

*Bei Personalgewinnung und Personalauswahl ist der öffentliche Dienst einer starken privatwirtschaftlichen Konkurrenz ausgesetzt – und sollte seine diagnostischen Verfahren überprüfen.*

# Potpourri der Methoden

Aufgrund der demografischen Entwicklung und einer misslungenen Bildungsplanung wird es für alle Organisationen schwieriger, gutes Personal zu finden. Der öffentliche Dienst ist diesbezüglich besonders herausgefordert. Ein Grund dafür ist die in vielen Bereichen vorherrschende Überalterung des Personals. Und: Während auf der einen Seite Mehrgenerations-Beamtenfamilien stehen, finden sich auf der anderen Seite Bevölkerungskreise, die eine Arbeit im öffentlichen Dienst grundsätzlich nicht in Betracht ziehen. Diese mangelhafte Diversity, die auch auf eine jahrzehntelange Personalauswahl nach dem „Schmidt-sucht-Schmidtchen-Prinzip“ zurückzuführen ist, wirkt sich ungünstig auf die Personalgewinnung aus.

Der Qualität der Personalgewinnung und Personalauswahl – die im öffentlichen Dienst aufgrund der extremen Verweildauer der ausgewählten Bewerber schon immer bedeutsamer war als in der freien Wirtschaft – kommt angesichts dieser Ausgangssituation eine gesteigerte erfolgskritische Bedeutung zu. Die genannten Faktoren zwingen zahlreiche Verwaltungen dazu, die entsprechenden Prozesse unter die Lupe zu nehmen. Je nach Ausgangssituation ist ein grundsätzliches Redesign notwendig, um bei entscheidenden Erfolgskennziffern – wie Akzeptanz, Zuverlässigkeit, Gültigkeit, Effizienz und Kosten – sprunghafte Verbesserungen zu erzielen.



*Prof. Dr. Martin Kersting, Leiter des Lehrbereichs „Führung und Steuerung“, Bildungs- und Wissenschaftszentrum, Bundesfinanzverwaltung, Münster*

✉ [martin@kersting-internet.de](mailto:martin@kersting-internet.de)

Ein zentraler Ausgangspunkt der gesamten Personalarbeit ist das Anforderungsprofil oder Kompetenzmodell. Die entsprechenden Profile oder Modelle etlicher Organisationen sind häufig derart veraltet, uneindeutig oder ausufernd, dass sie für jegliche praktische Personalarbeit hinderlich sind. Zukunftssichere Kompetenzmodelle berücksichtigen die anhaltende Arbeitsverdichtung, die im Zuge des New Public Management geforderte Kundenorientierung, die im Kontext der Europäisierung zunehmende Internationalisierung, die verstärkte Arbeit in Teams und Projektgruppen sowie die Nutzung aktueller Informations- und Kommunikationstechnologien.

Demgegenüber müssen formale Zugangshürden (zweites juristisches Staatsexamen oder eine Programmiersprache) auf den Prüfstand gestellt werden: Sie ergeben sich häufig aus der Tradition, aber nicht aus den tatsächlichen Anforderungen der Stelle und betonieren möglicherweise die Homogenität der Belegschaft. Bei der Absenkung der Hürden auf das notwendige Maß hilft eine Reflexion darüber, welche Voraussetzungen und Kompetenzen notwendig und welche lediglich wünschenswert sind – und vor allem: welche Kompetenzen noch erlernbar sind. Dazu zählt auch die Frage, ob Schwächen in einem Bereich durch Stärken in einem anderen Bereich kompensiert werden können. Wenn man für jede normal verteilte Kompetenz eine hohe Mindestausprägung formuliert, kann rein statistisch nur noch eine kleine Zahl der Bewerber reüssieren.

## Zielgruppen erweitern

In Zeiten des Personalmangels sind nicht nur die Bewerber, sondern auch die potenziellen Bewerber interessant. Die Zielgruppe muss erweitert werden. Die Verbesserung der Wer-

bemittel (Anzeigen, Broschüren oder Webseiten) greift zu kurz, da die potenziellen Bewerber mit gut aufbereiteten Informationen aller möglichen Arbeitgeber überflutet werden. Verwaltungen müssen zusätzlich darüber nachdenken, welche Anreize sie für die Informationsnutzung setzen können. Interessant ist in diesem Kontext das Self-Assessment; bei diesen Verfahren können Interessenten auch ohne eine Bewerbung etwas über die eigenen Stärken und Schwächen erfahren. Das Recruitainment, eine Kombination aus webgestütztem Personalmarketing, Recruiting und Personalauswahl, bietet über das integrierte Self-Assessment hinaus einen spielerischen Ausblick auf das jeweilige Berufsbild.

Die Stadt Hamburg zum Beispiel gibt Interessenten die Möglichkeit, das Berufsbild der allgemeinen Verwaltung kennen zu lernen und mit den eigenen Fähigkeiten und Interessen abzugleichen. Dabei erleben die potenziellen Bewerber in der Rolle eines Auszubildenden virtuell einzelne Stationen der Ausbildung und lösen konkrete Aufgaben. Die Lösungen werden ausgewertet und die Kandidaten erhalten unter ihrem Pseudonym ein Feedback mit einer Empfehlung, ob sie sich bewerben sollen. Innerhalb von zwei Jahren haben sich rund 13.600 User registriert und etwa 3.400 das Programm vollständig durchlaufen. Das Zentrum für Aus- und Fortbildung der Stadt Hamburg geht davon aus, dass das Programm zu einer Steigerung der Qualität der Bewerbungen beigetragen hat.

Das Beispiel zeigt, dass man den Bewerbern heutzutage möglichst wenige

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Diagnostik
- Personalauswahl
- Auswahlqualität

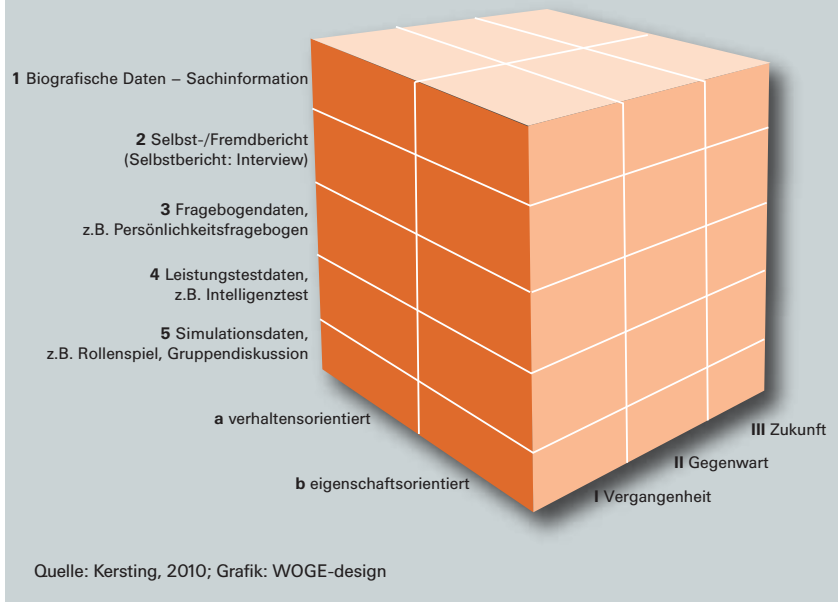
Hürden in den Weg zum potenziellen Arbeitgeber legen sollte und nicht immer gleich eine formale Bewerbung verlangen muss. Im Gegenteil: Eine Organisation unterstützt die berufliche Orientierung von Interessenten und bringt sich nebenbei als Arbeitgeber ins Spiel. Auf eine solch spielerische Weise nähern sich Jugendliche, die sich für einen Ausbildungsplatz bei der Deutsche Post DHL interessieren, dem Thema Beruflicher Werdegang mit dem „Azubi-Explorer“. Seit Projektbeginn haben sich rund 17.000 junge Menschen in den interaktiven Modulen einen Einblick in die angebotenen Ausbildungswege verschafft.

### Geeignete Bewerber entdecken

Auch die Diagnostik erfolgt aktuell häufig online. Die Stadt Düsseldorf etwa nimmt ein erstes Online-Screening der Kompetenzen (Rechenfertigkeit, Multitasking-Fähigkeit oder Informationskompetenz) angehender Diplom-Verwaltungswirte (künftig Bachelor of Laws) vor. Bislang haben zirka 3.200 Bewerber die Tests komplett bearbeitet.

Interessant ist die Möglichkeit – wie bei allen bisher genannten Beispielen realisiert –, das Bewerbermanagement und

### Der CUBE-Ansatz zur Systematisierung unterschiedlicher Ansätze der Gewinnung diagnostisch relevanter Daten



das eigentliche Testen zu integrieren, was enorme Effizienzsteigerungen mit sich bringt. Ein spannendes Bündel aus Bewerbermanagement und -auswahl offeriert da auch die Polizei Sachsen. Sofern die Online-Tests am heimischen PC bearbeitet werden, können die Bewerber bei der Testbearbeitung nicht vorgesehene Hilfsmittel einsetzen

oder sich Unterstützung sichern. Dies spricht nicht grundsätzlich gegen ungeschützte Tests. Denn in der Regel werden ungeschützte Online-Testungen als Vor-Screening genutzt: Die Kompetenzen derjenigen, die die erforderten Werte erzielen, werden später in einer geschützten Testung erneut überprüft.

Die Tatsache, dass jemand den zu Hause bearbeiteten Test besteht, ist also kein zuverlässiger Indikator für dessen Leistungsfähigkeit. Umgekehrt gilt aber: Wer den Test auch unter ungeschützten Testbedingungen nicht bewältigt, wird es auch im Ernstfall nicht schaffen. Das Vorgehen erlaubt es somit, eine Vielzahl von Personen zu identifizieren, die man – im Interesse der Organisation und in ihrem eigenen Interesse – vom weiteren Prozess ausschließen kann.

Die häufig, aber nicht zwangsweise mit einer Testung verbundenen elektronischen Bewerbermanagement-Systeme stellen eine enorme Arbeits- und somit Kostenersparnis für die Verwaltungen dar, und sie tragen zur Qualitätssteigerung bei. Trotz des Bewerbermangels werden nach wie vor zahlreiche Personen im Vorauswahlprozess aussortiert. Gerade dieser Prozess, den man als Flaschenhals der Personalauswahl ansehen kann, folgt bisher oft keinen eindeutigen Regeln. Die Umstellung auf den Computer erzwingt klare und überprüfbare Vorgaben für die Vorauswahl. Damit kann ein Fehler der zweiten Art vermindert werden. Dieser besteht darin, einen potenziell geeigneten Bewerber zu übersehen. Denn angesichts der eingangs beschriebenen Entwicklungen, kommt es verstärkt darauf an, möglichst viele gute Bewerber zu entdecken. Sofern der Vorauswahlprozess noch händisch gestaltet wird, empfiehlt es sich, die Entscheidung über die Vorauswahl von zwei unabhängig voneinander nach den gleichen Regeln arbeitenden Personen treffen zu lassen.

### DIN-Norm erhöht Qualität der Personalauswahl

Allein dadurch, dass ein Teil der Diagnostik online-gestützt erfolgt, ergibt sich kein hinreichender Qualitätsvorteil. Ebenso wie der Markt für Papier-Bleistift-Verfahren ist auch der Online-Testmarkt intransparent und hält sowohl qualitativ mangelhafte wie hervorragende Angebote bereit. Eine Orientierung in Sachen Qualität der Personalauswahl liefert die DIN-Norm zur Personalauswahl: Mit der DIN 33430 ist es gelungen, Qualitätskriterien für Verfahren

(Objektivität, Zuverlässigkeit, Gültigkeit, Wirtschaftlichkeit) sowie Anforderungen an die Qualifikation der Personen, welche die Verfahren durchführen, zu formulieren. Die Norm konkretisiert die im Beamtenrecht genutzten unbestimmten Rechtsbegriffe Eignung, Befähigung und fachliche Leistung und ist daher im behördlichen und rechtlichen Alltag trotz ihrer rechtlichen Nachrangigkeit den Verwaltungsvorschriften gleichgestellt.

Mit den Checklisten zur DIN 33430 lassen sich diese Erkenntnisse einfach für die Praxis nutzen. Mit den bearbeiteten Checklisten können Qualitätsmängel identifiziert und in der Folge beseitigt werden. Darüber hinaus gibt es für Personalverantwortliche die Möglichkeit, Fortbildungen zu besuchen und eine Personenzulassung für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430 zu erwerben (Manfred Wegener, Rechtliche Verbindlichkeit der DIN 33430, DGP Informationen, 2003).

### Methodenvielfalt sichert Auswahlqualität

Als Königsweg der Diagnostik gilt eine anforderungsorientierte, theoriegeleitete Kombination unterschiedlicher diagnostischer Vorgehensweisen – al-

### Lese-Tipp

Martin Kersting: **Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl – der DIN Ansatz.** Hogrefe, Göttingen 2008, ISBN 9783801721510, 29,95

so Methodenvielfalt. Beim Einsatz nur eines Verfahrens besteht die Gefahr, dass das Ergebnis maßgeblich durch das Verfahren statt durch die zu diagnostizierende Person bestimmt wird. Stereotype Beurteilungen im Sinne „Schmidt-sucht-Schmidtchen“ sind vor allem dann zu erwarten, wenn nur wenige Informationen vorliegen, wie etwa beim seichten Geplauder eines unstrukturierten Einstellungsinterviews. Empfehlenswert ist ein auf das Kompetenzprofil ausgerichtetes Methoden-Potpourri: Je nach Stelle geht es um die Analyse biografischer Daten, sind standardisierte Interviews, berufsbezogene Persönlichkeitsfragebogen, Leistungstests (etwa zur kognitiven Kompetenz), Rollenspiele, Präsentationsübungen sowie Gruppendiskussionen einzusetzen. Die Qualität liegt in der strukturierten Beobachtung und Bewertung sowie in der Datenintegration. Der CUBE-Ansatz gibt einen Überblick über Verfahren und ihre mögliche Ausgestaltung. (Abb.)

Ein qualitativ hochwertiges, methodenvielfältiges Vorgehen eröffnet die Chance, bei einigen Bewerbern, die man bislang in die zweite Reihe gestellt hat, Qualitäten zu entdecken – ebenso bei Personen, von denen man dachte, dass sie eigentlich nicht passen. Die Kompetenzdiagnostik ist allerdings nicht das Ende, sondern der Anfang des Prozesses: Es bedarf darüber hinaus der kompetenzgerechten Personalentwicklung.

Wer aber die Arbeit auf sich nimmt, wird mit höherer Wahrscheinlichkeit eher belohnt als diejenigen Organisationen, die weiter darauf warten, dass es High Potentials vom Himmel regnet oder dass es auch ohne qualifizierten Nachwuchs funktioniert – getreu dem Motto: „Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand.“ Denn die Ämter, so geht das geflügelte Wort weiter, werden nicht von Gott vergeben.

### Internet-Tipp

- Stadt Hamburg: Recrutainment <http://cyou-startlearning.hamburg.de/zaf/index.php>
- DHL-Azubi-Explorer [www.dp-dhl.com/de/karriere/bewerbung/tests.html](http://www.dp-dhl.com/de/karriere/bewerbung/tests.html)
- Stadt Düsseldorf: Kompetenz-Screening (Login: Demo Duesseldorf) <http://duesseldorf.maptq.com>
- Polizei Sachsen [www.polizei.sachsen.de/zentral/756.htm](http://www.polizei.sachsen.de/zentral/756.htm)
- Martin Kersting: Personalauswahl – Methoden für erfolgreiche Unternehmen. In: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hrsg.): Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland. Deutscher Psychologen Verlag, Berlin 2010 [www.kersting-internet.de](http://www.kersting-internet.de)