

innovative VERWALTUNG

Stellenbesetzungskonzepte unterstützen den Verwaltungsumbau

Mehr Effizienz durch Leistungsorientierung bei der Stellenbesetzung

Transparenz und Objektivität bei Personalentscheidungen sind entscheidende Faktoren für die Akzeptanz und die Motivation bei den Beschäftigten. Der folgende Beitrag zeigt, wie eine Stellenbesetzung diese Kriterien erfüllen kann.

Der Stellenabbau im öffentlichen Sektor und die damit verbundene Reduzierung von Beförderungsmöglichkeiten steht im Kontrast zur leistungsorientierten Stellenbesetzungs- bzw. Beförderungsentcheidung mit dem Anspruch einer anforderungsorientierten Personalentwicklung. Unzureichende Transparenz im Stellenbesetzungs- und Beförderungsprozess schafft Spielraum für Spekulationen und provoziert demotivierende Wirkungen. Der Reformprozess im öffentlichen Sektor bietet Personalverantwortlichen, Führungskräften und leistungsorientierten Mitarbeitern die Chance, diesem Phänomen mit transparenten Verfahrensschritten und dem Anspruch auf Objektivierung von Auswahl- bzw. Beförderungsentscheidungen gerecht zu werden. Zukünftig veränderte Zielorientierungen (Kunden-, Ressourcen-, Mitarbeiterorientierung u. a.) tragen außerdem zu einer Um- und Neudefinition stellen- und funkti-

onnspezifischer Aufgaben bzw. Anforderungen bei. Der damit verbundene Qualifizierungswandel stellt Stellenbesetzungs- und Beförderungsentscheidungen in Zusammenhang mit einer bedarfsorientierten Personalentwicklung.

Zielsetzung ist hierbei, die stellenbezogenen, definierten Leistungsanforderungen mit den Leistungen und Befähigungen der Beschäftigten objektiviert zu vergleichen und die im Auswahl- und Entscheidungsprozess dann abschließend getroffene Entscheidung transparent zu machen.

Ausgangssituation bei der Stellenbesetzung

Die Einführung eines Stellenbesetzungs- und Beförderungsverfahrens bedarf einiger grundsätzlicher Klärungen, die von einer Kommission von Personalverantwortlichen, Personalvertretung und Beauftrag-



Dr. Klaus Klose-Diwo
ist als Führungs- und Systemberater für das Institut Dr. Müller Köln tätig

ten zu leisten sind. Unterschiedliche Erfahrungen und Interessenvertretungen sowie schwierige methodische und verfahrenstechnische Fragen lassen es sinnvoll erscheinen, den Prozess der Verfahrensentwicklung und Formulierung der Leitideen durch externe Moderation zu unter-

stützen. Der Einsatz und die Gewichtung der Verfahrenselemente im Entscheidungsprozess stehen außerdem im Zusammenhang mit der in der Vergangenheit praktizierten Vorgehensweise, den bereits eingesetzten Verfahrenselementen und der damit verbundenen Haltung aller Beteiligten zu diesem sensiblen Themenkomplex. Die Führungskultur einer Institution bildet sich symptomatisch auch im Umgang mit Personalentscheidungen ab. Ihre Analyse ist grundlegend für die zukünftige Verfahrensentwicklung und das Maß der später erreichten Akzeptanz im Zusammenhang mit der Einführung und der konsequenten Anwendung des Verfahrens.

Den Kommissionsmitgliedern stellen sich im Verlauf der Vorüberlegungen unter anderem folgende zukunftsorientierte Fragen: Wann sind Stellen intern/extern auszuschreiben? Sind Ausnahmen vorzusehen? Wie sind diese zu begründen? Wer nimmt am Entscheidungsprozess teil? Welche Funktion und Aufgaben übernehmen Personalservice und Fachbereiche, unmittelbare Vorgesetzte, Personalvertretung und Beauftragte, ggf. über die gesetzlich vorgegebenen Regelungen hinaus? Welchen Stellenwert nehmen Verfahrenselemente wie Beurteilung, Auswahlgespräche u. a. unter welchen Rahmenbedingungen ein? Welche gesetzlichen Regelungen bzw. Verordnungen sind zu beachten?

Prozess-Steuerung als wesentliches Element

Grundsätzlich stellt sich die Frage, wer sollte in welcher Funktion und mit welchen Aufgaben in den Entscheidungsprozess eingebunden sein? Hierzu geben Richtlinien zum Stellenbesetzungs- und Beförderungsverfahren differenziert Aufschluss. Bei Stellenbesetzungsentscheidungen sind nach erfolgter Bedarfsprüfung und Klärung der grundsätzlichen Ausschreibung aller Stellen und der Kriterien für begründete Ausnahmefälle vorbereitende Aktivitäten erforderlich (siehe Kasten).

Die an diesen Verfahrensschritten beteiligten Personen, die Ausübung ihrer Funktionen und Aufgaben sowie ihr Selbstverständnis im Entscheidungsprozess beeinflussen den Objektivierungsgrad der

Entscheidung wesentlich. Vor allen Dingen unterschiedliche (Vor-)Information zu (internen wie externen) Bewerbern, nicht eindeutig geklärte Funktionen und Aufgaben im Entscheidungsprozess und ein individuell ausgeprägtes Methoden- bzw. Verfahrensverständnis führen zu erheblichen Verzerrungen im Entscheidungsprozess.

Zur Objektivierung der Entscheidungsfindung trägt der Einsatz einer Stellenbesetzungskommission bei, deren Mitglieder (unmittelbare Vorgesetzte, übergeordnete Vorgesetzte, Personalservice, Personalvertretung, Beauftragte, politische Funktionsträger) alle oben genannten Verfahrensschritte – mit unterschiedlicher Schwerpunktverteilung – prozessbegleitend verfolgen und gemeinsam abstimmen.

Die Aktualisierung der Stellenschreibung wird im Regelfall durch unmittelbare Vorgesetzte unter Einbeziehung der Stelleninhaber vorgenommen, während die Definition der funktionsrelevanten bzw. stellenspezifischen Anforderungskriterien mit Unterstützung des Personalservice gemeinsam erfolgen kann.

Die systematische Entwicklung eines stellenspezifischen Anforderungsprofils dient dabei als Maßstab für die Entscheidung, ob ein Bewerber/eine Bewerberin den stellenspezifischen Anforderungen entspricht und voraussichtlich geeignet ist, den Verantwortungsbereich der neuen Stelle bzw. des höherwertigen Dienstpostens (im Rahmen der Stellenbewertung) auszufüllen. Zugleich dient das Profil als Vergleichsmaßstab dafür, ob ein Bewerber/eine Bewerberin besser geeignet ist als ein/e andere/r Bewerber/in. Die Definition eines Anforderungsprofils bildet außerdem die verbindliche Grundlage für eine anforderungsorientierte Stellenausschreibung, schafft Transparenz und konkretisiert den Kreis potentieller Bewerber/innen, denen das Profil als Orientierungsgrundlage für ihre Bewerbung und die Gestaltung des Bewerbungsgesprächs dienen soll. Die Erarbeitung eines Anforderungsprofils trägt somit entscheidend dazu bei, das Risiko einer Fehlbesetzung für alle Beteiligten zu reduzieren. Es bildet die Basis für Informationsgespräche, zur Vorabklärung der zu erfüllenden Anforderungen

für ein Abschlussgespräch am Ende des Verfahrens, in dem Stärken und Entwicklungsbedarf der Bewerber/innen im Zusammenhang mit konkreten Förderangeboten erörtert werden sollten. Die inhaltliche Gestaltung des Anforderungsprofils umfasst:

- Formale Voraussetzungen (rechtliche Voraussetzung, Ausbildung, Abschlusskriterien u. a.)
- Fachliche Voraussetzungen (grundlegende, spezifische Fachkenntnisse)
- Außerfachliche Voraussetzungen (Verhandlungs-, Konfliktlösungs-, Führungskompetenzen u. a.)

Das Anforderungsprofil erfüllt daher verschiedene Funktionen und nimmt Einfluss auf folgende Verfahrensschritte:

- Stellenausschreibung
- Verfahrenseinsatz bei der Personalauswahl
- Vorbereitende Bewerberinformation
- Vorauswahlentscheidung
- Auswahlentscheidung
- Bewerberinformation und Analyse des zukünftigen Qualifizierungsbedarfs

Die bisher genannten Punkte sind Bestandteil der Richtlinien für ein Stellenbesetzungsverfahren und verbindlich in der Anwendung.

Festlegung auf Anforderungskriterien

Die aus den stellenspezifischen Funktionen und funktionspezifischen Aufgaben abgeleiteten fachlichen und außerfachlichen Anforderungskriterien bilden neben den formalen, laufbahnrechtlichen Anforderungen die Grundlage für den Entscheidungsprozess. Dabei sind neben den aktuellen auch zukünftige Anforderungskriterien zu berücksichtigen, und bei der Auswahl ist auf ihre Beobachtbarkeit (Verhaltensbeschreibung) und begriffliche Eindeutigkeit zu achten. Die zur Erfüllung der Anforderungen erforderlichen Befähigungen (Kompetenzen) sind prozessorientiert zu formulieren und statische Definitionen zu vermeiden.

Die jeweils relevanten Anforderungskriterien sind ggf. einer Gewichtung zu unterziehen. Für die Gewichtung können diese Fragestellungen hilfreich sein:

- Welche stellenspezifischen Aufgaben und damit verbundene Anforderungen sind bereits in der Stellenbeschreibung durch Gewichtung herausgehoben?
- Über welche Kompetenzen muss der Bewerber/die Bewerberin sofort verfügen?
- Welche Kompetenzen lassen sich im Rahmen der Qualifizierungsaktivitäten vermitteln?

Nach Klärung dieser Fragen entscheidet die Kommission über Einsatz und Stellenwert der Verfahrenselemente (dienstliche Beurteilung, Auswahlgespräche, Assessment-Center) im Auswahlverfahren.

Kriterienorientierte Bewerber-Vorauswahl

Vor der Anwendung der Verfahrenselemente wird eine anforderungsorientierte Vorauswahl der Bewerber durch den Personalservice getroffen. Es ist konsequent, dass alle die Vorauswahlkriterien erfüllenden Kandidaten/innen in das weitere Verfahren mit einbezogen werden. Sollte der vorausgewählte Kandidatenpool aufgrund „weich“ formulierter Ausschlusskriterien zu groß sein, legt die Kommission gegebenenfalls weitere Vorauswahlkriterien fest. Die Anwendung einer Checkliste erleichtert die systematische Auswertung der Bewerbungsunterlagen auf der Basis definierter Anforderungskriterien und dient gleichzeitig zur Dokumentation des Verfahrens. Die Checkliste wird den Kommissionsmitgliedern zur Vorbereitung von Interviews bzw. Assessment-Center-Verfahrenselementen vorgelegt.

Auch die Kommissionsmitglieder sollten nach bestimmten Auswahlkriterien eingesetzt werden. Erfahrungen im Umgang mit strukturierten Interviews und Kontinuität in der Auswahlpraxis spielen hierbei eine Rolle. Unter diesen Bedingungen wird der Objektivierungsgrad der Auswahlentscheidung deutlich erhöht.

Verfahrenselemente anforderungsorientiert einsetzen

Zielsetzung eines optimierten Stellenbesetzungsverfahrens ist es, Bewerber anzu-

sprechen und auszuwählen, die auf der Basis der bisher gezeigten Leistungen den funktionsbezogenen bzw. stellenspezifischen Anforderungen eines zukünftigen Arbeitsplatzes optimal entsprechen werden. Da die Anforderungen – insbesondere bei Leitungs- und Führungspositionen – je nach Anforderungsprofil unterschiedlich differenziert ausfallen können, stehen zur Erfassung und objektivierten Entscheidungsfindung verschiedene Verfahrenselemente zur Verfügung (dienstliche Beurteilung, strukturiertes Auswahlinterview, multimodulares Auswahlzenario, Assessment-Center).

Dienstliche Beurteilung: Bei Stellenbesetzungs- und Beförderungsentscheidungen ist die aktuelle, im zurückliegenden Jahr erstellte Leistungsbeurteilung grundlegend. Bei gleich lautender Gesamtbeurteilungsnote konkurrierender Bewerber können als weitere differenzierende Kriterien die für die geforderten zukünftigen stellenspezifischen Anforderungen relevanten Einzelbeurteilungsmerkmale unter Beachtung ihrer eventuell vorgenommenen Gewichtung herangezogen werden. Vergleichsmaßstab hierfür ist das statusrechtliche Amt.

Die Grundlegung aktueller Beurteilungsergebnisse stellt die Entscheider/innen in der gängigen Beurteilungspraxis vor erhebliche methodische und verfahrenstechnische Probleme.

Wie die bereits erwähnten Anforderungskriterien müssen auch die Beurteilungsmerkmale oder -kriterien eindeutig beschrieben und zur Maßstabsorientierung muss eine Konkretisierung der jeweiligen Maßstabsstufe (mittlerer Skalenstufenwert) im Rahmen von Zielvereinbarungen getroffen werden. Beurteilungsfehler, die in der Person der unmittelbaren Vorgesetzten bedingt sein können, lassen sich durch umfassende Information und gezielte Qualifizierungsaktivitäten deutlich reduzieren. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, stellt die dienstliche (Regel-)Beurteilung eine methodisch fundierte Grundlage für Stellenbesetzungs- und Beförderungsentscheidungen dar. Ein weiteres methodisches Problem kommt jedoch noch hinzu. Mittels der retrospektiv ausgerichteten Leistungsbeurteilung wird ein Leistungs-

bild definiert, das den gegenwärtigen, nicht jedoch den zukünftigen funktions- bzw. stellenspezifischen Anforderungen gerecht wird. Sollte ein Bewerber zukünftig Führungsverantwortung übernehmen oder Mitglied einer Teamstruktur werden,

Vorbereitungen einer Stellenbesetzung

- Benennung der Mitglieder der Entscheidungskommission, ihrer Funktionen und Aufgaben
- Festlegung der Entscheidungsmodalitäten und (Hilfs-) Kriterien
- Konkretisierung bzw. Aktualisierung der Stellenbeschreibung (und Stellenbewertung)
- Ableitung der funktionsbezogenen bzw. stellenspezifischen Anforderungen aus der Stellenbeschreibung
- Definition der Anforderungskriterien, Vorauswahl- bzw. Ausschlusskriterien, möglicherweise mit Festlegung von Gewichtungsfaktoren
- Anforderungsrelevante Ausrichtung des Stellenbesetzungsverfahrens und der jeweiligen Instrumente (Beurteilung, Auswahlgespräch u. a.)

finden sich hierzu bisher ggf. keine objektivierten Hinweise auf die geforderten Kompetenzen.

Strukturiertes Auswahlinterview: Sollten vergleichbare Beurteilungsnoten keine differenzierte Auswahlentscheidung zulassen und sind zukünftige Anforderungen durch die Beurteilungsergebnisse nicht abgedeckt, bietet sich das strukturierte Interview zur Abstützung einer Personalauswahlentscheidung an. Der Aufbau dieses Interviews orientiert sich konsequent am Anforderungsprofil und den darin ausgewiesenen Kriterien. Diese werden je nach

Leistungsfähigkeit der Interviewelemente anhand des Erfahrungshorizontes der Bewerber (biographisches Material), der Simulation zukünftiger typischer (kritischer) Situationen (Fallbeispiele) und konkreter Simulationen (Dialogsituation) erfasst.

Die strukturierte Vorgehensweise im Auswahlgespräch stellt an Interviewer und Beobachter bestimmte Anforderungen hinsichtlich Vorbereitung und Interviewtechnik. Die Dauer des strukturiert geführten Interviews beträgt – je nach Zahl der Anforderungskriterien – ca. 60 bis 90 Minuten (siehe VOP 6/2000).

Die Tauglichkeit dieses Instruments ist abhängig von der Qualifikation der Interviewer und der konsequenten Anwendung der Gesprächselemente auf der Basis der ausgewählten Anforderungskriterien. Eine objektivierte, d. h. kriterienorientierte Auswahlentscheidung lässt das strukturierte Interview auch vor dem Hintergrund einer ggf. gerichtlich überprüften Verfahrensrichtigkeit geeignet erscheinen. Die Prognose-tauglichkeit (Validität) ist wissenschaftlich abgesichert und lässt sich mit multimodalen Auswahl-szenarien (Assessment-Center) vergleichen.

Assessment-Center: Das Assessment-Center setzt sich aus weiteren Verfahrenselementen (z. B. Fallstudien, Präsentationen, Gruppenszenarien, themenzentrierten Einzelgesprächen) zusammen. Alle Kommissionsmitglieder beobachten mehrere Bewerber in verschiedenartigen Situationen und beurteilen die beobachteten Ergebnisse. Die Vorteile eines Assessment-Center-Verfahrens liegen unter anderem in der verhaltensorientierten, auf diverse Anforderungskriterien mehrfach ausgerichteten Beobachtung sowie in den durch die Verfahrensvielfalt umfassender simulierten stellenspezifischen Anforderungen. Voraussetzung für die Durchführung von Assessment-Centern sind intensiv vorbereitete Kommissionsmitglieder (Beobachtung, Interviewführung, ggf. Übernahme von Gesprächsrollen, Moderation u. a.) und eine ausgearbeitete Verfahrensablauforganisation. Der zunehmend zu beobachtende Einsatz (Urteil VG Hamburg 16 VG 1052-2002) des Verfahrens im öffentlichen Sektor und die erkennbar hohe Akzeptanz der objektivier-

ten Verfahrensergebnisse bei allen Beteiligten stellen im Einzelfall eine Verfahrensalternative zum strukturierten Interview dar. Hier lässt sich auch über weitere Verfahrensmodelle nachdenken, die ggf. den Kreis der Entscheider (politische Funktionsträger, Aufsichtsgremienmitglieder, Bürgervertretung) funktionsbezogen erweitern.

Festlegung der Funktionsträger

Die Kommissionsmitglieder übernehmen verschiedene Funktionen (Beobachtung, Interviewführung, Entscheidungsfindung, ggf. Moderation) und die damit verbundenen Aufgaben kompetent und verantwortungsbewusst. Welche Funktionen von den einzelnen Kommissionsmitgliedern wahrgenommen werden, bedarf der vorherigen Absprache und gilt dann als verbindlich festgelegt. Die Funktionen der Funktionsträger sind den Bewerbern/innen zu erläutern. Im Anschluss an die einzelnen Auswahlgespräche findet eine Konferenz statt, in der die Anforderungskriterien mit den beobachteten Ergebnissen abgeglichen werden. Ziel der Diskussion ist die Festlegung eines Konsenswertes pro Anforderungskriterium. Es empfiehlt sich, dass eines der Kommissionsmitglieder in dieser Konferenz die Moderation des Entscheidungsfindungsprozesses übernimmt. Bei vergleichbar qualifizierten Bewerbern/innen geben zuvor festgelegte Hilfskriterien (Dienstherrenrecht) den Ausschlag für eine Stellenbesetzungsent-scheidung.

Hilfskriterien: Als Hilfskriterien können benannt werden: Vorzug interner Bewerber/innen vor externen, Dienstalter, Erfahrung auf einem speziellen Dienstposten, soziale Gesichtspunkte. Zusätzlich gelten die gesetzlichen Bestimmungen (Gleichstellung, Schwerbehindertenregelung).

Feedback der Teilnehmer/innen einholen

Die Ergebnisse des Entscheidungsprozesses werden dokumentiert und dienen als Grundlage für die Information angenom-

mener bzw. abgelehnter Bewerber/innen. Das Feedback-Gespräch dient dem Abgleich der individuell erzielten Ergebnisse (Ist-Analyse) mit den stellenspezifischen Anforderungen (Soll-Analyse). Auf der Basis einer Selbsteinschätzung des Bewerbers/der Bewerberin können individuell ausgerichtete Qualifikationsaktivitäten angeboten und wahrgenommen werden. Das von maximal zwei Kommissionsmitgliedern geführte Gespräch sollte verbindlich angeboten werden.

Vereinbarungen für die Probezeit

Um eine Überprüfung der zugrunde gelegten Anforderungen zu ermöglichen, sind regelmäßige Personalführungsgespräche während der Probezeit zu empfehlen. Die Probezeit (insbesondere auch für Führungskräfte) stellt ein wesentliches Verfahrenselement dar. Die Beurteilung des Leistungsverhaltens zum Abschluss der Probezeit (anlassbezogene Beurteilung) entscheidet über eine weitere Verwendung und den Verbleib in der Funktion. Laut § 12 Abs. 2 Seite 1 Nr. 4 BRRG kann über die Eignung von Beamten für einen höherwertigen Dienstposten erst nach Ablauf der Probezeit entschieden werden. Für die Erprobungszeit ist eine Mindestdauer von drei Monaten festzulegen. Eine Höchstdauer wird durch das BRRG nicht vorgeschrieben.

Neben Zielvereinbarungsgesprächen dient das „Jahresgespräch/Jährliches Mitarbeiter-Vorgesetzten-gespräch“ einer für beide Gesprächspartner sinnvollen Standortbestimmung. Im Ergebnis können anforderungsorientierte Qualifizierungsangebote vereinbart werden. Die Einführung eines Stellenbesetzungs- bzw. Beförderungsverfahrens ermöglicht nicht nur umfassende Transparenz, es ist außerdem ein zukunftsweisendes Personalentwicklungsinstrument, das eine Optimierung der Verfahrenselemente Beurteilung, Auswahlgespräch bzw. Feedback-Gespräch bewirkt.

Weitere Auskünfte zum Thema erhalten Sie beim **Institut Dr. Müller Köln**, ☎ (0 22 34) 7 70 28, E-Mail: institut@udmk.de.