept
des Statistischen Landesamtes
Teil 1 Einleitung

I. Vorbemerkung

Die Führungskräfte unseres Hauses sind als Multiplikatoren der personellen und organisatorischen Veränderungsprozesse stark gefordert. Sie müssen nicht nur in der Lage sein, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, sie müssen auch selbst Impulse für Veränderungen setzen. Ihr individuelles Führungsverhalten bestimmt in hohem Maße die Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter.

Die Amtsleitung trägt dieser Schlüsselposition der Führungskräfte Rechnung und setzt auf die Chancen, die eine Weiterentwicklung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl für sie selbst als auch für das Amt in sich birgt. Deshalb hat sie die Führungskraftenentwicklung zum Gegenstand der strategischen Gesamtplanung des Statistischen Landesamts gemacht. Ziele sind vor allem

- die Verdeutlichung der Bedeutung der Führungsaufgabe,
- die Standardisierung der Führungsprozesse und
- die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Übernahme einer Führungsaufgabe, sie sollen „fit“ gemacht werden für die Zukunft.

Vor diesem Hintergrund wurden die Schwerpunkte der vorliegenden Konzeption auf die Definition des Begriffs „Führung“ und seiner Bedeutung für das Haus sowie die Entwicklung der Nachwuchsführungskräfte gelegt.

Maßnahmen für die aktuellen Führungskräfte wurden angedacht und können bei Bedarf erweitert und ergänzt werden.


II. Gründe für eine Führungskräftekonzeption im Statistischen Landesamt

Die amtliche Statistik in Deutschland und mit ihr die Statistischen Ämter stehen mitten in einem tiefgreifenden Veränderungsprozeß. Die Präambel der Zielvereinbarung beschreibt dies eindrucksvoll.

• Entwicklung und Einführung von Mindeststandards für die Einarbeitung von Führungskräften und Schaffung eines Mentorensystems.

• Verstärkte Förderung des Aufstiegs von Frauen und des Wiedereinstiegs nach Rückkehr aus der Familienphase.

• Stärkung der Leistungselemente bei der Bezahlung von Beamten und Angestellten im Rahmen der haushaltsmäßigen Möglichkeiten.


Im Ressort des Finanzministeriums liegen derzeit Führungskräftekonzepte für den höheren Dienst in der Steuerverwaltung und in der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung vor.

Beide treffen die Anforderungen unseres Hauses nur in eingeschränktem Maße.

Daher hat sich die Amtsleitung dazu entschlossen, auf der Grundlage der Rahmenkonzeption des Landes ein eigenständiges Führungskräfteentwicklungskonzept zu erstellen.

IV. Ziele der Führungskräfteentwicklung des Statistischen Landesamts

Die Amtsleitung ist der Überzeugung, dass die MitarbeiterInnen die wichtigste Ressource des Hauses sind. Von ihren Fähigkeiten, ihrer Leistungsbereitschaft, ihrer Qualifikation und ihrer Motivation hängt es ab, ob und wie das Haus die angestrebten Ziele erreichen und die geplanten Strategien und Maßnahmen erfolgreich umsetzen kann (2. Oberziel der Zielvereinbarung).

Vor diesem Hintergrund ist es das erklärte Ziel der Amtsleitung, die vorhandenen Potentiale zu erkennen, weiterzuentwickeln und zum Nutzen aller Beteiligten noch effizienter und damit erfolgreicher einzusetzen. Sie begreift dies vor allem als eine Chance und Herausforderung für das Haus.

Insofern sind die Ziele der Führungskräfteentwicklung im Statistischen Landesamt „mehrdimensional“:

• Für das StaLa gilt es, die Bedeutung der Führungsaufgaben zu verdeutlichen, die Führungsprozesse zu standardisieren, die Nachwuchsführungskräfte fit zu machen für die Übernahme ihrer Führungsaufgaben und die aktuellen Führungskräfte weiter zu qualifizieren.
Für die Führungskräfte selbst soll eine Verbesserung ihrer Kompetenzen und damit ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten erreicht werden, vor allem da in bestimmten Bereichen (A 15/A 16) eine direkte Konkurrenz zu Bewerbern aus anderen Landesbehörden besteht.

Und nicht zuletzt soll mit jeder Führungskraft den Mitarbeitern ein kompetenter Partner für die menschlichen Dimensionen aller Veränderungen zur Verfügung stehen.

Für die konkrete Zielbestimmung heißt das:

- Auswahl und Entwicklung heutiger und künftiger Führungskräfte verbessern,
- transparente und möglichst verlässliche Perspektiven für das berufliche Fortkommen bieten,
- Erhaltung und Steigerung der fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen,
- Förderung des lebenslangen Lernens,
- Zusammenfassung von Handlungsfeldern und Instrumenten der Führungskräfteentwicklung sowie
dazu beitragen, die Leitlinien zum kooperativen Führungsstil und das Leitbild des Statistischen Landesamts weiter zu verwirklichen.

V. Handlungsfelder der Führungskräfteentwicklung

Die Handlungsfelder, auf denen die Ziele der Führungskräfteentwicklung verfolgt werden, unterscheiden sich nicht von jenen der allgemeinen Personalentwicklung.

Es sind dies im Wesentlichen

- die Personalgewinnung und – auswahl
- die Einführung neuer wissenschaftlicher Mitarbeiter
- die Förderung der Verwendungsbreite (horizontale und vertikale Rotation)
- die allgemeinen Beförderungsgrundsätze
- das Beurteilungswesen
- die Förderperspektiven für heutige und künftige Führungskräfte
- der Entwicklungsmöglichkeiten für Spezialisten
- der Rückkehrhilfen für Beurlaubte sowie
- der Förderung von Frauen und
- schwerbehinderten Menschen.
Jedoch muß in Bezug auf die **Gestaltungsmöglichkeiten des StaLa** innerhalb der genannten Handlungsfelder Folgendes berücksichtigt werden:

**Die Beförderungsgrundsätze und das Beurteilungswesen** werden landesweit vom Innen- und Finanzministerium vorgegeben. Der Handlungsspielraum des StaLa beschränkt sich insoweit auf die Möglichkeit der Stellungnahme zu den entsprechenden Gesetzes- und Verordnungsentwürfen und der Mitarbeit im Rahmen der Personalreferentenbesprechungen.

Die Entwicklungsmöglichkeiten von **Spezialisten** sieht die Landeslaufbahnverordnung nicht vor. Typischerweise geht mit der Entwicklung für die Laufbahngruppe des höheren Dienstes innerhalb des StaLa die Übernahme von Führungsverantwortung einher. Spezialistentum ist für Beschäftigte im höheren Dienst allenfalls im ministerialen Bereich als Referent in einem Fachbereich möglich.


Für **Schwerbehinderte** wurde am 06.06.2005 eine Integrationsvereinbarung gem. § 83 SGB IX geschlossen. Gemäß § 3 dieser Vereinbarung sind die vermehrte Beschäftigung behinderter Menschen und die Verbesserung ihrer beruflichen Situation die wesentlichen Ziele dieser Vereinbarung.

Damit wird deutlich, dass die Schwerpunkte für eine Führungskräfteentwicklung im StaLa auf den Bereichen **Personalgewinnung und -auswahl**, der **Einführung neuer wissenschaftlicher Mitarbeiter**, der **Förderung der Verwendungsbreite**, der **Förderperspektiven für heutige und künftige Führungskräfte** sowie der **Rückkehrhilfen für Beurlaubte** liegen.

Maßnahmen für die einzelnen Handlungsfelder werden in Teil 2 vorgestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das vorliegende Konzept keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt und nach Bedarf erweitert oder ergänzt werden muß.

**VI. Beteiligte**

Personal- und Führungskräfteentwicklung ist eine nicht delegierbare **Führungsaufgabe** eines jeden Vorgesetzten. Ihm kommt insoweit eine Schlüsselrolle zu, denn er kann seine Mitarbeiter hinsichtlich deren Stärken und Schwächen, Motivation, Leistungsbereitschaft und
Fähigkeiten am besten einschätzen. Von seiner Bereitschaft, fachliches und methodisches Wissen zu teilen, Aufgaben zu delegieren, Kontakte innerhalb und außerhalb des Statistischen Landesamts herzustellen sowie konstruktive Kritik zu üben, hängt es entscheidend ab, ob der Mitarbeiter in den Stand versetzt wird, zunehmend größere Verantwortung zu tragen.

Seine Arbeit wird unterstützt vom Personalfreferat. Dieses stellt die Instrumente der Führungskräfteeentwicklung zur Verfügung und unterstützt Mitarbeiter und Vorgesetzte bei der Umsetzung der personalentwicklerischen Maßnahmen.

Anlage 3
Anforderungsprofil für Führungskräfte
im höheren Dienst
(Stand 07.02.2007)

Anforderungsprofil für Führungskräfte im höheren Dienst des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg

I. Fachliche Anforderungen

1. Operative Grundlagen der Statistikproduktion

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bedeutung</th>
<th>einige Bedeutung</th>
<th>hohe Bedeutung</th>
<th>sehr hohe Bedeutung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Kenntnisse der Statistikproduktion (Vorbereitung, Erhebung, Aufbereitung, Auswertung).</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Erfahrungen aus mindestens zwei unterschiedlichen Statistikbereichen;</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Schwachstellenanalyse, Erkennen von Optimierungsmöglichkeiten, Qualitätsicherung mit knappen Ressourcen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. Methodische Grundlagen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bedeutung</th>
<th>einige Bedeutung</th>
<th>hohe Bedeutung</th>
<th>sehr hohe Bedeutung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Beherrschung mathematischer und statistischer Grundlagen (Grundkurs in deskriptiver und induktiver Statistik bzw. anderer fachspezifischer Grundlagen (z.B. bei EDV-Kräften)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Fähigkeit und Bereitschaft zur Weiterentwicklung statistischer Methoden (z.B. Stichprobenplanung, Indexrechnung, Zeitreihenanalyse)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Fähigkeit die Grenzen bei der Analyse der Daten zu erkennen (z.B. Stichprobenerfahrung)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>d) Fähigkeit die Grenzen bei der Analyse der Einzeldaten im Kontext zu den anderen Statistiken zu erkennen (z.B. Definitionen beim MZ und der Erwerbsbürgerrechnung)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>e) Rechtsgrundlagen amtlicher Statistik (EU, Bund, Land) Kenntnisse über die Verwaltungsstrukturen im Land, im Bund und bei der EU</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>f) Kenntnisse in den gängigen Office-Programmen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. Qualitätsbewusstsein

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bedeutung</th>
<th>einige Bedeutung</th>
<th>hohe Bedeutung</th>
<th>sehr hohe Bedeutung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Kenntnisse über die Qualitätsstandards in der amtlichen Statistik entsprechend der Vereinbarung der Statistischen Landesämter z.B. Neutralität, Objektivität, fachliche Unabhängigkeit</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Kenntnisse und Erfahrungen über Maßnahmen der Qualitätssicherung im statistischen Produktionsprozess, z.B. Minimierung des Schätzfehlers bzw. des Antwortfehlers</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Fähigkeit Qualitätsmängel zu erkennen, um Fehlinterpretationen vorzubeugen und den Qualitätsstandards gerecht zu werden</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4. Vermittlung der statistischen Ergebnisse

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bedeutung</th>
<th>einige Bedeutung</th>
<th>hohe Bedeutung</th>
<th>sehr hohe Bedeutung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Fähigkeit komplexe Zusammenhänge anschaulich, prägnant, objektiv, neu, kundeneinflussig und verständlich darzustellen und zu präsentieren</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Fähigkeit zu erkennen, war unsere Kunden sind (Antennen ausführen), welche Daten, welche Darstellungsformen und welche Anwendungen diese haben, neue Kundengruppen erschließen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Fähigkeit zur Verortung des Arbeitsgebiets nach außen (Netzwerke aufbauen, nutzen, pflegen)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. Ganzheitliches Denken („Blick für das Ganze“)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bedeutung</th>
<th>einige Bedeutung</th>
<th>hohe Bedeutung</th>
<th>sehr hohe Bedeutung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Flexibilität (Bereitschaft das Arbeitsgebiet zu wechseln, Bereitschaft von reinen Ansprechbereichen in Produktionsbereiche zu wechseln, Bereitschaft in übergeordneten Teams beizutreten und eine konkrete Aufgabe zu übernehmen)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Durch fachübergreifendes Denken und Handeln des Amts Ganzes sehen („Wir sitzen in einem Boot“)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

II. Allgemeine Anforderungen

A. Aufgabensteuerung

1. Die Organisation „managen“

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bedeutung</th>
<th>einige Bedeutung</th>
<th>hohe Bedeutung</th>
<th>sehr hohe Bedeutung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) abgeleitet aus den Zielen des Amtes Maßnahmen in den verschiedenen Arbeitsbereichen anstoßen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Kostenbewusstsein und Kostenverantwortung</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Maßnahmen nach wirtschaftlichen Kriterien bewerten und gewichten, dabei die Folgen für andere Organisationsbereiche berücksichtigen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>d) Einleitung und Überwachung von Veränderungsprozessen ggf. mit Hilfe neuer Arbeitsmethoden</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### 2. Organisieren (Projektmanagement)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktivität</th>
<th>Bedeutung</th>
<th>Referent</th>
<th>Referatsleiter</th>
<th>Abteilungsleiter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Entwicklung von messbaren Zielerreichungskriterien</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Beurteilung und Bewertung möglicher Hindernisse und Entwicklung von</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>Handlungsalternativen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>c) professionelle Projektplanung mit konkreten Meilensteinen und</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>Priorisierungen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>d) realistische Ressourcenplanung</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3. Entscheiden

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktivität</th>
<th>Bedeutung</th>
<th>Referent</th>
<th>Referatsleiter</th>
<th>Abteilungsleiter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Denken und Entscheiden in Alternativen („was wäre, wenn“)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Entscheidungen treffen auch bei unvollständigen Informationen („Mut zur Lücke“) aber ausreichender Wissensbasis</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### B. Strategische Planung

1. Entwicklung von Zielvorstellungen unter Berücksichtigung der Rahmendarreichungen und der Vernetzung des StaLa mit seinem „Unternehmensumfeld“

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktivität</th>
<th>Bedeutung</th>
<th>Referent</th>
<th>Referatsleiter</th>
<th>Abteilungsleiter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Entwicklung eines Strategieplans, in dem Maßnahmen zur Verwirklichung der Zielvorstellungen festgelegt werden (Zielvereinbarung)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Änderungen der Rahmendarreichungen erkennen, bewerten und mit den Zielen abgleichen; wenn notwendig, Ziele und Maßnahmen an die geänderten Rahmendarreichungen anpassen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 2. „Konzeptionieren“

Aus den Zielvorstellungen umsetzbare und praktikable Konzepte entwickeln („Kochbuch schreiben“)

### C. Personführung

1. „Inspirieren“

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktivität</th>
<th>Bedeutung</th>
<th>Referent</th>
<th>Referatsleiter</th>
<th>Abteilungsleiter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) andern die Ziele und Werte des StaLa vermitteln und entsprechendes Eigeninteresse wecken</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Vorbildfunktion übernehmen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 2. Führen und Steuern von Teams (= OE, Projektgruppe, AG)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktivität</th>
<th>Bedeutung</th>
<th>Referent</th>
<th>Referatsleiter</th>
<th>Abteilungsleiter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Teammitglieder auf ein gemeinsames Ziel ausrichten und die Aktivitäten des Teams steuern bzw. koordinieren</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Stärken der Teammitglieder herausfinden und effektiv nutzen („Stärken stärken“)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 3. Teambildung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktivität</th>
<th>Bedeutung</th>
<th>Referent</th>
<th>Referatsleiter</th>
<th>Abteilungsleiter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Aufbau von ausgewogenen Teams und Fördern des Teamgeists („Wir-Gefühl“)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Offener und konstruktiver Umgang mit Konflikten und unterschiedlichen Verhaltensweisen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Teammitgliedern beratend zur Seite stehen („Fördern und fordern“)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### D. Fähigkeit zur Interaktion / Verhandlungsgeschick

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aktivität</th>
<th>Bedeutung</th>
<th>Referent</th>
<th>Referatsleiter</th>
<th>Abteilungsleiter</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Andere von seinen Ideen überzeugen und sie zum Handeln veranlassen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Realisieren von Zielen durch überzeugende Argumente, durch die Akzeptanz vertretbarer Kompromisse und dem Schaffen von win-win-Situationen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>c) Sich auf die Bedürfnisse anderer einzufügen (aktives Zuhören)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>d) Effizienter Umgang mit Anmerkungen und Fragen</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>e) Beibehalten des „roten Fadens“ (Ziel nicht aus den Augen verlieren)</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### E. Selbstmanagement

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>einige Bedeutung</th>
<th>hohe Bedeutung</th>
<th>sehr hohe Bedeutung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a) Fähigkeit zu strukturiertem Arbeitsweise</td>
<td></td>
<td></td>
<td>RL</td>
</tr>
<tr>
<td>b) Gelegenheiten erkennen und Ergebnis orientiert handeln</td>
<td></td>
<td>RL</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>c) Zeitliche Vorgaben einhalten und beachten (&quot;sack im ein Ende finden&quot;)</td>
<td></td>
<td>RL</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>d) Zeitmanagement; Prioritäten setzen</td>
<td></td>
<td>RL</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>e) Verantwortung für Entscheidungen übernehmen</td>
<td></td>
<td></td>
<td>RL</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Anlage 4
Aufgabenstellung
Das AC besteht aus folgenden Teilen:

- Schriftlicher Kurztest
- Gruppenaufgaben
- Vortrag/Präsentation
- Postkortaufgabe
- Einzelgespräch

Schriftlicher Kurztest „Entscheidungen treffen“

Dieses Verfahren wurde bereits mehrmals bei der Auswahl von Führungskräften eingesetzt. Es werden den Pbn Statements vorgelegt, zu denen Sie sich äußern sollen. Hierbei geht es nicht um die Inhalte (was den Pbn verborgen bleibt), sondern ausschließlich um die Anzahl bearbeiteter Statements innerhalb einer sehr geringen Zeitspanne.

Bei diesem Verfahren zeigen sich zum Teil große Unterschiede in er Bearbeitungsgeschwindigkeit.

Die Qualität von Entscheidungen ist mit diesem Instrument nicht messbar.

Instrument s. Anlage

Dauer (einschl. Instruktion): 10 min

Eignungsmerkmal: Entscheiden

Die individuelle Leistung drückt sich in der Zahl bearbeiteter Statements aus.

Es sind keine weiteren Beurteilungshilfen notwendig.

Gruppenaufgaben


Gruppenaufgabe 1:

Die Gruppe diskutiert folgendes Thema:
Sie sollen einen Betrag von € 67.000,00 folgendermaßen aufteilen:

- € 17.500,00
- € 18.000,00
- € 13.000,00
- € 11.500,00
- € 9.000,00

Jede/r von ihnen ist aktives Mitglied einer Bürgerinitiative und macht sich in der Diskussion natürlich für „sein/ihr“ Projekt stark. Jede/r muss versuchen, für sein/ihr Projekt einen möglichst hohen Geldbetrag herauszuholen. Später müssen Sie sich von Ihrer Initiative rechtfertigen, wenn Sie nur einen geringen Betrag erhalten haben. Es handelt sich um eine einmalige Aktion, die Verteilung findet nur einmal statt!


Folgende Bürgerinitiativen werden vertreten:
- Initiative 1: Altenzentrum
- Initiative 2: Jugendclub
- Initiative 3: Verkehrsberuhigung
- Initiative 4: Grünanlagen
- Initiative 5: Sportanlagen
Gruppenaufgabe 2:

Fall: Betriebsbedingte Kündigungen

Aus Haushaltskonsolidierungsgründen müssen 2 Beschäftigte entlassen werden.

D. Amtleiter/in, d. von Mitverantwortung hält, beauftragt die Abteilungsleiter/innen, eine gerechte Entscheidung zu treffen.

Instruktion/Erläuterungen für die Teilnehmer/innen

„Sie sind die Abteilungsleiter/innen/-leiter, und sollen in dieser Runde einen Vorschlag erarbeiten, welche zwei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter der nachfolgenden Tabelle entlassen werden sollen.“

<table>
<thead>
<tr>
<th>Name</th>
<th>Geburtsdatum</th>
<th>Familienstand</th>
<th>Zahl der Kinder</th>
<th>Amtszeugenfähigkeit</th>
<th>Beurteilung der Arbeitsleistung</th>
<th>Anmerkungen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Bär, Paul</td>
<td>14.03.1971</td>
<td>geschieden</td>
<td>1</td>
<td>16 Jahre</td>
<td>nicht ganz durchschnittlich</td>
<td>muss Eltern unterstützen</td>
</tr>
<tr>
<td>Mai, Fritz</td>
<td>23.08.1978</td>
<td>verheiratet</td>
<td>1</td>
<td>8 Jahre</td>
<td>überdurchschnittlich</td>
<td>häufiges Zuspitzenkommun</td>
</tr>
<tr>
<td>Müller, Ulrike</td>
<td>18.08.1974</td>
<td>ledig</td>
<td>1</td>
<td>13 Jahre</td>
<td>durchschnittlich</td>
<td>neigt zu Widerspruch</td>
</tr>
<tr>
<td>Schmidt, Hans</td>
<td>06.06.1949</td>
<td>verheiratet</td>
<td>2</td>
<td>27 Jahre</td>
<td>durchschnittlich</td>
<td>Kinder erwachsen</td>
</tr>
<tr>
<td>Taufan, Silvia</td>
<td>14.01.1965</td>
<td>verwitwet</td>
<td>4</td>
<td>7 Jahre</td>
<td>überdurchschnittlich</td>
<td>Viele Fehlerzeiten</td>
</tr>
</tbody>
</table>

„Ihre Aufgabe besteht aus folgenden Teilaufgaben:

1. Treffen Sie zunächst für sich eine Entscheidung und vertreten Sie diese gegenüber Ihren Kolleginnen und Kollegen.

2. Erarbeiten Sie anschließend einen gemeinsamen Lösungsvorschlag.

Die Präsentation der Ergebnisse soll in 45 Minuten erfolgen."

Eignungsmerkmale:
- Teambildung
- Interaktion/Kommunikation
- Führen
- Weiterentwickeln, strukturierte Arbeitsweise

Bewertungskriterien für die Gruppenaufgaben:
1. Quantitative Leistung (Zahl der Beiträge) (Kommunikation)
2. Qualität der Leistung (Zielorientiertheit der Beiträge) (Kommunikation)
3. Sprachliche Qualität der Beiträge (Kommunikation)
4. Kooperationsfähigkeit (Umgang mit den Beiträgen anderer) (Teambildung)
5. Übernahme für Verantwortung für das Gruppenergebnis (Führen)
6. Kooperationsbereitschaft (Führen)


- - - o + ++

Somit ergeben sich für jeden Teilnehmer 12 Einzelbeurteilungen (für jede Gruppenaufgabe 6 Beurteilungen), die zu einem Gesamtergebnis „Gruppenaufgabe“ zusammengefasst werden können.
Vortrag/Präsentation


Es muss darauf geachtet werden, dass die Themen den gleichen schwierigkeitsgrad aufweisen.

Um die Vergleichbarkeit der Aufgabe zu gewährleisten, sollten bei 10 Pbn nicht mehr als drei Themen vorgeschlagen werden.

Die Auswahl der Themen obliegt dem Landesamt für Statistik.

_Dauer (einschl. Instruktion): 90 min für insgesamt 10 Vorträge/Präsentationen à 10 min_

_Eignungsmerkmale: Kommunikation_  
_strukturierte Arbeitsweise_

_Bewertungskriterien für d. Vortrag/Präsentation:_  
1. Inhalt des Vortrages/Präsentation (strukturierte Arbeitsweise)  
2. Aufbau des Vortrages/Präsentation (strukturierte Arbeitsweise)  
3. Nachvollziehbarkeit der Argumentation (strukturierte Arbeitsweise, Kommunikation)  
4. Sprachliche Qualität d. Vortrags/Präsentation (Kommunikation)


Abweichungen nach oben und unten sind zu begründen.

-- - 0 + ++

Somit ergeben sich für jeden Teilnehmer 4 Einzelbeurteilungen, die zu einem Gesamtergebnis „Vortrag/Präsentation“ zusammengefasst werden können.

Über die durchschnittliche Leistung muss zwischen den Beurteilern Einvernehmen hergestellt werden.
Postkorbaufgabe

Folgende Aufgabenstellung soll an die Pbn ausgegeben werden:


Ihre Aufgabe ist es nun, Ihren Arbeitstag so zu planen, dass Sie alle gestellten Aufgaben und Termine fristgerecht erledigen können und die Arbeitsbelastung über Ihren gesamten Arbeitstag annähernd gleichbleibend ist.

Bitte beachten Sie, dass nicht nur eine, sondern mehrere Lösungen möglich sind. Diese können sich jedoch in ihrer Praktikabilität erheblich unterscheiden, d. h. es gibt gute und weniger gute Lösungen. Sie sollen jeden Schritt Ihrer Lösung kurz begründen.

Die Zeit, die für die einzelnen Aufgaben zu veranschlagen ist, ist Ihnen vorgegeben. Hiervon sind in begründeten Fällen Abweichungen möglich.

Der Arbeitsbeginn ist auf 09:00 Uhr festgelegt.

Für die Bearbeitung dieser Aufgabe haben Sie 45 Minuten zur Verfügung.

1. 10:00 Uhr Redaktionsbesprechung, davon 1.1 Auswahl der Themen (45 min) davon 1.2 Abfassen eines Artikels (15 min)
2. 12.45 Uhr Interviewtermin (außer Haus) (30 min) An- und Abfahrt zum Interview (30 min)
3. Interviewbearbeitung (45 min)
4. Mitarbeiterkonferenz (30 min)
6. Während der Abfassung des Artikels erfolgt ein Anruf der Spesenstelle die sich im Verwaltungsgebäude befindet. Die Abrechnung muss im Laufe des Tages eingereicht werden. Um die Abrechnung anzufertigen, benötigen Sie 45 min.
7. Der Weg von Ihrem Büro zum Verwaltungsgebäude beträgt 15 min.
8. Abgabe und kurze Erläuterung der Spesen abrechnung (15 min)
9. Recherche zu einer bevorstehenden Serie (Archiv wird nicht benötigt). Hierzu ist die Zeit streubar, d. h. es muss nicht kontinuierlich daran gearbeitet werden. (60 min)
10. Laufende Erledigungen (wie Telefonanrufe, Posteriedegung/-bearbeitur: Liegengebliebenes). Hierzu ist die Zeit streubar, d. h. es muss nicht kontinuierlich daran gearbeitet werden. (60 min)
11. Treffen mit dem Lokalredakteur, Übergabe des Archivmaterials (15 min)
12. Sie laden einige Kollegen und Kolleginnen zu einem kleinen Imbiss ein (30 min)

Dauer (einschl. Instruktion): 60 min

Eignungsmerkmale:
Strukturierte Arbeitsweise
Kommunikation (schriftlich)

Bewertungskriterien für d. Vortrag/Präsentation:
1. Inhalt (strukturierte Arbeitsweise)
2. Aufbau (strukturierte Arbeitsweise, Kommunikation, schriftlich)
3. Nachvollziehbarkeit der Begründungen (strukturierte Arbeitsweise)
4. Rechtschreibung (Kommunikation, schriftlich)
5. Satzaufbau (Kommunikation, schriftlich)
6. Textaufbau (Kommunikation, schriftlich)
7. Einhaltung der Instruktion (strukturierte Arbeitsweise)

Jedes Kriterium wird mittels einer 5-fach-gestuften Skala bewertet.
Bei der Beurteilung ist von der durchschnittlichen Leistung auszugehen.
Abweichungen nach oben und unten sind zu begründen.

-- - o + ++

Somit ergeben sich für jeden Teilnehmer 7 Einzelbeurteilungen, die zu einem Gesamtergebnis „Postkorbaugabe“ zusammengefasst werden können.

Über die durchschnittliche Leistung muss zwischen den Beurteilern Einvernehmen hergestellt werden.
Einzelsprechung/Feedback-Gespräch

Das Einzelgespräch/Feedback-Gespräch findet in Form eines Multiphaseninterviews (Teile daraus) statt. Hierbei stehen die Motivation und die Soziale Kompetenz der Bewerber im Vordergrund der Betrachtung. Ein Überblick über die Vorgehensweise bietet der folgende Überblick:

Vorbereitung eines Multiphaseninterviews

Phase 3:
Selbstvorstellung der Bewerber
D. Bewerber gibt mit eigenen Worten kurz den Lebenslauf wider.
Kriterien:
• Kommunikationsfähigkeit
• Fähigkeit, wichtige/unwichtige Informationen zu trennen

Phase 4:
Motivation für die Berufswahl
D. Bewerber gibt die Motivation für die gewünschte Tätigkeit an.
Kriterien:
• Zahl der Motive
• Extrinsiche Motive
• Intrinsiche Motive
• Differenz Extrinsiche – intrinsiche Motive

Phase 5:
Kenntnisse zum Leitbild, Aufgaben der Organisation

Phase 6:
Situative Fragen
Bei den situativen Fragen werden d. Bewerbern Situationen vorgegeben, die Problembereiche der späteren Tätigkeit darstellen. D. Bewerber werden aufgefordert, sinnvolle Lösungen für die Situation zu entwickeln.
Es geht hierbei nicht um Fachwissen, sondern um die soziale Kompetenz.
Kriterien:
• Kundenorientierung
• Entscheidungsfähigkeit
• Verhandlungsgeschick
• Führungsverhalten

Für jedes Gespräch sind ca. 45 Minuten einzuplanen.

Die situativen Fragen müssen von den Beurteilern entwickelt und zur Bewertung ausgearbeitet werden.
Die Bewertung erfolgt ebenfalls mittels einer 5-stufigen Skala.
Test

Sie finden nun eine große Anzahl von Aussagen, zu denen Sie Stellung nehmen sollen.

Die Zeit, die Ihnen dafür zur Verfügung steht, ist begrenzt. Arbeiten Sie deshalb zügig.

Die Aussagen entstammen Ergebnissen von Meinungsumfragen in der letzten Zeit.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beispielaufgaben:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. 80% der Bundesbürger/innen stimmen folgender Aussage zu:</td>
</tr>
<tr>
<td>Auf das Auto kann man ohne weiteres verzichten!</td>
</tr>
<tr>
<td>_____ Dem stimme ich zu!</td>
</tr>
<tr>
<td>_____ Dem stimme ich nicht zu!</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| 2. 70% der Bundesbürger/innen sind folgender Meinung: |
| Die Fitnesswelle ist wegen des erhöhten Verletzungsrisikos für die Steigerung der Krankenkassenbeiträge verantwortlich! |
| _____ Dem stimme ich zu! |
| _____ Dem stimme ich nicht zu! |
Anlage 5
Beobachtungsbögen
### Bewertung Vortrag:

| Inhalt des Vortrages | Mindestens 6 min.  
|----------------------|------------------
|                      | Mind. 2-wellige Diskussion  
|                      | Fakten sind korrekt/Teile der Darstellung  
|                      |                                |

| Aufbau des Vortrages | Einführung ins Thema  
|----------------------|---------------------
|                      | Beschreibung Abschnitt  
|                      | Folge der „Arg.“ Diskussion  
|                      | Fakt  

| Nachvollziehbarkeit der Argumente | Zusammenhang  
|----------------------------------|----------------
|                                  | Argumentation/Fazi  
|                                  | „Eindruck“  
|                                  |                                |

| Sprachliche Qualität des Vortrages | vollständige Sätze  
|----------------------------------|------------------
|                                  | Sitzkontakt laut u. deutlich  
|                                  |                                |

### Bewertung Diskussion:

| Quantitative Leistung | ergibt sich aus der Viertel der Zahl der Beiträge  
|----------------------|---------------------
|                      |                                |

| Inhaltliche Qualität der Beiträge | Beitrag falsch  
|----------------------------------|------------------
|                                  | Beitrag richtig  
|                                  | Beitrag ziel führend  

| Sprachliche Qualität der Beiträge | Kriterien wie Vortrag  
|----------------------------------|---------------------
|                                  | Auf Nachfragen klarstehend  
|                                  |                                |

| Kooperationsfähigkeit | ein fremder Standpunkt  
|----------------------|---------------------
|                      | kann berücksichtigt werden  
|                      |                                |

| Übernahme von Verantwortung für das Gruppenresultat | mindst. 1x wird durch Beilagen  
|----------------------------------------------------|------------------
|                                                   | die Gruppe vorangebracht  
|                                                   | sich so verhalten, dass kein Teilnehmer gehindert wird, sich zu beteiligen  

---

Name: ____________________________  

---

Name: ____________________________  

---
Literaturverzeichnis


Rahmenkonzept der Landesregierung zur Führungskräfteentwicklung vom 03.08.2004. Unveröffentlichtes Manuskript.


Erklärung nach § 26 Abs. 3 APrORV gD

Ich versichere, dass ich diese Diplomarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Reilingen, im Februar 2008