

DGP-INFORMATIONEN

52. Jahrgang, Heft 61, September 2011

	Seite
Vorwort Ina Voigt	3
Die DGP im Süden Deutschlands: Vorstellung und Porträt der neuen Geschäftsstelle Stuttgart Ulrich W. Stadelmaier	5
Kundenbefragung 2011 Hubert Faupel	7
Coaching im öffentlichen Dienst - Qualitätsstandards und zukünftige Entwicklung Heidrun Thorke/Nina Ristel	16
Persönlichkeitsdiagnostik für ein professionelles Personalmanagement: Wissenschaftliche Hintergründe und praktische Erfahrungen Astrid Schmitter/Ulrich W. Stadelmaier	23
DGP-Online-Assessment – Entwicklung eines Pre-Screening-Verfahrens Astrid Schmitter/Nina Ristel/Benjamin Haarhaus	31
Testleistung von Bewerberinnen und Bewerbern mit und ohne Migrationshintergrund - Ein Vergleich Stephan Jerusel	35
Burnout in der Arbeitswelt Ina Voigt/Nina Ristel/Christel Sander	47
Korruptionsprävention als führungspsychologische Herausforderung Ina Voigt	54
Mathematik für Schlüsseltechnologien Rudolf Kellermann	56
Nachlese und Bericht des zweiten Personalkongresses der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen „Mitarbeiter/innen finden und binden“ Julia Singhartinger	61

Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.

BERLIN • DÜSSELDORF • HANNOVER • LEIPZIG • STUTTGART



DGP-INFORMATIONEN

52. Jahrgang, Heft 61, September 2011

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

wir freuen uns, Ihnen nun den 52. Jahrgang der DGP-Informationen vorlegen zu können!

Sie finden in diesem Heft Beispiele aus der unmittelbaren wissenschaftlichen und praktischen Arbeit der DGP sowie Berichte zu aktuellen, sehr unterschiedlichen Fragestellungen, bei denen wir Ihr Interesse vermuten.

Nach der Vorstellung unserer neuen Geschäftsstelle in Stuttgart stellt Herr Faupel das Ergebnis unserer diesjährigen Kundenbefragung vor, die wir mit dem Ziel einer weiteren Optimierung von Angebot und Kundenorientierung durchgeführt haben. Ein weiteres Befragungsergebnis zeigt der Artikel von Frau Thorke und Frau Ristel auf, die sich mit den Qualitätsstandards und weiteren Entwicklungen zum Coaching, einem hoch individuellen Personalentwicklungsangebot, befasst haben.

Testentwicklung im weitesten Sinne ist nach wie vor ein wichtiges Handlungsfeld der DGP; in diesem Heft finden Sie nun drei Artikel hierzu: Zum einen befassen sich Frau Schmitter und Herr Stadelmaier mit der Einsetzbarkeit von Persönlichkeitstests in der Personalauswahl, ein Thema, auf das uns unsere Kunden/innen immer wieder ansprechen, zum anderen berichten die Kollegen/innen der DGP-Stabstelle Testentwicklung (Frau Schmitter, Frau Ristel, Herr Haarhaus) über die Entwicklung eines DGP-Online-Tests zur Bewerbervorauswahl. Mit Testleistungen von Bewerbern/innen mit Migrationshintergrund und möglichen Konsequenzen befasst sich Herr Jerusel, ein Thema, das sowohl in Bezug auf Integrationsziele als auch den demografischen Wandel eine hohe Bedeutsamkeit hat.

Zwei Themen, die in unserem Seminarangebot schon lange eine wichtige Rolle spielen, sind nun auch wieder in der öffentlichen Diskussion hoch aktuell: Korruptionsprävention – hierzu drucken wir einen von mir verfassten Artikel aus dem „Scheinwerfer“, der Zeitschrift von Transparency International ab – sowie Burnout-Prävention, angesichts der dramatischen Zunahme psychischer Erkrankungen ein aktuelles Handlungsfeld – hierzu ein Artikel von mir, gemeinsam mit den Kolleginnen Frau Ristel und Frau Sander.

Ganz besonders freue ich mich, dass es uns gelungen ist, einen auf den ersten Blick aus dem Rahmen fallenden Bericht über das Matheon hier veröffentlichen zu können. Aus vielen Gesprächen mit unseren Kunden/innen wissen wir, dass oft Unzufriedenheit mit mathematischen Kenntnissen und Kompetenzen von Bewerbern/innen zu beklagen ist. Vor diesem Hintergrund ist das im Artikel von Herrn Kellermann beschriebene DFG-Projekt anwendungsorientierter Grundlagenforschung in der Mathematik, das quasi eine „Neudefinition“ der Mathematik leistet, sehr spannend und z.B. im Hinblick auf die Aktivitäten von Matheon in und für Schulen ein ambitionierter Ansatz.

Zum Schluss – aus den Augen, aber für viele noch nicht aus dem Sinn – erinnert uns Frau Singhartinger noch einmal in ihrer Nachlese an den letzten DGP-Kongress.

Wir hoffen, Ihnen mit unseren DGP-Informationen Anregungen für Ihre Arbeit zu liefern und würden uns über einen Dialog hierzu mit Ihnen freuen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.



Ina Voigt

Ihre Ina Voigt
Leitende Psychologin der DGP e. V.

Die DGP im Süden Deutschlands: Vorstellung und Portrait der neuen DGP-Geschäftsstelle Stuttgart

Exakt zum 61. Jahrestag ihrer Gründung, dem ersten April 2010, hat die DGP den lange getroffenen Entschluss in die Tat umgesetzt: Die Präsenz in Süddeutschland mit einer eigens dafür gegründeten Geschäftsstelle. Dadurch kann die DGP nun auch im süddeutschen Raum ihren Kunden/innen und allen Interessierten mit fachkompetentem Rat vor Ort zur Seite stehen. Die neue Geschäftsstelle befindet sich im schönen Stuttgarter Westen unweit des Feuerseeplatzes.

Mit der Stuttgarter Dependence verfolgt die DGP grundsätzlich zwei Ziele: Einerseits möchten wir für unsere Kunden/innen, Partner und Freunde auch im Süden schnell erreich- und abrufbar sein, wenn fachkompetenter Rat in Fragen des Personalmanagements gebraucht wird. Andererseits trägt die DGP satzungsgemäß die Verantwortung, als unabhängige und neutrale Institution Verwaltung und Wirtschaft in allen Fragen des Personalwesens sachkundig zu beraten, um so zu einer Objektivierung und erhöhten Transparenz von Personalentscheidungen und -maßnahmen beizutragen – hierfür soll nun auch im Süden der Republik ein Ansprechpartner vor Ort zur Verfügung stehen.

Geleitet wird die Geschäftsstelle Stuttgart von Ulrich Stadelmaier. Herr Stadelmaier ist in verlässlicher Tradition der DGP von Beruf Diplom-Psychologe. Neben seiner nationalen und internationalen Tätigkeit als Trainer und Berater war er über mehrere Jahre freier Mitarbeiter der Geschäftsstelle Leipzig und kehrt mit seiner neuen Aufgabe in seine schwäbische Heimat zurück. Der gebürtige Reutlinger ist Spezialist für den Themenkomplex Mitarbeiterführung. Im Einklang mit Satzung und Tradition der DGP betätigt sich auch Herr Stadelmaier in der angewandten arbeits- und organisationspsychologischen Forschung. Insbesondere beschäftigt er sich für die DGP mit dem Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und beruflicher Arbeitsleistung. Selbstverständlich bietet die Geschäftsstelle Stuttgart sämtliche bewährten Leistungen an, die unsere Kunden/innen seit sechs Jahrzehnten am DGP-Spektrum schätzen.

Neben den für eine Neugründung notwendigen Aktivitäten zur Stabilisierung des regionalen Bekanntheitsgrades der DGP stand im ersten Jahr insbesondere die fachliche Begleitung unserer süddeutschen Bestandskunden/innen im Vordergrund. In diesem Sinne wurden große

Bundesbehörden an deren süddeutschen Standorten bei Personalauswahlprozessen sowie Führungstrainings begleitet. Darüber hinaus hat Herr Stadelmaier einen auf Landesebene angesiedelten süddeutschen Kunden betreut, mit welchem er schon zu Zeiten seiner freien Mitarbeiterschaft für die Geschäftsstelle Leipzig als Führungstrainer betraut war – gemäß unserer Zielstellung konnte dadurch die Entfernung zu unseren hiesigen Kunden/innen drastisch reduziert und der Beratungsprozess dadurch insgesamt vereinfacht werden.

Erfreulich in mehrerlei Hinsicht ist ferner die Tatsache, dass die Geschäftsstelle Stuttgart mittlerweile auch neue regionale Kommunkunden/innen bei der Besetzung von Führungspositionen berät. Wir werten es als Bestätigung unserer Arbeit, dass nun auch im Süden direkt auf unsere ausgewiesene Expertise im sehr spezifischen Feld der Personalauswahl für den öffentlichen Dienst zugegriffen wird.

Neben unserem allgemeinen Leistungsspektrum hat jede DGP-Geschäftsstelle seit jeher einzelne inhaltliche Schwerpunkte: So betätigt sich Stuttgart derzeit verstärkt in der professionellen Begleitung bei behördlichen Umstrukturierungsprozessen, wie sie seit einigen Jahren in der Bundesrepublik vermehrt im Sinne der Verwaltungsmodernisierung durchgeführt werden. Ein weiterer Schwerpunkt der Geschäftsstelle Stuttgart besteht in der personalpsychologischen Beratung von mittelständischen Kunden/innen der Privatwirtschaft aus den Bereichen der Altenpflege, der Lebensmittel- sowie der Automobil-Service-Industrie.

Mittlerweile kann in Stuttgart – neben dem Geschäftsstellenleiter, Herrn Stadelmaier – auf einen etablierten Personalstamm zurückgegriffen werden. In guter Tradition der DGP konnten wir ortsansässige Diplom-Psychologinnen und -Psychologen für uns gewinnen, die in den Bereichen Fortbildung und Eignungsuntersuchung für unsere Kunden vor Ort tätig sind.

Wir freuen uns, im Süden für Sie da zu sein – nutzen Sie den kurzen Draht nach Stuttgart für Ihre Fragen hinsichtlich des operativen und strategischen Personalmanagements!

Auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit,
Ihr DGP-Team Stuttgart

Korrespondenzanschrift des Autors:

Dipl.-Psych. Ulrich W. Stadelmaier
Leiter der Geschäftsstelle Stuttgart
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Reuchlinstraße 27
70176 Stuttgart
stadelmaier@dgp.de

1. Ziel der Befragung

Die DGP befragt in regelmäßigen Abständen ihre Kundinnen und Kunden (im Folgenden „Auftraggeber“) zu ihrer Zufriedenheit mit dem Angebot und den Leistungen der DGP. Von der Rückmeldung erhofft sie sich Hinweise darauf, wo und wie sie ihr Angebot und ihre Leistungen verbessern sollte und konzipiert z.B. neue Seminarangebote und Instrumente der Eignungsdiagnostik.

An der diesjährigen Befragung haben 278 Auftraggeber teilgenommen. Wir möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich für die aufgewendete Mühe und die differenzierte Rückmeldung bedanken!

2. Modus und Themen der Befragung

Der den Auftraggebern per E-Mail zugesandte Fragebogen konnte online bearbeitet werden, wobei die Anonymität selbstverständlich gesichert war (und ist). Da viele unserer Auftraggeber mehrere Angebote (z.B. Fortbildung und Personalauswahl) in Anspruch nehmen, somit auch mehrere Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner Kontakt zur DGP haben, wurden an diese Auftraggeber eine dementsprechende Anzahl von Fragebögen versandt.

Erfragt wurden die

- grundsätzliche/globale Zufriedenheit mit dem Angebot und den Leistungen
- Zufriedenheit mit dem Angebot und den Leistungen in den Bereichen
 - Personalauswahlverfahren/Eignungsuntersuchungen
 - Personalauswahlverfahren/Assessment-Center-Verfahren
 - Fort- und Weiterbildung
 - Weiteres

Vorgegeben waren jeweils verschiedene Aspekte (s. Ergebnisse), deren empfundene bzw. erlebte Ausprägung auf einer Skala markiert werden konnte. Diese Skala umfasste die Abstufungen

- sehr zufrieden
- zufrieden
- teils/teils
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

Darüber hinaus gab es die Möglichkeit zu freien Formulierungen. Anhand der möglichen Angabe, mit welcher der DGP-Geschäftsstellen die Auftraggeber zusammenarbeiten, konnten geschäftsstellenspezifische Ergebnisse eruiert werden.

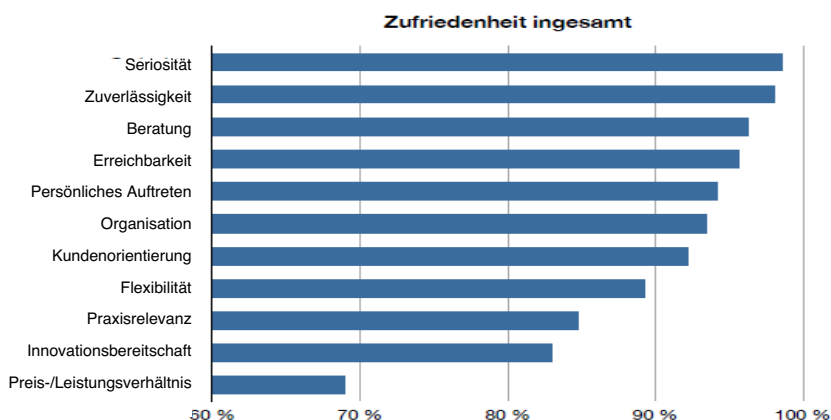
3. Ergebnisse

Allgemein und vorweg kann gesagt werden, dass wir eine insgesamt (sehr) positive Rückmeldung erhalten haben. Das erfüllt uns mit Freude und wir danken den an der Befragung beteiligten Auftraggebern auch hierfür herzlich.

Selbstverständlich gab es auch teilweise Aspekte, die zu verbessern sind. Die DGP wird diese Hinweise aufgreifen und geeignete Maßnahmen ergreifen (ggf. geschäftsstellen- bzw. themenspezifisch).

Im Folgenden werden ausgewählte markante Ergebnisse dargestellt.

3.1 Zufriedenheit insgesamt bzgl. einzelner Aspekte (s. Anhang 1)



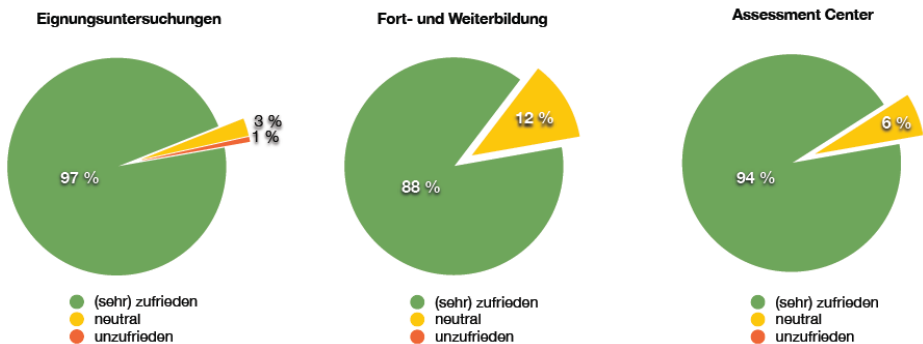
Grafik 1

Der DGP werden im besonderen Maße Seriosität (98,5%) und Zuverlässigkeit (98 %) zugeschrieben. Auch bzgl. der Beratung durch die DGP sind unsere Auftraggeber (sehr) zufrieden (96,2 %).

Trotz der ebenfalls hohen Werte für die Aspekte Flexibilität (89,2 %), Praxisrelevanz (84,7 %) und Innovationsbereitschaft (82,9 %) wird die DGP im Kontakt mit einzelnen Auftraggebern eruiert, durch welche Maßnahmen i.w.S. diese Werte noch weiter erhöht werden können.

Angesichts erfreulich (teilweise äußerst) hoher Zustimmung für die bisher aufgeführten Aspekte mag der relativ niedrige Wert (68,9 %) für das Preis-/Leistungsverhältnis zunächst überraschen. Jedoch sollte hier beachtet werden, dass in praktisch allen Kundenbefragungen (also auch in Befragungen anderer Anbieter von Leistungen oder Gütern) dieser Aspekt die geringste Zustimmung erhält. Ferner sei hier daran erinnert, dass die Seriosität der DGP-Angebote (z.B. DIN 33430-Konformität von Testverfahren) nur durch intensive und mit hohen Kosten verbundene Entwicklungsarbeit erreichbar ist.

3.2 Zufriedenheit insgesamt in einzelnen Bereichen



Grafik 2

Die grundsätzliche Zufriedenheit im Bereich Eignungsuntersuchungen ist mit 96,7 % sehr hoch ausgeprägt (bei 2 von 278 Stimmen, die Unzufriedenheit ausdrücken); Ähnliches gilt mit 93,8 % für Assessment-Center-Verfahren. Ebenfalls noch gut platziert ist der Bereich Fort- und Weiterbildung mit 88,1 %, zumal da die Heterogenität der Themen und die damit verbundene Affinität zu einzelnen Trainern/innen eine höhere Ergebnisschwankung/-spannbreite erwarten ließe.

3.3 Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten der Bereiche (s. Anhänge 2 – 5 und Grafik 3)

3.3.1 Eignungsuntersuchungen (s. Anhang 2 und Grafik 3)

Bei den Eignungsuntersuchungen wird der DGP mit 100 % das Höchstmaß an Seriosität zugeschrieben. Aber auch in der Zufriedenheit bzgl. Erreichbarkeit, Zuverlässigkeit, Organisation und Beratung (98 % bis 94 %) wird jeweils eine gute Ausprägung erreicht.

Parallel zu den Ergebnissen aus Bewährungskontrollen der DGP-Tests zeigen sich 89,3 % der Antwortenden mit der Treffsicherheit der Prognosen zufrieden.

Offensichtlich wird in diesem Bereich noch mehr an Innovationsbereitschaft gewünscht (Zufriedenheit 78,1 %). Selbstverständlich entwickelt die DGP neue Produkte und beachtet dabei die Standards der Fachwissenschaft und damit das Gebot der Seriosität mit der Folge, dass die Entwicklung mehr Zeit beansprucht als eine „schnellschüssig-gemeingefällige“ Zusammenstellung von Testaufgaben (die z.B. die Orientierung an den Anforderungen nicht empirisch nachweisen kann).

Die vergleichsweise geringe Zufriedenheit mit dem Preis-/Leistungsverhältnis wurde schon unter 3.1 ansatzweise problematisiert.

3.3.2 Fort- und Weiterbildung (s. Anhang 3 und Grafik 3)

Auch hier werden hohe Seriosität und Zuverlässigkeit (jew. 98,6 %) attestiert, aber auch ein vergleichsweise deutlicher Wunsch nach mehr Innovationsbereitschaft (Grad der Zufriedenheit 81 %). Diesen Aspekt wird die DGP intensiv verfolgen.

Nicht ein drittes Mal soll hier der Aspekt Preis-/Leistungsverhältnis (64,8 %) thematisiert werden.

3.3.3 Assessment-Center-Verfahren (s. Anhang 4 und Grafik 3)

Zuverlässigkeit und Organisation stellen die Auftraggeber zu jew. 100 % zufrieden, hohe Akzeptanz finden darüber hinaus die Seriosität, Beratung und Kundenorientierung.

Für die Innovationsbereitschaft und das Preis-/Leistungsverhältnis gilt das bereits an anderer Stelle Gesagte.

3.3.4 Weitere Produkte (s. Anhang 5)

Für die weniger stark nachgefragten Angebote gab es naturgemäß auch weniger Rückmeldungen. Die Anzahl schwankt zwischen 3 (Mitarbeiterbefragung) und 12 (Personalentwicklungsberatung). Angesichts der geringen Zahlen wird auf eine detaillierte Darstellung bzw. Differenzierung nach Aspekten verzichtet. Mit einer Ausnahme (Mitarbeiterbefragung: 2 von 3 Auftraggebern sind zufrieden) zeigen sich die Auftraggeber (sehr) zufrieden: 9 von 9 bzgl. Coaching/Supervision, 11 von 12 bzgl. Personalentwicklungsberatung und 3 von 3 bzgl. Organisationsentwicklung. Diese Werte sind besonders zufrieden stellend, da sie im Bereich der sehr beratungsintensiven Angebote erreicht werden.

4. Zufriedenheit mit Moderatoren/innen in Assessment-Center-Verfahren und Dozenten/innen in der Fortbildung (s. Anhang 6 und Grafik 4)

Den AC-Moderatoren/innen werden äußerst hohes Engagement (100 %) sowie sehr hohe Methodenkompetenz (98,1 %) und Flexibilität (96,2 %) zugeschrieben. Akzeptable gute Werte finden sich für die soziale Kompetenz sowie das persönliche Auftreten (jew. 92,5 %).

Besonders zufrieden ist man mit der sozialen Kompetenz (94 %) und dem persönlichen Auftreten (92,8 %) der Dozenten/innen in der Fortbildung, aber auch Engagement, Flexibilität und Methodenkompetenz (Grade der Zufriedenheit zwischen 89,7 % und 85,5 %) finden gut ausgeprägte Zustimmung.

Die DGP wird mit ihren Dozenten/innen diesen Befund thematisieren. Für das Erreichen gewünschter Verhaltensmodifikationen/-konturierungen ist sie auch auf (gerne auch individuelle, persönliche) Rückmeldungen der Auftraggeber über die üblichen Seminarbeurteilungsbögen hinaus angewiesen. Wir wären daher sehr dankbar für dementsprechende Kontakte.

5. Frei formulierte Rückmeldungen

Hier hatten die Auftraggeber die Möglichkeit, über vorgegebene Kriterien hinaus Rückmeldung zu geben. Das Bündel dieser Äußerungen ist naturgemäß (und wie von uns erhofft) sehr bunt. Die bereits im Fragebogen geäußerte Zufriedenheit mit Produkten allgemein bzw. einzelnen Aspekten wurden hier konkretisiert. Teils gelten die hervorgehobenen Stärken für einzelne Geschäftsstellen bzw. den in ihnen arbeitenden Mitarbeitern/innen, teils werden sie für die Gesamt-DGP gesehen. Natürlich freuen wir uns über dieses (Extra-)Lob, sehen aber keineswegs über auch kritische Anmerkungen hinweg. Diese helfen uns, Ungeklärtes zu regulieren, denkbare Missverständnisse aufzulösen und – insbesondere – offensichtlich Verbesserungsbedürftiges zu optimieren.

6. Ausblick

Sowohl in der Gesamtbewertung als auch in der differenzierten Bewertung der Angebote und Leistungen anhand diverser Kriterien zeigt sich eine insgesamt (sehr) hohe Zufriedenheit der Auftraggeber.

Eine Kundenbefragung hat jedoch nicht das Ziel, möglichst uneingeschränktes (und insgeheim erhofftes) Lob „abzuholen“, sondern sie soll auch Verbesserungswünsche und –bedarfe offenbaren. Auch dieses leistet die diesjährige Kundenbefragung. Die DGP wird in angemessenem zeitlichen Abstand die Befragung wiederholen, um zu eruieren, wie sich die zwischenzeitlich in den „schwächeren“ Feldern ergriffenen Maßnahmen ausgewirkt haben.

Wir danken den Auftraggebern, die uns Rückmeldung gegeben haben, nochmals sehr und hoffen, dass Sie auch an der nächsten Befragung teilnehmen.

Anhang 1:	Zufriedenheit insgesamt bzgl. folgender Aspekte	
	- Rangreihe -	
	Seriosität	98,5 %
	Zuverlässigkeit	98 %
	Beratung	96,2 %
	Erreichbarkeit	95,6 %
	Persönliches Auftreten	94,1 %
	Organisation	93,4 %
	Kundenorientierung	92,1 %
	Flexibilität	89,2 %
	Praxisrelevanz	84,7 %
	Innovationsbereitschaft	82,9 %
	Preis-/Leistungsverhältnis	68,9 %

Anhang 2:	Eignungsuntersuchungen	
	Zufriedenheit insgesamt:	96,7 %
	Zufriedenheit Einzelaspekte (Rangreihe)	
	Seriosität	100%
	Erreichbarkeit	98%
	Zuverlässigkeit	97,9 %
	Organisation	97,2 %
	Beratung	94 %
	Persönliches Auftreten	91,7 %
	Treffericherheit der Prognosen	87,3 %
	Kundenorientierung	87,8 %
	Praxisrelevanz	85 %
	Innovationsbereitschaft	78,1 %
	Preis-/Leistungsverhältnis	72,8 %

Anhang 3:	Fort- und Weiterbildung	
	Zufriedenheit insgesamt:	88,1 %
	Zufriedenheit Einzelaspekte (Rangreihe)	
	Seriosität	98,6 %
	Erreichbarkeit	98,6 %
	Zuverlässigkeit	97,1 %
	Beratung	92,4 %
	Organisation	91,4 %
	Kundenorientierung	89,9 %
	Praxisrelevanz	87,9 %
	Innovationsbereitschaft	81 %
	Preis-/Leistungsverhältnis	64,8 %

Anhang 4:**Assessment-Center**

Zufriedenheit insgesamt:	93,8 %
Zufriedenheit Einzelaspekte (Rangreihe)	
Zuverlässigkeit	100 %
Organisation	100 %
Seriosität	97,8 %
Erreichbarkeit	97,7 %
Beratung	97,7 %
Kundenorientierung	95,6 %
Praxisrelevanz	92,7 %
Innovationsbereitschaft	85,7 %
Preis-/Leistungsverhältnis	78,3 %

Anhang 5:**Weitere Produkte**

Coaching und Supervision	9/9
Mitarbeiterbefragung	2/3
PE-Beratung	11/12
OE-Beratung	3/3

Anhang 6:**Zufriedenheit mit Dozenten/innen (Fortbildung)**

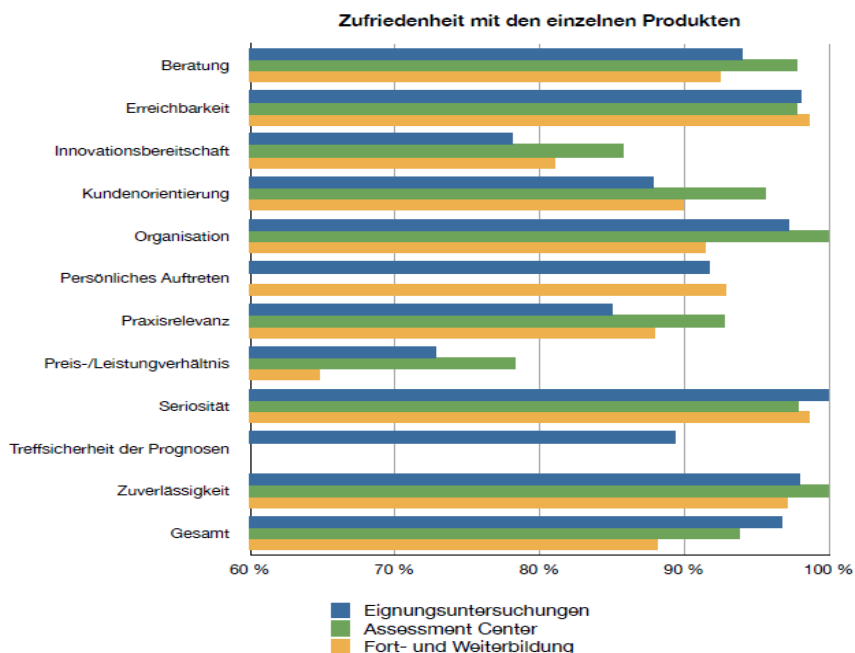
- Rangreihe -

Soziale Kompetenz	94 %
Persönliches Auftreten	92,8 %
Engagement	89,7 %
Flexibilität	88,2 %
Methodenkompetenz	85,5 %

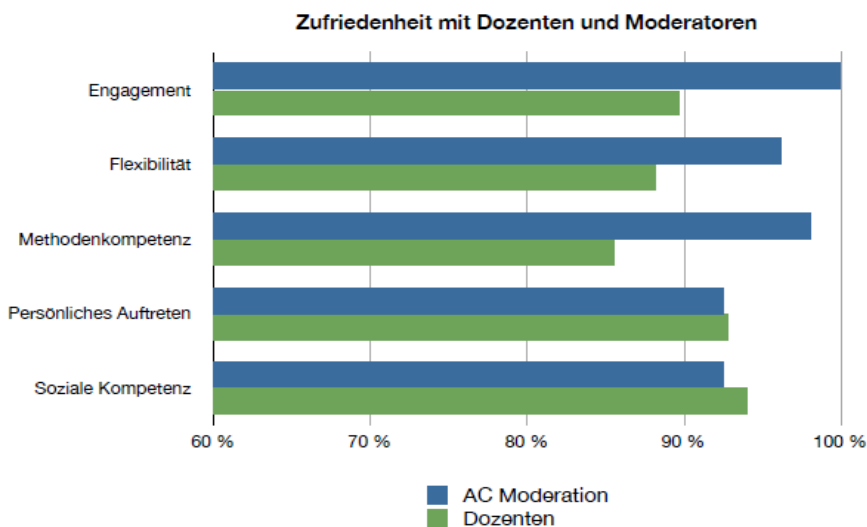
**Zufriedenheit Moderatoren/innen
(Assessment-Center-Verfahren)**

- Rangreihe -

Engagement	100 %
Methodenkompetenz	98,1 %
Flexibilität	96,2 %
Soziale Kompetenz	92,5 %
Persönliches Auftreten	92,5 %



Grafik 3



Grafik 4

Korrespondenzanschrift des Autors:

Dipl.-Psych. Hubert Faupel
 Leiter der Geschäftsstelle Düsseldorf
 Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
 Grafenberger Allee 32
 40237 Düsseldorf
 faupel@dgp.de

Coaching im öffentlichen Dienst – Qualitätsstandards und zukünftige Entwicklung

Coaching-Befragung der DGP-Kundinnen und -Kunden in Bremen, Niedersachsen und Schleswig-Holstein im Rahmen eines Pilotprojektes der Geschäftsstelle Hannover

Heidrun Thorke/Nina Ristel

„Nicht die Dinge ändern sich, wir ändern uns“

- Henry David Thoreau -

Coaching – was ist das?

Coaching ist nicht „Bringen Sie mir mal Herrn XY wieder in Ordnung“.

Coaching ist professionelle, zeitlich begrenzte Begleitung, Beratung und Unterstützung von Personen mit Führungsverantwortung oder mit Expertenfunktion. Coaching setzt Freiwilligkeit und eine vertrauensvolle Beziehung voraus, arbeitet mit klaren Zielabsprachen und fördert die Selbststeuerungskräfte und Selbstbestimmung der Person, die sich für ein Coaching entscheidet.

Coaching ist keine „Modeerscheinung“.

Coaching hat sich als Instrument einer strategischen Personalentwicklung etabliert. In der freien Wirtschaft gehört das Coaching von Führungskräften mittlerweile zum Standard der Personalentwicklung, und auch im öffentlichen Dienst entscheiden sich immer mehr Kommunal-, Landes- und Bundesverwaltungen, in ein Coaching von Führungskräften und Expertinnen/Experten zu investieren.

Viele Prognosen gehen davon aus, dass der Coaching-Markt in den nächsten Jahren noch weiter wächst. Damit wird auch die Anzahl der Coachs weiter steigen. Die Frankfurter Allgemeine schreibt auf ihrer Internetseite im Juli 2010 (Quelle: Frankfurter Allgemeine FAZ.NET; Juli 2010; In fünf Stufen zum Erfolg), dass es zurzeit in Deutschland 5.000 bis 8.000 Coachs gibt. Nach Schätzungen des Deutschen Berufsverbandes Coaching e. V. (DBVC) arbeiten deutschlandweit ca. 5.000 Menschen professionell als Coach. Der Berufsbegriff ist bedenklicherweise ungeschützt, und damit darf sich jede(r) so nennen, sich unter diesem Begriff vermarkten und als Coach praktizieren.

Anlass der Online-Befragung

Während es einige Befragungen zum Thema Coaching in der freien Wirtschaft gibt, ergaben Recherchen keine passenden Ergebnisse zum Thema „Coaching im öffentlichen Dienst“.

Aus Gesprächen mit Coaching-Kunden/innen der Geschäftsstelle Hannover ergab sich, dass Coaching als Instrument einer gezielten Personalentwicklung in den „Köpfen“ präsent ist, dass das Erfahrungsspektrum im Umgang mit Coaching jedoch stark variiert: Die Bandbreite an Erfahrungen und Qualitätsstandards reicht von differenzierten Coaching-Pools bis hin zu fehlenden Grundinformationen über Coaching.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V. setzt sich seit vielen Jahren für Qualitätsstandards im Bereich der Personalauswahl und -entwicklung ein und so auch für Qualitätsstandards im Coaching. Seit mehr als 20 Jahren nutzen Kundinnen und Kunden das Coaching-Angebot der DGP und werden von ausgewählten Coaches professionell begleitet. Auswahlkriterien für die Aufnahme in den DGP-Coaching-Pool sind ein abgeschlossenes Psychologie-Studium, eine Coaching- und/oder Therapieausbildung sowie mehrjährige Berufs- bzw. Leitungserfahrung. Durch regelmäßige kollegiale Supervision und Berücksichtigung der vom Arbeitskreis Assessment-Center e.V. im Juni 2008 erarbeiteten Coaching-Standards wird eine hohe Prozess-Qualität gewährleistet. Doch wie systematisch und mit welchen Qualitätsanforderungen gehen unsere Kunden an das Thema Coaching heran? Gibt es innerhalb der Verwaltungen definierte Zielgruppen? Welches Anforderungsprofil muss ein Coach erfüllen? Werden Ziele für ein Coaching festgelegt? Welche qualitativen Anforderungen werden an den Coaching-Prozess gestellt? Und woran wird der Erfolg eines Coachings gemessen?

Um Antworten auf diese Fragen nicht nur auf einzelne Aussagen von Coaching-Kunden/innen zu stützen, sondern um valide Aussagen treffen zu können, führte die DGP eine Online-Befragung zum Thema Coaching durch. Die Online-Befragung beschränkt sich zunächst als Pilotprojekt auf Kunden/innen der Geschäftsstelle Hannover. Dazu zählen Kommunal- und Landesverwaltungen in den Bundesländern Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Bremen.

Die Online-Befragung wurde im Sinne einer Qualitätssicherung folgendermaßen strukturiert:

Strukturqualität

(Frage: Welche Qualitätsstandards/Kriterien werden im Vorfeld des Coachings festgelegt?)

- Zielgruppen von Coaching
- Ziele von Coaching
- Anlass eines Coachings
- Auswahl von Coachs

Prozessqualität

(Frage: Welche Qualitätsstandards werden an den Coaching-Prozess gelegt?)

- Vereinbarungen vor Beginn eines Coachings
- Inhalte des Coachings
- Anforderungen an den Coaching-Prozess

Ergebnisqualität

(Frage: Was hat das Coaching bewirkt?)

- Erfolgsmessung

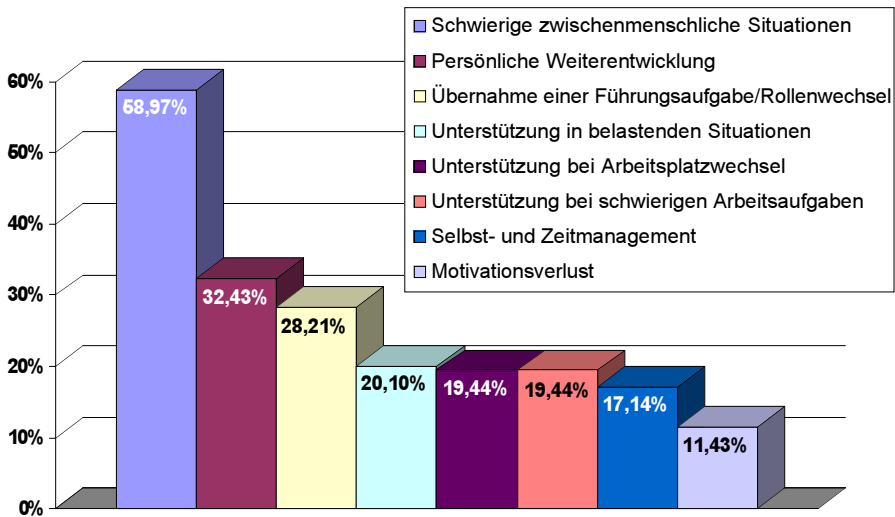
Über die Schwerpunktthemen hinaus wurde die Frage gestellt, welchen Stellenwert Coaching im Kontext etablierter Personalentwicklungsmaßnahmen besitzt und welche Bedeutung dem Coaching in Zukunft beigemessen wird. (Die ausführlich dargestellten Ergebnisse unserer Befragung können Sie auf unserer Homepage www.dgp.de unter AKTUELLES nachlesen.)

Insgesamt wurden 550 Kunden/innen angeschrieben und für eine Teilnahme an der Befragung geworben. Von allen angeschriebenen Kunden/innen hat sich ein Drittel mit dem Fragebogen auseinandergesetzt - zu einem großen Anteil (77%) sind es Personen, die Führungserfahrung besitzen, obwohl diese Zielgruppe nicht gezielt angesprochen wurde. Das Ergebnis lässt vermuten, dass der Link zur Online-Befragung gezielt an Führungskräfte weitergeleitet wurde bzw. das Thema bei Führungskräften auf ein insgesamt größeres Interesse als bei Beschäftigten in anderen Funktionen stieß.

Etwa die Hälfte der Teilnehmenden arbeitet in Organisationen, in denen Coaching durchgeführt wird. Diese Datenbasis ermöglicht erste Aussagen zum Coaching im öffentlichen Dienst für die drei o. g. Bundesländer.

Zielgruppe für Coaching sind in den befragten Organisationen überwiegend Führungskräfte, die im Rahmen eines Einzelcoachings durchschnittlich 5 Coaching-Sitzungen in Anspruch nehmen. Dabei geht häufig die Initiative von der Person selbst aus bzw. ist das Ergebnis eines Mitarbeiter-/Zielvereinbarungsgesprächs und/oder eines kooperativen Entscheidungsprozesses zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft. Die am häufigsten bearbeiteten Themen zeigt folgende Grafik:

Hohe Wichtigkeit für Coaching-Themen



Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch eine Kooperationsstudie einer Unternehmensberatung und dem Harvard Business Manager im Dezember 2007, die Manager in Wirtschaftsunternehmen befragten und die die Klärung und Lösung von konkreten und aktuellen schwierigen Führungs- und Managementaufgaben als Coaching-Anlass nannten. Coaching ist kein Training oder eine Schulungsmaßnahme und wird in der Literatur auch deutlich in Abgrenzung von diesen beiden klassischen Instrumenten der Personalentwicklung definiert. Coaching setzt in der Regel einen sehr individuellen Begleitungsprozess in Gang. Dabei geht es weniger darum, theoretischen Input und Methoden zu vermitteln, sondern die gecoachte Person darin zu unterstützen, Potenziale/Ressourcen zu stärken, die Selbstreflexionsfähigkeit zu erhöhen und durch Perspektivwechsel neue Blickwinkel und Handlungsperspektiven zu

eröffnen. Die Chancen einer nachhaltigen Verhaltensänderung sind beim Coaching meist höher als bei Trainingsmaßnahmen, da die Führungskraft länger und intensiver als in einem 2-tägigen Seminar an ihrer persönlichen Veränderungsthematik arbeiten kann.

Dass in den von der DGP befragten Organisationen durchschnittlich 5 bis 15 Personen pro Jahr gecoacht wurden, unterstützt die Vermutung, dass Coaching für viele einen festen Platz in der Personalentwicklung eingenommen hat.

Doch welche Qualitätsstandards legen die coachingerfahrenen Verwaltungen an die Auswahl des Coachs und an den Coaching-Prozess?

Überraschenderweise gibt es nur in etwa 15% der Organisationen, in denen Coaching durchgeführt wird, festgelegte Qualitätsstandards bei der Auswahl eines Coachs bzw. für die Aufnahme in einen Pool ausgewählter Coachs. Allerdings geht auch aus der Befragung hervor, dass mögliche Auswahlkriterien in den Köpfen verankert sind – auch wenn sie nicht im Vorfeld systematisch definiert und dokumentiert wurden. „Persönliches Auftreten und Glaubwürdigkeit“, „Coaching-Ausbildung/-Methodenkompetenz“ und „Passung zum Klienten und seinen Themen“ werden sowohl von den Organisationen mit Coaching-Erfahrung als auch von denen ohne Coaching-Erfahrung als wichtig eingestuft. „Alter und Geschlecht“ spielen dagegen keine Rolle.

Wird ein Coach in einen „hausinternen“ Pool aufgenommen, dann geschieht dies laut Befragung „über ein persönliches Gespräch“ und „über Referenzen“.

Diese Ergebnisse machen deutlich, dass die Persönlichkeit des Coachs, das Auftreten und die Fähigkeit, Kompetenzen glaubwürdig zu vermitteln, entscheidenden Einfluss darauf haben, ob er/sie einen Auftrag erhält oder nicht.

Fokussieren wir die von den befragten Organisationen als sehr wichtig eingestuften Anforderungen an den Coaching-Prozess, so stehen die „Vertraulichkeit zwischen Coach und Klient“ mit 84,78% sowie die „Weitergabe von Informationen an Dritte nur nach Zustimmung“ mit 78,26% auf den beiden vorderen Ranking-Plätzen. D.h. eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und dem/der Klienten/in wird von den meisten Befragten als eine Grundvoraussetzung für eine gemeinsame Arbeitsbasis angesehen. Erstaunlich ist, dass nur zwei Drittel der Befragten die Freiwilligkeit als Grundvoraussetzung des Coachings sehen. Dieses Ergebnis korreliert mit den Angaben, dass Coaching „vom Vorgesetzten verordnet“ wird.

Es steht allerdings im Widerspruch zu den in der Fachliteratur beschriebenen Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching - dem Prinzip der Freiwilligkeit in der Zusammenarbeit mit einem Coach des Vertrauens.

Welche weiteren Qualitätsanforderungen stellen die befragten Unternehmen an den Coaching-Prozess?

Der Arbeitskreis Assessment Center e. V. definiert in seinen Coaching-Standards „Coaching wird als ein zielgerichteter Prozess verstanden, der einen zwischen Coach und Coachee vorab definierten Auftrag umfasst und nach Erreichung des definierten Ziels beendet ist“.

Die Klärung von „Zielen, Ablauf und Dauer des Coachings“ werden von den befragten Personen als wichtig eingestuft. Dabei werden dem Gespräch über die Ziele des Coachings sowie einem Abschlussgespräch im Anschluss an das Coaching Bedeutung beigemessen. Als wesentliche Ziele des Coachings wurden die „Stärkung der Führungsrolle/des Führungsverhaltens“ sowie „Schärfung der Selbstreflexion/Selbstwahrnehmung“ genannt.

Eine Evaluation des Instrumentes, d. h. eine Erfolgsmessung, wird dagegen nur bei einer Minderheit der befragten Organisationen durchgeführt. Dass Coaching von Führungskräften sich positiv auf die Organisationsentwicklung und das Miteinander auswirkt, zeigen auch die Ergebnisse unserer Befragung: Gecoachte Führungskräfte entwickeln eine offene Feedback-Kultur in ihrem Verantwortungsbereich und können die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern.

Fazit und Ausblick

74,49% der Befragten messen dem Thema Coaching eine hohe bis sehr hohe Bedeutung bei. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Landeshauptstadt München, die 2009 mit der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) eine Befragung durchführte, an der sich 848 städtische Führungskräfte beteiligten. Auf die Frage nach den bevorzugten Qualifizierungsformen landete Coaching mit 69,9% auf dem ersten Platz. Der Fachverlag „Manager Seminare“ kommt nach einer Untersuchung des Weiterbildungsmarktes im März 2009 zu dem Ergebnis, dass Coaching das einzige Weiterbildungsformat ist, bei dem eine steigende Nachfrage zu erwarten ist. Hier spiegelt sich der bereits vor einigen Jahren postulierte Paradigmenwechsel hin zu einer Individualisierung in der Personalentwicklung wider.

Der Coaching-Markt entwickelt sich rasant. Um so wichtiger ist es, dass über Coaching als sinnvolles und Erfolg versprechendes Instrument einer strategischen Personalentwicklung als Alternative zum klassischen Training informiert wird, Coaching in ein vorhandenes Personalentwicklungskonzept integriert und Qualitätsstandards für die Auswahl von Coaches und den Coaching-Prozess definiert werden. Die Notwendigkeit einer Systematisierung und Festlegung spezifischer Qualitätsstandards erkennen auch unsere Kunden/innen: Nur 6,52% der befragten Organisationen sind mit der Qualitätskontrolle und Erfolgsmessung zufrieden, 80% sehen Coaching noch nicht als Teil ihres Personalentwicklungskonzeptes und 70% äußern sich unzufrieden über fehlende Qualitätsstandards. Hier besteht Nachholbedarf, um auf die zukünftigen Anforderungen gut vorbereitet zu sein. Denn nur wenn dem expandierenden Markt mit kritischem Blick und angewandten Qualitätsstandards begegnet wird, kann die „Stunde der Scharlatane“ (MANAGER MAGAZIN, 2007) nicht länger schlagen.

Quellen:

König, E./Vollmer, G.: Systemisches Coaching; Weinheim/Basel (2. Auflage) 2003
Rauen, C.: Handbuch Coaching; Göttingen 2005
www.faz.net
www.dbvc.de
www.harvardbusinessmanager.de
www.arbeitskreis-ac.de
www.muenchen.de

Korrespondenzanschriften der Autorinnen:

Dipl.-Psych. Heidrun Thorke
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Stammestr. 40 D
30459 Hannover
thorke@dgp.de

Dipl.-Psych. Nina Ristel
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Stammestr. 40 D
30459 Hannover
ristel@dgp.de

Persönlichkeitsdiagnostik für ein professionelles Personalmanagement: Wissenschaftliche Hintergründe und praktische Empfehlungen

Astrid Schmitter/Ulrich W. Stadelmaier

Warum Persönlichkeitstests?

Persönlichkeitstests bzw. deren Einsatz in Personalauswahlsituationen genossen in Deutschland nicht immer einen guten Ruf – sicherlich häufig zu Recht, da doch viele Tests aus dem klinischen Bereich stammten oder wissenschaftlich kaum unterfüttert waren. Seit geraumer Zeit wächst jedoch Beliebtheit sowie Häufigkeit des Einsatzes von Persönlichkeitstests und erfreulicherweise auch die Entwicklung wissenschaftlich fundierter Testverfahren.

Verständlich ist der Wunsch vieler Personalverantwortlicher, die "Gesamtpersönlichkeit" ihrer Bewerber/innen zu erfassen. Doch was versteht man unter "Persönlichkeit"? Laut einer wissenschaftlichen Definition nach Asendorpf (2004) umfasst die Persönlichkeit "die Gesamtheit aller überdauernden individuellen Besonderheiten im Erleben und Verhalten". Generell gehört natürlich zur Persönlichkeit auch das Merkmal "Intelligenz", dessen Bedeutung für den Berufserfolg gänzlich unstrittig ist und insbesondere den Vorteil bietet, dass bereits bei jungen Menschen die kognitive Leistungsfähigkeit festgelegt ist und im weiteren Leben nur noch moderaten Entwicklungen unterliegt. Spricht man jedoch von "Persönlichkeitstests", so geht es eben nicht um Intelligenz, sondern um Persönlichkeit im "engeren Sinne". Um dieser auf die Spur zu kommen, wurden eine Vielzahl unterschiedlicher Theorien entwickelt – an dieser Stelle soll vor allem der eigenschaftstheoretische Ansatz herausgegriffen werden. Eigenschaften "sind als relativ breite und zeitlich stabile Dispositionen definiert, bestimmtes Verhalten konsistent in verschiedenen Situationen zu zeigen." (Angleitner & Riemann, 2005). Eigenschaftstheorien haben also drei verschiedene Funktionen:

1. Verhaltens- und Erlebenstrends werden über verschiedene Situationen zusammengefasst.
2. Interindividuelle Verhaltens- und Erlebenstrends können erklärt werden.
3. Künftiges Verhalten und Erleben können vorhergesagt werden.

Kurz gefasst: Während Leistungstests, wie die etablierten DGP-Verfahren, Auskunft darüber geben, wozu ein Mensch in der Lage ist

(das „can do“), sollen Persönlichkeitstests Vorhersagen erlauben, wie sich ein Mensch typischerweise verhalten wird (das „will do“).

Die „Big Five“ – Das Fünf-Faktoren-Modell

In der Personalauswahl spielt natürlich insbesondere der dritte Punkt eine Rolle: Wie wird sich der/die potenzielle Mitarbeiter/in am Arbeitsplatz verhalten? Um einen sinnvollen Persönlichkeitstest zur Beantwortung dieser Frage auszuwählen, muss erstens klar sein, welche Persönlichkeitseigenschaften tatsächlich „überdauernd“ sind, d.h. nicht stark situationsabhängig. Zweitens muss zweifelsfrei nachgewiesen sein, welche dieser Persönlichkeitseigenschaften tatsächlich gute Prädiktoren für Berufserfolg sind. Bei der Identifikation solch zeitlich sowie situativ robuster Eigenschaften setzte sich – insbesondere da die postulierte Struktur immer wieder bestätigt werden konnte – der Konsens durch, dass „die wichtigsten Persönlichkeitseigenschaften (...) ziemlich vollständig und mit hinreichender Genauigkeit durch ein Modell mit fünf breiten orthogonalen Faktoren beschrieben werden (können)“ (Angleitner & Riemann, 2005). Unabhängig voneinander entstand neben dem Modell der „Big Five“ von Goldberg das Fünf-Faktoren-Modell (FFM) von Costa & McCrae. Beide Modelle gehen im Wesentlichen von fünf ähnlichen Faktoren aus:

- **Extraversion:** Personen mit stark ausgeprägten Extraversionswerten sind begeisterungsfähig, gesellig, aufgeschlossen, optimistisch und gehen aktiv auf andere Menschen zu.
- **Verträglichkeit:** Personen mit stark ausgeprägten Werten auf dieser Dimension zeigen anderen gegenüber viel Mitgefühl, Wohlwollen und Hilfsbereitschaft, agieren vertrauensvoll, kooperativ, nachgiebig und schätzen zwischenmenschliche Harmonie.
- **Gewissenhaftigkeit:** Personen mit stark ausgeprägter Gewissenhaftigkeit arbeiten zuverlässig, sehr genau, mit Selbstdisziplin und Ehrgeiz.
- **Neurotizismus (FFM) oder – als Gegenpol – Emotionale Stabilität (Big Five):** Personen mit stark ausgeprägten Werten für Neurotizismus (und entsprechend niedrigen Werten für Emotionale Stabilität) sind eher nervös, unsicher, ängstlich und können ihre eigenen Emotionen eher weniger gut kontrollieren, während emotional stabile Menschen mit ihren Emotionen (insbesondere den negativen) besser umgehen können, Misserfolge und Rückschläge rascher überwinden.

- **Offenheit für Erfahrung (FFM) oder Kultiviertheit (Big Five):**
Personen mit hoher Ausprägung auf dieser Skala schätzen abwechslungsreiche Tätigkeiten und neue Erfahrungen, sind wissbegierig, ideenreich und vielseitig interessiert.

Das Fünf-Faktoren-Modell von Costa & McCrae geht zudem davon aus, dass jeder der fünf Faktoren sechs Facetten enthält, so dass sich insgesamt 30 Subskalen ergeben.

Zu Zwecken der Personalauswahl sollten die Teilbereiche aus dem komplexen Konstrukt „Persönlichkeit“ herausgegriffen werden, die eine hohe prädiktive Validität (Vorhersagegüte) gewährleisten. Schaut man sich vor diesem Hintergrund die „Big-Five“ bzw. das „Fünf-Faktoren-Modell“ an, so ist es vor allem die Facette „Gewissenhaftigkeit“, die eine gute Prognoseleistung für Berufserfolg gewährleistet. Aber auch die Dimensionen „Emotionale Stabilität“ und „Extraversion“ können wertvolle Beiträge liefern, wobei die Prognoseleistung hier stärker davon abhängt, was genau vorher gesagt werden soll – hier zeigt sich eine besondere Bedeutung für einen Personenkreis, der Führungsaufgaben übernehmen soll.

Das Konzept der zentralen Selbstbewertungen

Ein jüngeres Konzept der arbeitsbezogenen Persönlichkeitspsychologie ist das von Judge, Locke und Durham (1997) eingeführte Konzept der zentralen Selbstbewertungen (Core Self-Evaluations; CSE). Es geht aus jenem Forschungsstrang hervor, dessen Akteure auf der Suche nach so genannten zusammengesetzten Persönlichkeitsmerkmalen sind. Dies sind solche, welche die Gemeinsamkeiten einzelner Persönlichkeitsmerkmale (wie etwa der oben beschriebenen Big Five) in sich vereinen und auf einer noch abstrakteren Ebene zusammenfassen. Ein entscheidender Grund für die Suche nach zusammengesetzten Persönlichkeitsmerkmalen ist die Tatsache, dass Kombinationen von Persönlichkeitsmerkmalen arbeitsbezogene Kriterien oft besser vorher-sagen als isolierte einzelne Persönlichkeitsmerkmale dies tun (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).

In diesem Sinne vereint CSE folgende vier Dispositionen:

1. **Selbstwert:** Selbstwert ist der relativ stabile Eindruck, den man zusammenfassend von sich hat. Je positiver dieser Eindruck ausfällt, desto höher ist der Selbstwert.

2. **Verallgemeinerte Selbstwirksamkeitserwartung:** Diese Disposition beschreibt das Ausmaß, in welchem man sich zutraut, aus eigenem Vermögen heraus in die Tat umzusetzen, was man sich vorgenommen hat oder erledigen muss.
3. **Neurotizismus** (wie oben bereits beschrieben)
4. **Kontrollüberzeugung:** Hat jemand die feste Überzeugung, dass er oder sie die Geschehnisse des eigenen Lebens selbst in der Hand hat und beeinflussen kann, so verfügt er oder sie über eine so genannte interne Kontrollüberzeugung. Ist das Gegenteil der Fall, so spricht man von externer Kontrollüberzeugung – im Extremfall hat man unter dieser Bedingung stets den Eindruck, Spielball der Umwelt zu sein.

CSE ist demnach ein Persönlichkeitsmerkmal, welches selbstbewertend, wesentlich und weitreichend ist (Bono & Judge, 2003). Seine Wirkung auf (und damit Vorhersagekraft für) arbeitsbezogene Kriterien erschließt sich aus der Rolle, welche die beschriebenen vier Dispositionen zusammengekommen auf den Umgang mit Arbeitsanforderungen haben: Menschen mit hohem Selbstwert sollten in selbstwertbedrohenden Situationen der Überforderung oder Konkurrenz mehr Durchhaltevermögen haben als Menschen mit geringem Selbstwert. Ferner sollte eine hohe verallgemeinerte Selbstwirksamkeitserwartung einen Menschen dazu disponieren, sich qualitativ und quantitativ anspruchsvollen, ungewohnten oder unangenehmen Arbeitsanforderungen zu stellen. Darüber hinaus sollte eine geringe Ausprägung von Neurotizismus (d. h. emotionale Stabilität) einen Menschen davor bewahren, sich zu viele Sorgen bezüglich der Arbeit zu machen oder generell ängstlich an (neue) Arbeitsanforderungen heran zu treten. Nicht zuletzt ist anzunehmen, dass eine interne Kontrollüberzeugung einen Menschen im Angesicht zu bewältigender Arbeitsanforderungen generell weniger rasch verzagen lässt als einen Menschen mit externer Kontrollüberzeugung.

Insgesamt betrachtet liefert das Konzept der CSE eine Vielzahl bedeutender Anknüpfungspunkte für eine wissenschaftlich abgesicherte Personalauswahl, Personal- und Organisationsentwicklung. Allein, der theoretische Hintergrund des Konzepts wird nach wie vor diskutiert (Baudin et al., 2009; Johnson, Rosen, Levy & Abouserie, 2008) und zwar nach dem Motto: „CSE erklärt einiges, nur wissen wir noch nicht genau, warum es das erklärt.“ Die Befunde zur Vorhersagekraft des Konzepts gegenüber arbeitsbezogenen Kriterien ist aber unseres Erachtens ein Grund dafür, die weitere Entwicklung des CSE-Konzepts zu verfolgen und in eine wissenschaftlich fundierte Personalarbeit zu übersetzen.

Das Leistungsmotiv

Bei Motiven handelt es sich um so genannte Bewertungsdispositionen, d. h.: Ein Motiv ist eine im Menschen gespeicherte emotionale Bewertung von Handlungsfolgen (Heckhausen & Heckhausen, 2006). Der eine empfindet etwa positive Gefühle, wenn er sich vorstellt, sich mit anderen zu messen, der andere hingegen empfindet möglicherweise negative Gefühle dabei. Motive sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich ausgeprägt und ähneln Persönlichkeitseigenschaften insofern, als sie zeitlich relativ stabil und in verschiedenen Situationen in ähnlicher Weise wirksam sind.

Verhaltenswirksam werden Motive dann, wenn sie auf Anreize treffen, die für das Motiv relevant sind – es entsteht das Phänomen der Motivation (Lewin, 1936). Das Leistungsmotiv stellt dabei neben Anschluss- und Machtmotiv eines der drei Grundmotive dar, die man schon bei Kindern ab dem dritten Lebensjahr beobachten kann (Kleinbeck, 2006). Es beinhaltet die emotionalen Bewertungen eines Menschen im Zusammenhang mit Leistungssituationen. Ist es stark ausgeprägt, so empfinden Menschen ein Bedürfnis nach Leistung, haben hohe Hoffnung auf Erfolg und geringe Furcht vor Misserfolg; bei einem gering ausgeprägten Leistungsmotiv ist das Gegenteil der Fall.

Seine Bedeutung für Personalauswahl, Personal- und Organisationsentwicklung bezieht das Leistungsmotiv aus seiner vermeintlichen Verbindung mit Leistung: Menschen mit ausgeprägtem Leistungsmotiv suchen berufliche Leistungssituationen aktiv auf und wählen anspruchsvolle, aber individuell bewältigbare Aufgaben (Atkinson, 1978). Nach Misserfolgen erhöhen diese Menschen i. d. R. ihre Anstrengung. Menschen mit gering ausgeprägtem Leistungsmotiv meiden Leistungssituationen, haben geringe Hoffnung auf Erfolg und große Furcht vor Misserfolg. Infolgedessen wählen sie extrem einfache oder unrealistisch anspruchsvolle Aufgaben; nach Misserfolgen geben sie im Allgemeinen auf.

Probleme und Chancen der Persönlichkeitsdiagnostik

Kritiker des Eigenschaftsansatzes gehen davon aus, dass Persönlichkeits- und Situationsfaktoren das gezeigte Verhalten gemeinsam bedingen. Es bestehen jedoch unterschiedliche Auffassungen darüber, wie stark und in welcher Form diese beiden Faktoren jeweils wirksam werden und ob es notwendig ist, sie simultan zu erfassen und zu analysieren. Hilfreich sein kann der Blick auf einen stärker situativen Ansatz auch bei der Entwicklung eines eigenschaftstheoretisch orientierten

Fragebogens, indem z.B. die Fragen so gestellt werden, dass sie sich eindeutig auf den beruflichen Kontext beziehen bzw. möglichst verhaltensnah formuliert werden.

In einer Studie von Roberts und DelVeccio (2000) wurden 152 Längsschnittstudien zusammengefasst. Ergebnis: Persönlichkeitsmerkmale erreichen meist erst im höheren Erwachsenenalter eine hohe Stabilität, so dass sich zumindest Zweifel ergeben, ob Persönlichkeit bereits im Kinder- oder Jugendalter geprägt wird. Hier wird der Vorteil von Intelligenztests gegenüber Persönlichkeitstests deutlich: Intelligenzunterschiede stabilisieren sich deutlich früher und sind insofern bei allen Altersgruppen ein sehr valider Prädiktor für Berufserfolg.

Das häufig ins Feld geführte Problem der Verfälschbarkeit von Persönlichkeitstests scheint hingegen geringer zu sein als ursprünglich gedacht: Zwar verhalten sich die Bewerber beim Beantworten der Fragen sozial erwünscht, dies beeinträchtigt die Kriteriumsvalidität jedoch nicht generell.

Empfehlungen der DGP

Der Einsatz von Persönlichkeitstests kann durchaus hilfreich sein, allerdings erfordert die Auswahl des zu verwendenden Verfahrens viel Fingerspitzengefühl. In einem undurchschaubaren Wirrwarr zwar populärer, aber kaum bis gar nicht wissenschaftlich fundierter Tests finden sich nur wenige seriöse Verfahren mit verlässlich nachgewiesenen Gütekriterien. Objektivität, Reliabilität, Validität, aber auch Transparenz und Akzeptanz werden von Testautoren zwar häufig behauptet, aber nur sehr selten durch belastbare Studien nachgewiesen. Diese „hochwertigen“ Tests gilt es zu identifizieren – und mit Sachverstand in ein Personalauswahlkonzept einzubetten: Generell sind Persönlichkeitstests als Vorauswahlkriterium – im Gegensatz zu Intelligenztests – nur sehr bedingt und mit großer Vorsicht einzusetzen. Da es sich hier immer nur um eine Selbstbeschreibung der Kandidaten/innen handelt, sollte grundsätzlich eine Überprüfung der Passung von Selbst- und Fremdbild erfolgen, z.B. im Interview durch situative Fragen bzw. im AC durch verhaltens- und simulationsorientierte Aufgaben. Bei der Auswahl des Persönlichkeitstests sollte vor allem auf die Verwendung breiter, stabiler und gut erforschter Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Big Five, Leistungsmotivation) zurückgegriffen werden. Sollen darüber hinaus weitere Konstrukte erfasst werden, so ist eine sorgfältige Anforderungsanalyse unentbehrlich; grundsätzlich ist eine gute „Passung“ zwischen dem Gesamt-Anforderungsprofil und dem ausgewählten Persönlichkeitstest wichtig, um sich nicht „im Nachhinein“ fragen zu müssen, in welcher Form nun die Ergebnisse des Persönlichkeitstests in das Gesamtverfahren integriert werden können.

Prinzipiell ist ein multimodales methodisches Vorgehen zu wählen, das die Auswahlentscheidung auf eine breite und solide Datenbasis stellt. Nach wie vor empfiehlt die DGP einen starken Fokus auf den Bereich kognitive Leistungsfähigkeit, die Verwendung strukturierter Interviews und AC-Elemente – Persönlichkeitstests sollten nur ergänzend Verwendung finden.

Ausblick in die Zukunft und Beratungsangebot

Die DGP hat bislang keinen eigenen Persönlichkeitstest im Portfolio, möchte jedoch mittelfristig ein eigenes Produkt entwickeln, wobei sie dies in Zusammenarbeit mit einem ausgewiesenen Experten aus der Wissenschaft tun wird. Angedacht ist hier ein Verfahren, das in seinen zentralen Punkten Gewissenhaftigkeit, Extraversion und Emotionale Stabilität (analog zu den Big-Five / zum Fünf-Faktoren-Modell), darüber hinaus jedoch auch die Facette Leistungsmotivation erfassen soll sowie das Konzept der zentralen Selbstbewertungen in den Fokus rückt. Für die Entwicklung eines eigenen Persönlichkeitstests ist natürlich von Vorteil, dass die DGP auf eine große Menge an Datensätzen zurückgreifen kann (pro Jahr werden etwa 20.000 Personen getestet), womit Validierungsstudien an „Echt“-Bewerbern/innen möglich werden.

Generell beraten wir jedoch auch jetzt schon gerne beim Einsatz von Persönlichkeitstests: Dies kann beginnen bei der Auswahl eines passenden Verfahrens und geht weiter mit der Einbettung in die Gesamtauswahl-Strategie (z.B. die Verknüpfung mit Interview-Fragen bzw. AC-Elementen zur Überprüfung des im Persönlichkeitstest dargestellten Bewerber-Selbst-Bildes). Wir administrieren für Sie selbstverständlich die Persönlichkeitstests, übernehmen Durchführung, Auswertung und die Zusammenführung mit z.B. Daten aus dem kognitiven Leistungsbereich oder dem verhaltensorientierten Teil des Auswahlverfahrens. Auch hausinterne Validierungen sind möglich.

Literatur

- Angleitner, A. & Riemann (2005). Eigenschaftstheoretische Ansätze. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.). *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differenziellen Psychologie* (S. 93-103). Göttingen: Hogrefe.
- Atkinson, J.W. (1978). Motivational determinants of intellectual performance and cumulative achievement. In J.W. Atkinson & J.O. Raynor (Eds.), *Personality, motivation and achievement* (pp. 221-242). Washington: Hemisphere.
- Asendorpf, J.B. (2004). *Psychologie der Persönlichkeit* (3. Aufl.) Berlin: Springer.
- Baudin, N., & Aluja, B. (2009). Core self-evaluation: A review. *Pratiques Psychologiques*, 15 (1), 137–150.

- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5-18.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2006). *Motivation und Handeln: Mit 43 Tabellen* (3., überarb. und aktualisierte Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., Levy, P. E. & Abouserie, A. (2008). Getting to the core of self-evaluation: A review and recommendations. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (3), 391–413.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151 - 188.
- Kleinbeck, U. (2006). Handlungsziele. In: J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (3. Aufl.) (S. 255-276). Heidelberg: Springer.
- Lewin, K. (1936). Principles of topological psychology. New York: McGraw-Hill.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18, 389–404.
- Roberts, B.W. & DelVecchio, W.F. (2000). The rank-order consistency of personality from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 126, 3-25.

Korrespondenzanschriften der Autoren:

Dipl.-Psych. Astrid Schmitter
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Grafenberger Allee 32
40237 Düsseldorf
schmitter@dgp.de

Dipl.-Psych. Ulrich W. Stadelmaier
Leiter der Geschäftsstelle Stuttgart
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Reuchlinstraße 27
70176 Stuttgart
stadelmaier@dgp.de

DGP-Online-Assessment – Entwicklung eines Pre-Screening-Verfahrens

Astrid Schmitter/Nina Ristel/Benjamin Haarhaus

Hintergrund

Auf dem Markt für eignungsdiagnostische Tests lässt sich seit Jahren ein Trend zu computergestützten Verfahren beobachten. Diese werden entweder im geschützten Raum oder in Form eines Online-Assessments von zu Hause aus durchgeführt. Beim Testen **im geschützten Raum** wird der Test unter Aufsicht vor Ort durchgeführt. Dies erscheint unter zwei Aspekten problematisch: Zum einen setzt die Testung vor Ort erhebliche Investitionen in Hardware und deren Instandhaltung voraus, zum anderen müssen alle Kandidaten/innen zum Testort anreisen, was sowohl finanziellen als auch organisatorischen Aufwand bedeutet. Beim **Online-Assessment** führt der Bewerber oder die Bewerberin den Test von einem beliebigen PC mit Internetzugang aus durch. In der Regel erhalten die Kandidaten/innen hierfür Login-Daten vom potenziellen Arbeitgeber, mit Hilfe derer sie sich auf einer Online-Plattform identifizieren und zum Test anmelden können.

Das Online-Assessment bietet gegenüber der Testung vor Ort einige Vorteile:

Die Kandidaten/innen müssen nicht anreisen, sondern können Zeitpunkt und Ort der Testdurchführung selbst bestimmen. Der Auftraggeber muss weder Hardware anschaffen noch Räumlichkeiten zur Verfügung stellen. Da sich beim Online-Assessment zudem große Bewerberzahlen bewältigen lassen, eignet es sich insbesondere als Pre-Screening-Verfahren in mehrstufigen Selektionsprozessen.

Als Deutschlands ältester Dienstleister für berufsbezogene Eignungsdiagnostik ist es für die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V. selbstverständlich, die Vorteile des Online-Assessments für ihre Kunden aus dem öffentlichen und privaten Sektor nutzbar zu machen. Aus diesem Grund hat die DGP e.V. vor zwei Jahren mit der Entwicklung eines Online-Testverfahrens begonnen. Zielgruppe des neuen Verfahrens sind vor allem Bewerber/innen für Berufsbilder, die klassischerweise mit dem A2 oder M2 getestet werden, also solche mit Realschulabschluss und/oder Abitur, die sich für kaufmännische Ausbildungsberufe sowie den mittleren wie gehobenen Verwaltungsdienst interessieren. Dabei bestand das Ziel nicht darin, die verschiedenen schon bestehenden schriftlichen DGP-Testverfahren in einen Online-Test umzusetzen, sondern ein einzelnes neues Verfahren

zu entwickeln, das diesen vorgeschaltet wird und die Möglichkeit bietet, in einem Pre-Screening eine Vorauswahl der Bewerber/innen zu treffen.

Entwicklung des Verfahrens

Für das DGP-Online-Assessment wurden sowohl neue Aufgabentypen als auch neue Items für bestehende Aufgabentypen entwickelt. Ein Teil der neuen Items, die konzeptionell an die Paper-Pencil-Versionen des A2 und M2 angelehnt sind, lässt sich den Bereichen **Verbale Verarbeitungskapazität** und **Numerische Verarbeitungskapazität** zurechnen. Dies umfasst die Aufgabengruppen „Buchstabenreihen“, „Tabellen und Statistiken“, „Textrechnen“, „Zahlenmatrizen“, „Zahlenreihen“, „Verschiedene Beziehungen“, „Analogien“, „Klassifikationen“ und „Textanalyse“.

The screenshot shows the login interface for the DGP online assessment. The main header is 'TESTAUFGABEN'. On the left, there is a large blue area with the DGP logo, the text 'Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.', and 'Leistungstest' with an icon of people. On the right, the 'ANMELDUNG' section includes a system check table and a login form.

Systemüberprüfung	
Browser:	Internet Explorer 9.0
Javascript:	ist aktiviert
Cookies:	sind aktiviert

Below the system check is a login form with the following fields:

- Login:
- Passwort:
- Testnummer:
- Alter:
- Geschlecht:
- Schulabschluss:
- Anmelden:

Online-Assessment der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V.

Da die computergestützte Eignungsdiagnostik die Erfassung der **Bearbeitungsgeschwindigkeit** ermöglicht, wurden zusätzliche Aufgabentypen entwickelt, die im A2 und M2 so nicht eingesetzt werden. Diese wurden zunächst als Paper-Pencil-Version erprobt. Die Aufgaben mit den besten Item-Kennwerten wurden anschließend für die computergestützte Variante ausgewählt und technisch umgesetzt. Darunter fallen

die Aufgaben „Buchstaben durchstreichen“, „Computerliste“, „Unvollständige Wörter“, „X-größer“ sowie „Durch-Vier-Teilen“. Als Aufgabe zur Einarbeitung wurde der Test „Wortschatz“ vorgeschaltet.

Die maximale Laufzeit der reinen Aufgabenbearbeitung über das gesamte Online-Assessment beträgt 85:30 Minuten. Die Gesamtbearbeitungszeit inklusive aller Einübungsphasen und dem Lesen von Aufgabenstellungen beträgt durchschnittlich ca. 117 Minuten.

Auf die Entwicklung weiterer Aufgabengruppen wurde aus mehreren Gründen verzichtet: Zum einen eignen sich nicht alle Items aus der Paper-Pencil-Version zur Umsetzung auf ein elektronisches Medium. Zum anderen dient das Online-Assessment nicht der Feindiagnostik (z.B. in Form eines Leistungsprofils für spezifische Berufsgruppen), sondern lediglich der zeiteffizienten Vorauswahl.

Pilotstudie mit der Stadt Hannover

Die freundliche Unterstützung der Stadt Hannover ermöglichte es, eine Pilotstudie mit mehreren Hundert Bewerbern durchzuführen. Dadurch konnten sowohl die Lauffähigkeit des technischen Systems als auch die Item-Gütekriterien überprüft werden. Der **technische Belastungstest** verlief in allen getesteten Systemen erfolgreich und stabil. Das gesamte Verfahren wird über eine geschützte Verbindung abgewickelt, die eine sichere Übertragung von Daten gewährleistet, so dass auch hinsichtlich des Datenschutzes alle Anforderungen erfüllt werden konnten. Für die Analyse der **Itemgütekriterien** wurden Daten von insgesamt 792 Bewerbern/innen (239 Männern und 553 Frauen) ausgewertet. Das durchschnittliche Alter der Stichprobe lag bei 20 Jahren (Spannweite: 15 bis 38 Jahre). Die Berufsbilder bzw. Ausbildungsgänge, für die sich die Teilnehmer/innen bewarben, waren verteilt auf den mittleren Dienst, Verwaltungsfachwirte (mit dem inhaltlichen Schwerpunkt „Verwaltungsbetriebswirt“) und den Studiengang mit dem Abschluss „Bachelor of Arts (B.A.)“. In Abhängigkeit der angestrebten Berufsbilder wurden Teilnehmer/innen mit der Paper-Pencil-Version des A2 (für den Verwaltungsfachwirt und das Bachelor-Studium) und die Teilnehmer/innen, die sich für den mittleren Dienst beworben hatten, mit der Paper-Pencil-Version des M2 getestet.

Die Itemanalysen wurden zunächst nur für die neun Aufgabengruppen zur Verarbeitungskapazität vorgenommen. Dabei zeigten sich starke Unterschiede innerhalb der beiden Stichproben „A2“ und „M2“. Beiden Stichproben wurde Rechnung getragen und die entsprechend besten Items ausgewählt, so dass von 143 Items insgesamt 119 eingesetzt wur-

den. Im Anschluss wurden die Subtests normiert. Die interne Konsistenz war sowohl für die A2-Stichprobe ($\alpha = .91$) als auch für die M2-Stichprobe ($\alpha = .94$) sehr zufriedenstellend. Der Zusammenhang (konkurrente Validität) von Online-Assessment und schriftlichem Testverfahren beträgt für den A2 $r = .64$ und für den M2 $r = .38$.

Aus den Ergebnissen des Pilotprojekts lassen sich weitere Arbeitsschritte ableiten. Erstens bedürfen die ermittelten Unterschiede zwischen A2 und M2 einer tiefergehenden Betrachtung. Im Fokus steht dabei vor allem die Erhöhung der konkurrenten Validität des M2. Des Weiteren steht eine Analyse der Aufgaben zur Bearbeitungsgeschwindigkeit an. Außerdem wird eine starke Kürzung des Verfahrens angestrebt, da es mit einer Bearbeitungszeit von bisher knapp zwei Stunden noch ökonomischer gestaltet werden kann.

Das neue DGP-Online-Assessment wird zur Saison 2011/2012 fertiggestellt und ausschließlich als Vorauswahlinstrument einsetzbar sein.

Korrespondenzanschriften der Autoren:

Dipl.-Psych. Astrid Schmitter
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Grafenberger Allee 32
40237 Düsseldorf
schmitter@dgp.de

Dipl.-Psych. Nina Ristel
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Stammestr. 40 D
30459 Hannover
ristel@dgp.de

Dipl.-Psych. Benjamin Haarhaus
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Grafenberger Allee 32
40237 Düsseldorf
haarhaus@dgp.de

Testleistungen von Bewerberinnen und Bewerbern mit und ohne Migrationshintergrund – Ein Vergleich

Stephan Jerusel

Hintergrund und Fragestellung

Etwa 20% der in Deutschland lebenden Menschen haben einen Migrationshintergrund, sind also selber eingewandert oder haben zumindest ein Elternteil ausländischer Herkunft. Im öffentlichen Dienst scheint – soweit erhebbar – der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund jedoch eher gering zu sein.

Gesellschaftliche Teilhabe bzw. Integration setzt auch eine interkulturelle Öffnung der Verwaltungen voraus. Vor diesem Hintergrund sehen sich viele Arbeitgeber des öffentlichen Dienstes mit der Aufgabe konfrontiert, den Anteil von Auszubildenden mit Migrationshintergrund zu erhöhen. Neben dem politischen Ziel und der gesellschaftlichen Aufgabe, endlich die Integration von Migrantinnen und Migranten aktiver als in der Vergangenheit voran zu bringen, spielen dabei selbstverständlich auch andere Gründe eine Rolle. Kein Arbeitgeber wird es sich künftig leisten können, auf das Potenzial von Nachwuchskräften mit ausländischen Wurzeln zu verzichten, insbesondere vor dem Hintergrund des erwarteten Bewerberrückgangs/Fachkräftemangels in Folge des demografischen Wandels.

Aus dieser Ausgangslage heraus ergaben sich mehrere Fragestellungen hinsichtlich der Leistungen von Bewerbern/innen mit Migrationshintergrund in den strukturierten Auswahlverfahren der DGP, da sich aus den Verfahren der zwar noch unsystematische, aber wiederkehrende Eindruck herausgebildet hat, dass diese Bewerbergruppe im Vergleich zu den „deutschen“ Bewerbern/innen weniger gut abschneidet.

Die erste und grundsätzlichsste Frage lautet also, ob die Bewerber/innen mit Migrationshintergrund tatsächlich signifikant schlechter im schriftlichen oder mündlichen Teil der Auswahlverfahren abschneiden.

Darüber hinaus beschäftigt viele Arbeitgeber, ob und wie über die Definition der Vorauswahlkriterien die Chancen von Bewerbern/innen mit ausländischen Wurzeln verbessert werden können. Diese Überlegungen sind von Relevanz, weil aus den entsprechenden PISA-Untersuchungen bekannt ist, dass die Bildungschancen und die damit in Zusammenhang stehenden Schulnoten bei Menschen mit Migrationshintergrund schlechter sind. Gelänge es, über die Vorauswahlkriterien die Anzahl der „Migranten/innen“ in der Bewerberstichprobe zu erhöhen, stiege die

Wahrscheinlichkeit, dass mehr Bewerber/innen dieser Zielgruppe ein Auswahlverfahren erfolgreich durchlaufen. In einem Teil der Datenbasis dieser Untersuchung findet sich eine weitere Variable, die innerhalb der Gruppe der „Migranten“ eine Unterscheidung ermöglicht. Es handelt sich um die Angabe, ob vor der aktuellen Bewerbung bereits eine andere Ausbildung absolviert worden ist. Die Auswirkungen dieses Kriteriums auf die Leistungen im Auswahlverfahren werden ebenfalls untersucht.

Die Stichprobe

Für diese Untersuchung konnte auf Daten aus zwei Verwaltungen zurückgegriffen werden. Die Bewerbungen stammen aus den Jahren 2009 und 2010 und wurden für den gehobenen und mittleren Dienst (sowie entsprechende Beschäftigungsverhältnisse) abgegeben.

Mittlerer Dienst	Gehobener Dienst	Gesamt
181 „Migranten“	177 „Migranten“	358 „Migranten“
551 „Deutsche“	833 „Deutsche“	1384 „Deutsche“
732 Bewerber	1010 Bewerber	1742 Bewerber
28,8% männl.	33,5% männl.	31,5% männl.
Alter: 20,4 Jahre	Alter: 21,8 Jahre	Alter: 21,2 Jahre

Tabelle 1: Stichprobe

Insgesamt wurden 1742 Bewerber/innen berücksichtigt, davon 358 mit und 1384 ohne Migrationshintergrund. Der Status „Migrationshintergrund“ wurde aus den Bewerbungsunterlagen abgeleitet (Angaben zum Geburtsort, dem Geburtsort der Eltern, Muttersprachlichkeit etc.). Diese Zuordnung ist sicherlich nicht in allen Fällen zu 100% richtig, vor dem Hintergrund einer benachteiligungsfreien Einstellungsentscheidung wurde jedoch bewusst darauf verzichtet, die Bewerber/innen selbst zu irgendeinem Zeitpunkt direkt nach einem möglichen Migrationshintergrund zu fragen.

Das Verhältnis von Bewerbern/innen mit und ohne Migrationshintergrund im mittleren Dienst entspricht ungefähr den Bevölkerungsanteilen, wohingegen im gehobenen Dienst der Prozentsatz der „Migranten“ deutlich darunter liegt.

Unabhängig von den Testleistungen liegt hier bereits ein Sachverhalt vor, der es nur schwer möglich macht, bei der Einstellung in den gehobenen Dienst einen ähnlichen Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund wie in der Bevölkerung insgesamt zu erreichen. Eine Konsequenz aus diesen Zahlen muss deshalb bereits jetzt lauten, dass die Anzahl der Bewerber/innen mit ausländischen Wurzeln für die Laufbahn des gehobenen Dienstes dringend erhöht werden muss, will man die oben beschriebenen Ziele erreichen.

Das schriftliche Testverfahren

Die schriftlichen Testverfahren, die die Bewerber/innen absolviert haben, waren für den mittleren Dienst das DGP-Verfahren „M2“ und für den gehobenen Dienst das Verfahren „A2“. In den Leistungstests werden unterschiedliche Faktoren, wie z.B. die verbale und numerische Verarbeitungskapazität, die Arbeitseffizienz und verschiedene Kenntnisbereiche überprüft (für eine genauere Beschreibung der Testverfahren siehe auch die DGP-Broschüre „Eignungsdiagnostik“ im Downloadbereich auf www.dgp.de). Die Ergebnisse werden zu einem Gesamtpunktwert (GPW) auf einer Standardwertskala von 70-130 zusammengefasst und im Anschluss in einen Empfehlungsgrad (EG) umgerechnet. Dieser Empfehlungsgrad wird auf einer 5-stufigen Skala in halben Skalenstufen abgebildet, wobei der Empfehlungsgrad von „5“ eine den Anforderungen voll entsprechende Leistung und der Empfehlungsgrad „1“ eine nicht den Anforderungen entsprechende Leistung bedeutet.

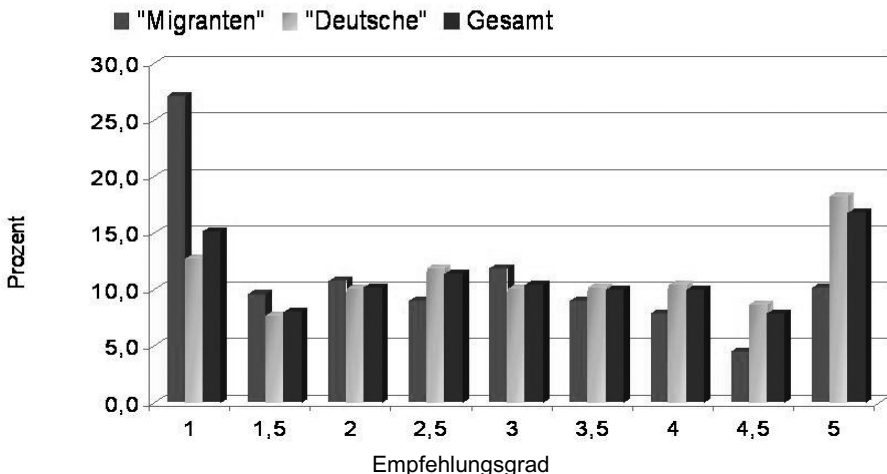


Diagramm 1: Ergebnisse schriftlicher Test g.D.

Die Verteilung der Ergebnisse des schriftlichen Tests für den gehobenen Dienst ist für alle Bewerber/innen durchaus erwartungskonform, allerdings zeigt sich, dass der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund in der schwächsten Kategorie „eine nicht den Anforderungen entsprechende Leistung“ mit über 25% überproportional hoch ist. Im oberen Leistungsbereich, ab einem Empfehlungsgrad von „3,5“, sind demgegenüber die „deutschen“ Bewerber/innen in allen 4 Kategorien prozentual deutlich stärker vertreten als diejenigen mit ausländischen Wurzeln. Ein ähnliches, in seinen Ausprägungen sogar noch deutlicheres Bild zeigt die Verteilung der Ergebnisse für den mittleren Dienst. Hier sind es sogar über 40% der Bewerber/innen mit Migrationshintergrund, die eine nicht den Anforderungen entsprechende Leistung erbringen, wohingegen im Bereich der positiven Empfehlungen (ab EG „3,5“) der Prozentsatz der „deutschen“ Bewerber/innen bei allen Empfehlungsgraden ungefähr doppelt so hoch ist wie der der Personen mit Migrationshintergrund.

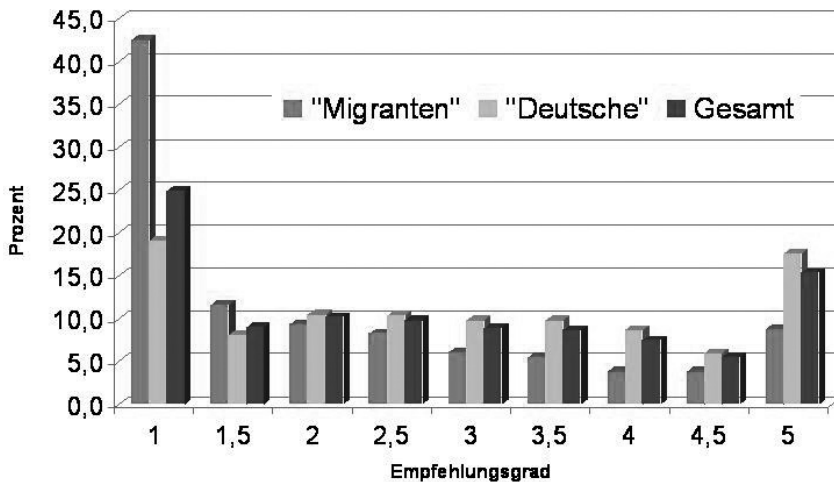


Diagramm 2: Ergebnisse schriftlicher Test m.D.

Da sich bei den Ergebnissen der schriftlichen Leistungstests sehr ähnliche Tendenzen in den beiden Laufbahngruppen zeigten, wurde für die Berechnung von signifikanten Unterschieden zwischen den Bewerbergruppen mit und ohne Migrationshintergrund auf die Unterscheidung zwischen dem mittleren und gehobenen Dienst verzichtet. Neben der Betrachtung des Gesamtpunktwertes (GPW) und dem daraus resultierenden Empfehlungsgrad (EG) wurden dabei auch die Leistungen in einzelnen Subtests überprüft. Die verbale Verarbeitungskapazität (KV), die numerische Verarbeitungskapazität (KN), die Arbeitseffizienz und das interkulturelle Wissen (IKW) wurden gesondert ausgewertet.

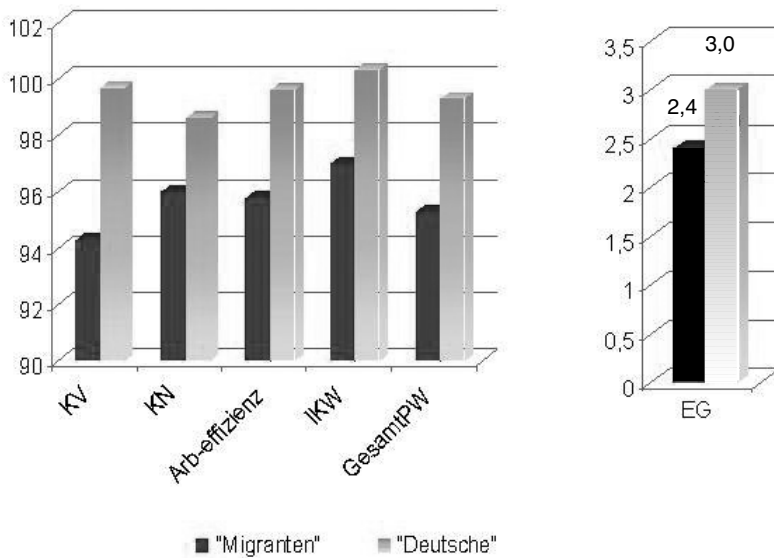


Diagramm 3:
Signifikante Unterschiede zwischen „Migranten/Migrantinnen“ und „deutschen“ Bewerbern

Die durchgeführten T-Tests mit dem Faktor Migrationshintergrund ergeben für alle Variablen signifikante und damit statistisch bedeutsame Unterschiede. Dabei sind die Leistungen der Personen mit Migrationshintergrund durchweg schlechter als die „deutscher“ Bewerber/innen. Der größte Unterschied ist bei der verbalen Verarbeitungskapazität zu finden (Standardwert der Personen mit Migrationshintergrund 94,32, Standardwert derjenigen ohne Migrationshintergrund 99,73), was auf ein weiterhin bestehendes Defizit hinsichtlich sprachlicher Inhalte bei Bewerbern/innen mit ausländischen Wurzeln hindeutet. Überzufällig schwächere Ergebnisse erzielen die Migranten/innen aber auch bei dem Wissenstest mit interkulturellen Fragen, einem Kenntnisbereich, in dem den Personen mit Migrationshintergrund häufig ein Wissensvorsprung unterstellt wird.

Hinsichtlich des Gesamtpunktwertes und des Empfehlungsgrades liegt ebenfalls ein statistisch abgesicherter Unterschied vor: Der Wert der Bewerber/innen ohne Migrationshintergrund liegt dabei ziemlich exakt im erwarteten Mittel (GPW 99,31; EG 3,04), während die Ergebnisse derjenigen mit Migrationshintergrund mit einem Gesamtpunktwert von 95,28 und einem Empfehlungsgrad von 2,35 deutlich nach unten abweichen.

Das mündliche Testverfahren

Das mündliche Testverfahren besteht, sofern es mit der DGP durchgeführt wird, für den mittleren Dienst aus einer Gruppendiskussion und einem Einstellungsinterview. Im gehobenen Dienst wird das Verfahren um eine Gruppenaufgabe erweitert (näheres hierzu in der DGP-Broschüre „Eignungsdiagnostik“ im Downloadbereich auf www.dgp.de). Die Ergebnisse der mündlichen Verfahren werden wie bei den schriftlichen Tests in Form von Empfehlungsgraden abgebildet.

Zu den mündlichen Auswahlteilen werden üblicherweise nur Bewerber/innen eingeladen, die in dem schriftlichen Test eine zumindest akzeptable Leistung gezeigt haben, so dass sich die Stichprobengröße hier deutlich reduziert. Hinzu kommt, dass die DGP nur bei einem Teil der mündlichen Verfahren involviert war, was zu einem weiteren Rückgang der Stichprobengröße führt, da lediglich für diesen Teil der Bewerber/innen die entsprechenden Daten vorliegen.

Insgesamt nahmen 84 Bewerber/innen mit und 401 Bewerber ohne Migrationshintergrund an den mündlichen Verfahren teil. Die Ergebnisse zeigen hierbei **keinen** signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen. Im Mittel erreichten die „deutschen“ Bewerber/innen ein Ergebnis von 3,59, die „Migranten“ von 3,44 bei den Empfehlungsgraden. Dieses Resultat ist sehr erfreulich, zeigt es doch, dass in den mündlichen Stationen des Auswahlverfahrens keinerlei Benachteiligung der einen oder anderen Bewerbergruppe vorliegt.

Die Vorauswahlkriterien

Um den Anteil von Nachwuchskräften mit Migrationshintergrund zu erhöhen, ist es, wie oben beschrieben, wichtig, insgesamt einen nicht zu niedrigen Prozentsatz dieser Gruppe bei den gesamten Bewerbungen zu erreichen. Durch nicht angemessene Vorauswahlkriterien kann es jedoch dazu kommen, dass gerade diese Vorauswahlkriterien dazu führen, dass der Anteil der Bewerber/innen mit ausländischen Wurzeln vor der Durchführung des schriftlichen Verfahrens sinkt und damit auch die Wahrscheinlichkeit, geeignete Personen zu finden.

Bei den Vorauswahlkriterien wird häufig auf Schulnoten (Gesamtschnitt, Deutsch- und/oder Mathematiknote) zurückgegriffen. Für einen Teil der Stichprobe dieser Untersuchung wurden die Schulnoten erfasst, so dass der korrelative Zusammenhang zwischen dem erzielten schriftlichen Testergebnis und den Schulnoten Deutsch und Mathematik berechnet werden konnte.

Kriterium	Spearman's Rho	N
Kapazität verbal	0,04	307
Kapazität numerisch	0,03	307
Arbeitseffizienz	0,02	307
Merkfähigkeit	-0,01	225
Interkulturelles Wissen	0,08	307
Gesamt-Punktwert	0,07	307
EG	0,08	307

Tabelle 2: Zusammenhang von Schulnoten und Testergebnissen

Als Korrelations-Koeffizient wurde Spearman's Rho gewählt, da nicht sichergestellt ist, dass Schulnoten und Testergebnisse sowohl intervallskaliert als auch normalverteilt sind. Der Korrelations-Koeffizient kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen, wobei 1 perfekten negativen bzw. positiven Zusammenhang und 0 Unabhängigkeit der Variablen bedeutet.

Wie aus Tabelle 2 ersichtlich, bewegen sich alle berechneten Korrelations-Koeffizienten um den Wert 0, d.h. es besteht keinerlei, nicht einmal ein tendenzieller, Zusammenhang zwischen den Schulnoten und den erzielten Testergebnissen. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Gesamtpunktwert, der Empfehlungsgrad oder einzelne Subtests betrachtet werden. Die Ergebnisse beziehen sich dabei auf alle Bewerber/innen dieser Stichprobe, die Ergebnisse fallen aber fast identisch aus, wenn man nur diejenigen mit Migrationshintergrund betrachtet.

In der Konsequenz kann dies nur heißen, nicht auf Schulnoten als Vorauswahlkriterium zurückzugreifen, da es keinen Zusammenhang zwischen guten Schulnoten und guten Testergebnissen und umgekehrt zu geben scheint.

Ein Spezialfall hinsichtlich der Vorauswahlkriterien wurde in einem zweiten Schritt untersucht. Ein Teil der Bewerber/innen in der Gesamtstichprobe wurde mit systematischen Vorauswahlkriterien klassifiziert. Dabei wurden Punkte für erreichte Schulnoten vergeben (je besser, desto mehr Punkte) und gleichzeitig definiert, wie viele Punkte mindestens erreicht werden müssen, um zum schriftlichen Test zugelassen

zu werden. Für die Bewerber/innen mit Migrationshintergrund wurden gleichzeitig so genannte Sonderpunkte vergeben, um die schlechteren Bildungschancen im deutschen Schulsystem zu kompensieren. Bei der Teilstichprobe der „Migranten/innen“ gab es also zwei Gruppen: Diejenigen, die eine Zulassung zum schriftlichen Test allein durch gute Schulnoten erreicht haben und diejenigen, die es auf Grund der Schulnoten nicht geschafft hätten, die Einladung aber durch die Zusatzpunkte doch erhalten haben.

Kriterium	Einladung nur durch Zusatzpunkte	Einladung auch ohne Zusatzpunkte
Kapazität verbal	95,0	94,6
Kapazität numerisch	97,2	98,6
Arbeitseffizienz	97,6	96,7
Merkfähigkeit	95,3	95,9
Interkulturelles Wissen	92,8	97,3
Gesamt-Punktwert	95,5	96,2
EG	2,3	2,5

Tabelle 3: Vergleich von „Migranten/Migrantinnen“ mit und ohne Zusatzpunkte

In Tabelle 3 sind die von den beiden Gruppen erzielten Ergebnisse im Empfehlungsgrad, dem Gesamtpunktwert und in einzelnen Subtests wiedergegeben. Die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen fallen dabei nur sehr gering aus (lediglich beim interkulturellen Wissen ist die Differenz etwas größer) und sind in keinem Fall signifikant. Der Schluss aus diesem Ergebnis ist ähnlich wie bei den Schulnoten. Dass sich die beiden Gruppen hinsichtlich eben dieser Schulnoten unterscheiden (diejenigen, die auf die Zusatzpunkte angewiesen waren, haben per Definition die schlechteren Schulnoten), aber keine unterschiedlichen Testergebnisse erzielen, spricht ebenfalls dafür, Bewerber/innen mit Migrationshintergrund unabhängig von den Schulnoten in einem Auswahlverfahren zu berücksichtigen, um nicht irrtümlicherweise potenziell geeignete Personen gar nicht erst einzuladen.

Das dritte erfasste Kriterium bei den Bewerbern/innen mit Migrationshintergrund war die Angabe, ob vor der Bewerbung in den öffentlichen Dienst bereits eine andere Ausbildung absolviert worden war. Auch hier sind die verschiedenen Testleistungen der beiden Gruppen (mit und ohne Migrationshintergrund) miteinander verglichen worden.

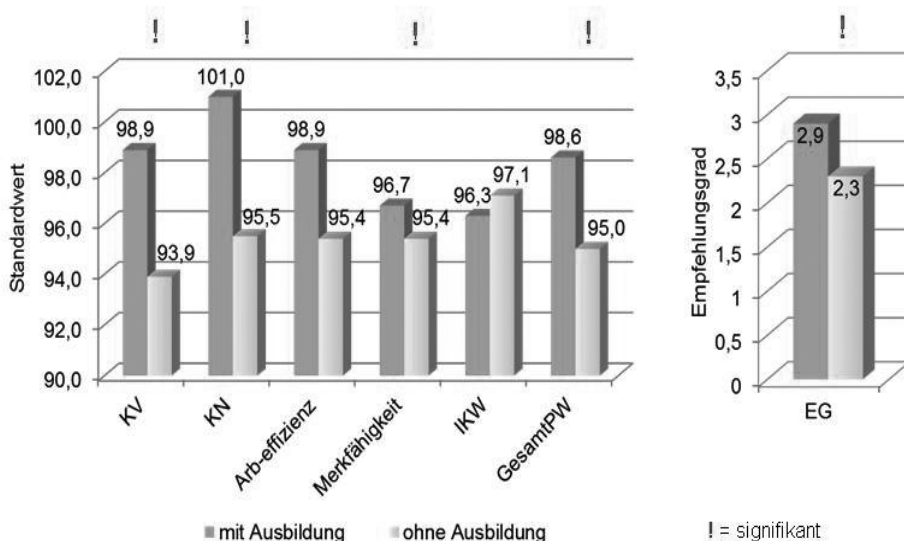


Diagramm 4: Vergleich „Migranten/Migrantinnen“ mit und ohne vorheriger Berufsausbildung

Deutlich und überzufällig bessere Testleistungen bei den „Migranten/Migrantinnen“ mit vorheriger Ausbildung sind bei der verbalen und numerischen Verarbeitungskapazität und der Merkfähigkeit zu beobachten. Ebenfalls signifikant besser ist das Abschneiden bei den Gesamtergebnissen in Form des Gesamtpunktwertes (98,6 vs. 95,0) und dem Empfehlungsgrad. Hier erreichen die Bewerber/innen mit Migrationshintergrund und abgeschlossener Ausbildung im Mittel einen Empfehlungsgrad von 2,9 und liegen damit fast auf dem Niveau der „deutschen“ Bewerber/innen. Möchte man also den Anteil geeigneter Bewerber/innen mit ausländischen Wurzeln erhöhen, sollte eine bereits absolvierte Ausbildung kein Ausschlusskriterium für eine Einladung zu einem Auswahlverfahren darstellen.

Zusammenfassung und Ausblick

In der durchgeführten empirischen Untersuchung sind mehrere deutliche Befunde zu den Testleistungen von Bewerbern/innen mit Migrationshintergrund festgestellt worden:

1. Die erzielten Leistungen von „Migranten/Migrantinnen“ im schriftlichen Testverfahren sind signifikant schlechter als die „deutscher“ Bewerber/innen. Dies gilt sowohl für den mittleren als auch für den gehobenen Dienst.
2. Der Prozentsatz nicht den Anforderungen entsprechender Leistungen ist bei den „Migranten/Migrantinnen“ deutlich erhöht (über 25% im gehobenen und über 40% im mittleren Dienst).
3. In den mündlichen Teilen des Auswahlverfahrens gibt es keinen Leistungsunterschied zwischen den Bewerbern/innen mit und ohne Migrationshintergrund.
4. Nach den vorliegenden Daten scheinen Schulnoten kein geeignetes Vorauswahlkriterium zu sein. Weder absolvieren Bewerber/innen mit guten Noten den schriftlichen Test systematisch besser, noch Bewerber/innen mit schwächeren Schulnoten systematisch schlechter.
5. Die Vergabe von „Bonuspunkten“ in der Vorauswahl für Bewerber/innen mit Migrationshintergrund ist insofern sinnvoll, da mehr Migranten/innen die Chance erhalten, unabhängig von den Schulnoten ihr Potenzial unter Beweis zu stellen und erfolgreich im Auswahlverfahren zu sein.
6. Die besten Testergebnisse in der Gruppe der „Migranten/Migrantinnen“ erzielen diejenigen, die bereits eine Berufsausbildung absolviert haben. Diese Gruppe sollte keinesfalls von einem Auswahlverfahren ausgeschlossen werden.

Insgesamt bestätigt sich der eingangs beschriebene Eindruck, dass Bewerber/innen mit ausländischen Wurzeln tendenziell schwächer in den schriftlichen Leistungstests abschneiden. Dieser Effekt ist in zweierlei Hinsicht fatal. Zum einen ist aus den Bewährungskontrollen der DGP bekannt, dass der schriftliche Test eine gute prognostische Validität besitzt und den Prüfungserfolg von Nachwuchskräften adäquat vorher-sagen kann. Dass Bewerber/innen mit ausländischen Wurzeln in diesem eignungsrelevanten Kriterium mit einem hohen Prozentsatz scheitern,

legt den Schluss nahe, dass bei vielen dieser Bewerber/innen die notwendigen Kompetenzen für eine erfolgreiche Ausbildung im mittleren oder gehobenen Dienst zum Zeitpunkt der Bewerbung (noch) nicht vorhanden sind.

Zum anderen führen die schwächeren Ergebnisse im schriftlichen Testverfahren dazu, dass viele Bewerber/innen mit Migrationshintergrund nicht zu den mündlichen Verfahrensteilen eingeladen werden und somit keine Chance erhalten, möglicherweise vorhandene Potenziale zu zeigen. Mit dieser Ausgangslage sind die Ziele zur Erhöhung des Migrantenanteils bei den Nachwuchskräften nur schwer erreichbar.

Um dieses Ziel zu erreichen, sollte deshalb die Kombination von mehreren Maßnahmen ins Auge gefasst werden:

Zunächst ist es essentiell wichtig, den Anteil der Bewerber/innen mit ausländischen Wurzeln zu erhöhen. Speziell für den gehobenen Dienst besteht ein Nachholbedarf, potenzielle Bewerber/innen für dieses Berufsbild zu interessieren, gezielt über verschiedene Kanäle und Maßnahmen anzusprechen und für den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu werben.

In einem zweiten Schritt sollte darauf geachtet werden, diejenigen „Migranten“ in die engere Wahl zu nehmen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit über die eignungsrelevanten Kompetenzen verfügen. Diese Untersuchung hat u.a. gezeigt, dass innerhalb der Gruppen mit gleichen Schulabschlüssen die „Migranten“ bei den Testleistungen signifikant schlechter abschneiden, außer in der Gruppe der Fachabiturienten. Zusammen mit dem Ergebnis, dass „Migranten“ mit vorheriger Berufsausbildung ähnlich gute Testleistungen wie „deutsche“ Bewerber/innen erzielen, sollte bei der Ansprache und Vorauswahl auf diese Aspekte besonderes Augenmerk gelegt werden.

Verallgemeinert man diese Befunde etwas, könnte der Schluss gezogen werden, dass es lohnenswert sein könnte, bei den Bewerbern/innen mit ausländischen Wurzeln speziell auf praktische und berufspraktische Vorerfahrungen in der Biographie zu achten, um möglichst erfolgreiche Nachwuchskräfte zu rekrutieren.

Der dritte Maßnahmenbereich besteht darin, bei den Bewerbern/innen mit Migrationshintergrund gegebenenfalls auch schwächere Testleistungen zu tolerieren und diese Personen in Rahmen der Ausbildung mit besonderen Programmen zu fördern und so die möglicherweise vorhandenen Defizite auszugleichen. Wie diese Förderprogramme aussehen können und ob diese erfolgreich sind, müssen weitere Untersuchungen zu der Thematik zeigen.

Abschließend sei angemerkt, dass die statistisch übliche Unterscheidung zwischen „Deutschen“ und „Migranten“ immer weniger treffsicher wird, da die deutsche Staatsangehörigkeit kein Unterscheidungskriterium ist und die Erfassung von Daten zum Migrationshintergrund Belange des Datenschutzes berühren (s.a. Beschäftigtendatenschutzgesetz).

Integrationsziele in Hinblick auf ihre Erreichungsgrade zu konkretisieren ist vor diesem Hintergrund nicht einfach. Wir danken daher ganz besonders den mitwirkenden Verwaltungen* sowie den Bewerbern/ Bewerberinnen!

Korrespondenzanschrift des Autors:

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

** Das Zustandekommen dieser Untersuchung wurde erst ermöglicht durch Unterstützung der beiden beteiligten Verwaltungen. Deshalb gilt der besondere Dank allen auf Verwaltungsseite beteiligten Personen, die durch das mühevollte Zusammentragen der Daten eine wichtige Voraussetzung geschaffen haben. Außerdem bedanke ich mich auf das Herzlichste bei Herrn Benjamin Ramirez für die intensive Arbeit an den Daten und die großartige Unterstützung bei der Analyse.*

Burnout in der Arbeitswelt

Ina Voigt/Nina Ristel/Christel Sander

Jahrzehntelang galten Herz-Kreislauf- und Krebserkrankungen als die großen Volkskrankheiten in Deutschland. Nun hat sich ein Schwerpunkt hin zu psychischen Erkrankungen verlagert, wobei Demenz und Depression am häufigsten vertreten sind. Während Demenz als Phänomen sehr stark vom Lebensalter abhängig ist und eine alternde Bevölkerung somit den Preis einer Zunahme von Demenzerkrankungen zahlt, sind andere psychische Erkrankungen mit unterschiedlichen Häufigkeitsgipfeln in allen Altersgruppen vorkommend.

Ein Zeitvergleich zeigt, dass Häufigkeit und Kosten durch psychische Erkrankungen seit 2002 stark gestiegen sind. Psychische Erkrankungen sind mittlerweile häufigster Grund für Frührente und verantwortlich für die längsten Fehlzeiten. Während Fehlzeiten bei anderen Krankheiten seit 1998 kontinuierlich sanken, stiegen sie bei psychischen Erkrankungen um 80%. Nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes* stehen psychische Erkrankungen (11,3%) an dritter Stelle nach Krankheiten des Herz-Kreislaufsystems (14,5%) und des Verdauungssystems (13,7%). Die Kosten durch psychische und Verhaltensstörungen stehen mit 28,7 Milliarden Euro an zweiter Stelle (von 2002 bis 2008 um 5,3 Milliarden gestiegen), wobei etwa die Hälfte dieser Kosten durch nur zwei Diagnosen verursacht werden: 9,4 Milliarden Euro wurden für Demenzerkrankungen, 5,2 Milliarden Euro für Depressionen ausgegeben. Der aktuelle Krankenhausreport der Barmer GEK berichtet eine Verdopplung der Anzahl von Menschen in den letzten 20 Jahren, die wegen einer psychischen Störung in Krankenhausbehandlung waren. Nach Studien der Fachhochschule Köln dürfte sich der gesamtwirtschaftliche Schaden in Deutschland durch psychische Erkrankungen auf etwa 50 Milliarden Euro belaufen. Die Weltgesundheitsorganisation prognostiziert weiterhin eine weltweite Zunahme insbesondere von Depressionen und Angststörungen.

Zu den Ursachen der zunehmenden psychischen Erkrankungen liefern die o.a. Zahlen zunächst keine Erklärungen. Es kann jedoch angenommen werden, dass die (bei abnehmenden körperlichen Belastungen) zunehmenden psychischen Belastungen in der Arbeitswelt wie Arbeitsverdichtung, schnell sich verändernde und komplexere Anforderungen, wachsender Leistungs-, Verfügbarkeits- und Zeitdruck sowie ggf. auch mehr Stress durch Umwelteinflüsse wie Lärm mit ursäch-

* Hier noch die Daten für 2008; die Daten für 2010 erscheinen voraussichtlich im August 2012; seit 2002 liefert das Statistische Bundesamt alle zwei Jahre eine Krankheitskostenrechnung zu den volkswirtschaftlichen Folgen von Krankheiten in Deutschland. Die statistischen Informationen für 2010 lagen bei Redaktionsschluss der DGP-Informationen noch nicht vor.

lich sind. Möglicherweise spielt auch eine Rolle, dass psychische Erkrankungen heute offener be- und erkannt werden, u.a. auch weil mehr Informationen hierzu zugänglich sind und die Versorgungsdichte – zumindest in Großstädten – zugenommen hat.

Im Feld der psychischen Erkrankungen spielt Burnout im Wortsinne eine prominente Rolle, scheint dieses Syndrom doch eine sozial besonders akzeptierte Form seelischen Leids zu sein. Es vergeht zurzeit kaum eine Woche, in der nicht in irgendeinem Medium über Burnout berichtet wird. Populären (oder populistischen?) Schätzungen zufolge ist gar jeder dritte Arbeitnehmer burnout-gefährdet.

In diesem Artikel soll nun versucht werden, Burnout einzuordnen, Hypothesen über arbeitsplatzbezogene Bedingungsfaktoren zu formulieren und Präventionsstrategien aufzuzeigen.

Was ist „Burnout“?

Der Begriff „Burnout“ stammt aus der Reaktortechnik und bezeichnet ein Durchbrennen von Reaktorbrandstäben oder Komponenten infolge zu geringer Kühlung oder zu hoher Wärmeerzeugung (Notabschaltung). Dieses Bild ist durchaus übertragbar auf die psychische Situation Betroffener. Wenngleich Burnout im ICD-10 lediglich als Zusatzkodierung und nicht als Diagnose aufgeführt wird und damit ein Katalog diagnoseverbundlicher Symptome fehlt, ist die erlebensmäßige Evidenz hoch. Burnout beschreibt einen Prozess bzw. Zustand chronischer Erschöpfung infolge von Langzeitstress oder übermäßigem Energieeinsatz mit

- emotionaler, körperlicher und geistiger Erschöpfung
- reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit/-zufriedenheit sowie
- Depersonalisierung („Abstumpfung“)

Burnout kann als Ergebnis andauernder Überforderung bei Menschen gesehen werden, die besonders viel geben wollen. Damit ist Burnout nicht auf bestimmte Personen- bzw. Berufsgruppen beschränkt. Menschen in Dienstleistungsberufen können z.B. genauso betroffen sein wie Führungskräfte oder Arbeitslose.

Die o.a. Beschreibung verdeutlicht einen Bezug zu Stress und Depression; wenngleich eine Differenzialdiagnose immer individuell zu treffen ist und es nicht Aufgabe von Kollegen/innen und Führungskräften ist, diese zu leisten, hier kurz der Versuch einer Abgrenzung:

Während „Stress“ eine normale psychophysiologische Reaktion auf Belastungs- bzw. Bedrohungssituationen meint („Notfallreaktion“), die

über große Zeiträume und bei mangelnden Bewältigungsstrategien auch krank machen, psychosomatische Folgen auslösen kann, steht beim Burnout eine tiefe emotionale, körperliche und geistige Erschöpfung gekoppelt an einen Werteverfall (Menschen, die z.B. mit hohem ethischen Anspruch ihrem Beruf nachgingen, werden zynisch) im Vordergrund. Auffällig beim Burnout ist, dass lange noch die äußeren „Notwendigkeiten“ erfüllt werden, die inneren jedoch nicht, man funktioniert nur noch. Dies ist ein deutlicher Unterschied zur klassischen Depression, bei der eine tiefe Niedergeschlagenheit verbunden ist mit einer Antriebshemmung, die es eben nicht ermöglicht zu „funktionieren“, es werden also umgekehrt die inneren „Notwendigkeiten“ erfüllt und die äußeren nicht. Auch gibt es in Abgrenzung zum Burnout keinen Werteverfall. Die drei genannten Phänomene hängen insofern zusammen, als bestimmte Formen von Stress zu Burnout führen können, der seinerseits wieder Depression auslösen kann oder eine Form der Depression sein kann.

Bedingungsfaktoren und Verlauf

Wie bei anderen psychischen Erkrankungen auch, ist die Entstehungsgeschichte von Burnout höchst individuell zu betrachten. Es können jedoch eine Reihe typischer Bedingungsfaktoren und Entwicklungsschritte beschrieben werden.

Elementar ist das Missverhältnis von äußerer Anforderungssituation und inneren Bewältigungsmöglichkeiten. Wenngleich es die Burnout-Persönlichkeit ebenso wenig gibt wie die Burnout-Umweltfaktoren, so kann doch eine Kombination aus „verbrennender“ Umwelt und „sich selbst verbrennender“ Persönlichkeit formuliert werden, wobei auch einer der beiden Bedingungsfaktoren dominieren kann (verbrennende Umwelt: passiver Burnout/sich verbrennende Persönlichkeit: aktiver Burnout).

Umwelt/Arbeitsplatzmerkmale	Merkmale der Person
<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungsprozesse - Wachsende Komplexität - Hohe Arbeitsmenge/-dichte - Zu kurze Erholungsphasen - Fehlende Trennung zwischen Beruf und Arbeit/Dauerverfügbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Erlebte Hilflosigkeit und hochgesteckte Ziele/Wettbewerbsorientierung - Hunger nach Anerkennung, Zuwendung - Fassade wahren/funktionieren wollen

Umwelt/Arbeitsplatzmerkmale	Merkmale der Person
<ul style="list-style-type: none"> - Wenig Einarbeitung - Viel menschliche Nähe/„Gefühlsarbeit“ - Widersprüchliche Anforderungen Rollenkonflikte/-ambiguität - Bemängelungsorientierte Vorgesetzte - Wenig Erfolgserlebnisse - Zielvereitelung - Schwindende Anreize/ Ausbleiben von Belohnung - Kränkungen/Enttäuschungen - Bürokratische Kontrollen - Mangelnde soziale Unterstützung - Konflikte/Mobbing - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Wenig Achtsamkeit - (Zu) Hohe Berufsmotivation („Meine Arbeit ist mein Leben“) - Ungeduld bei geringer Belastbarkeit - „Helfersyndrom“ - Enttäuschte (Rollen)Erwartungen - Pessimistische Prognosen - Verfehlte Lebenspläne, -ziele (Erleben von „Scheitern“) - Geringe Frustrationstoleranz - Angst vor Versagen/ Verleugnung eigener Grenzen - Externer Attributionsstil - Ineffektive Bewältigungsstile (defensiv, passiv, konfliktscheu etc.) - ...

Ob ein Erleben von Erschöpfung noch normal ist oder ob bereits eine Burnoutgefahr gegeben ist, lässt sich – bei aller Individualität von Verläufen der Burnoutentwicklung – z.B. an der von Matthias Burisch 1994 (s.a. Matthias Burisch: das Burnout-Syndrom, Springer 2006) vorgeschlagenen (und hier modifiziert wiedergegebenen) Checkliste zu den 7 Phasen/Symptomen der Burnout-Entwicklung erkennen:

- Warnsymptome
(Vermehrtes Engagement bei Zunahme von Erschöpfung, Müdigkeit)
- Reduziertes Engagement
(Einstellungsänderung zu Arbeit, zu Sozialkontakten ...)
- Emotionale Reaktionen
(Stimmungsschwankungen, Unzulänglichkeitsgefühle, Depressivität ...)
- Abbau
(von kognitiven Fähigkeiten, Konzentration, Motivation, Kreativität)

- Verflachung
(Gleichgültigkeit gegenüber Sozialleben und persönlichen Interessen)
- Psychosomatische Reaktionen
(Schlafstörungen, dauernde Anspannung, verändertes Essverhalten, ...)
- Verzweiflung
(Erleben von Sinn- und Hoffnungslosigkeit, existentielle Verzweiflung, Suizidgedanken ...)

Es zeigen sich also emotionale, geistige und körperliche Verhaltens- und Motivationssymptome, die sich individuell vermeintlich plötzlich einfordern können: Eben noch funktioniert jemand hervorragend, dann kommt aus heiterem Himmel der Zusammenbruch. Bei diesem hilft nur noch professionelle Hilfe; ob sie ambulant erfolgen kann oder stationär erfolgen muss, hängt vom Einzelfall ab. In der Regel ist von längeren Krankenschreibungen auszugehen. Wenngleich es nur wenig an wissenschaftlichen Daten zur Wirksamkeit therapeutischer Angebote bei Burnout gibt (was auch daran liegt, dass die Diagnose – siehe oben – immer nur indirekt als Zusatzcodierung erfolgt), ist davon auszugehen, dass eine Kombination aus kognitiver Verhaltenstherapie und Entspannungstechniken zu einer guten Wirkung führt. Aufgrund der inhaltlichen Nähe zu Depression und zu Stress kann angenommen werden, dass therapeutische Verfahren, die bei Depression angezeigt sind und die Entspannung ermöglichen, zielführend sind. Leider finden Betroffene – wie bei anderen psychischen Erkrankungen auch – oft erst sehr spät und nach langen Wartezeiten adäquate Hilfe, auch scheint (s.a. den aktuellen Krankenhausreport) der Übergang von stationärer Behandlung zu ambulanter Nachsorge insuffizient zu sein und damit Rückfälle zu begünstigen. Nicht nur unter diesen Gesichtspunkten ist eine gute Prävention wünschenswert.

Präventionsstrategien

In Bezug auf Burnout in der Arbeitswelt kann unterschieden werden zwischen arbeitgeberseitigen und individuellen Präventionsstrategien. Zu ersteren spielen die Führungskräfte eine maßgebliche Rolle: Sie sind diejenigen, die selbst Modell sind, die die Rahmenbedingungen in der jeweiligen Organisationseinheit verantworten und die unmittelbar Einfluss nehmen auf Arbeitsfähigkeit und Krankenstand ihrer Mitarbeiter/innen. Hier sei noch einmal daran erinnert, dass gutes Führungsverhalten der einzig hoch signifikante Faktor zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit insbesondere bei älteren Arbeitnehmern/innen ist (s.a. Ilmarinen & Tempel,

2002) und dass Führungskräfte ihren Krankenstand „mitnehmen“ (s.a. VW-Experiment: Führungskräfte mit überdurchschnittlichen Fehlzeiten in ihrem Verantwortungsbereich wurden versetzt und erreichten in ihrem neuen Bereich nach einem Jahr wieder „ihren“ Fehlzeitenstand). „Gutes“ Führungsverhalten zeichnet sich u.a. aus durch transparente Werte, die Wahrnehmung von Fürsorge und Verantwortung, die Vermittlung realistischer Perspektiven, offene Kommunikation und Information, Steuerung von Arbeitsmenge, Gewährleistung eines guten Arbeits-/Teamklimas und eine konstruktive Fehlerkultur. Wesentlich in Hinblick auf potenzielle Burnoutindikatoren ist es auch, beobachtete Verhaltensänderungen frühzeitig zu thematisieren.

Neben Führungsqualität sind die allgemeinen Arbeitsbedingungen insbesondere so zu gestalten, dass eine gute Relation zwischen Anforderungen und individuellen Fähigkeiten und Motiven einerseits (anforderungsorientierte Personalauswahl und –entwicklung) und zwischen definierter beruflicher Situation und Freizeit andererseits gegeben ist. Neben Gesundheitsmanagement und der Vermeidung von Fehlbeanspruchung durch ergonomische Arbeitsgestaltung sind ein transparentes Wertesystem, die Transparenz betrieblicher Strukturen, Abläufe und Befugnisse sowie eindeutig definierte Arbeitsaufgaben, -ziele und –rollen, die auch in der Einarbeitung schon klar vermittelt werden, bedeutsam. Neben flexiblen Arbeitszeitmodellen scheinen auch Regeln/Selbstverpflichtungserklärungen gegen Kommunikationsüberflutung (ständige Verfügbarkeit per Internet, Handy ...) in der Freizeit überlegenswert. Darüber hinaus eignen sich Fortbildungsangebote zu Stressbewältigung und Burnoutprävention zur Primärprävention.

Individuelle Strategien müssen darauf abzielen, die Achtsamkeit und Selbststeuerung zu verbessern und insbesondere den erlebten Stress zu vermindern. Konkret heißt dies, Aufmerksamkeit für sich selbst zu entwickeln und eine Standortbestimmung bei ggf. Einleitung erster Veränderungen anzugehen. Der Weg aus der Erschöpfung führt nicht über noch mehr Effizienz, sondern über die Rückbesinnung auf das eigene Wohlbefinden, die Verbesserung von Selbstakzeptanz und Autonomie. Hilfreich können hier ein Innehalten mit „W-Fragen“ sein („Was ist mir wirklich wichtig?“, „Was sind meine Lebensziele und Werte?“, „Was passiert schlimmstenfalls, wenn ich ... nicht schaffe?“, „Welche Bedürfnisse spüre ich im Augenblick?“ etc.) sowie Selbsthilfegruppen und Fortbildung z.B. zu Stress-/Zeitmanagement, Training sozialer Kompetenz oder Angstbewältigungstrainings. Auch eine Verbesserung der Organisation von Arbeit und Privatleben, insbesondere mit dem Ziel einer besseren Trennung, kann - wie auch Fitnesstraining und/oder Entspannungstechniken - das Bewusstsein für sich selbst, das

Abschaltenkönnen und das Wohlbefinden verbessern. Elementar scheint eine gute Schlafhygiene zu sein, gerade in unserer reizüberfluteten Zeit kann chronischer Schlafmangel Ursache und Symptom psychischer Erschöpfung sein. Wenn Selbsthilfe nicht mehr reicht, ist professionelle therapeutische Hilfe erforderlich.

(Psychische) Erkrankungen spiegeln den Zustand einer Gesellschaft wider. Wir leben in schnelllebigen Zeiten, die einerseits über den z.B. offenen Zugang zu Informationen eine Transparenzkultur fördern, andererseits aber die menschliche Seele in Not bringen können. Nicht jeder kann und will diesem Tempo gewachsen sein, manch einer trägt selber aktiv zur Beschleunigung bei und merkt erst später, dass Entschleunigung gesünder gewesen wäre. Die Auseinandersetzung mit psychischen Erkrankungen im Allgemeinen und Burnout im Speziellen verdeutlicht, wie wichtig es ist, zu einer Kultur der Aufmerksamkeit und Achtsamkeit zu kommen, in der wir an der Qualität der Beachtung eigener und der Bedürfnisse anderer reifen können und so langfristig gesund und leistungsfähig bleiben.

Korrespondenzanschriften der Autorinnen:

Dipl.-Psych. Ina Voigt
Leitende Psychologin der DGP e. V.
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Kantstraße 153
10623 Berlin
voigt@dgp.de

Dipl.-Psych. Nina Ristel
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Stammestr. 40 D
30459 Hannover
ristel@dgp.de

Dipl.-Psych. Christel Sander
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Grafenberger Allee 32
40237 Düsseldorf
sander@dgp.de

Korruptionsprävention als führungspsychologische Herausforderung

Ina Voigt

Abdruck aus: Scheinwerfer 47, S. 16 – Mai 2010

Herausgeber: Transparency International Deutschland e. V. – Die Koalition gegen Korruption

Vergleicht man die vom Bundeskriminalamt herausgegebenen Bundeslagebilder Korruption der letzten Jahre, die einen wesentlichen Überblick zur Datenlage in Deutschland vermitteln, so fällt auf, dass Führungskräfte sowohl auf der Geber- als auch Nehmerseite deutlich überrepräsentiert sind. Dies liegt einerseits in der Natur ihrer Rolle als Entscheidungsträger, macht sie andererseits auch interessant als Zielgruppe wirkungsvoller Prävention. Führungskräfte sind attraktiv für diejenigen, die manipulierend Einfluss nehmen wollen auf behördliches oder unternehmerisches Handeln und sie sind diejenigen, die qua Definition Einfluss nehmen auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter/innen. Letzteres gestalten sie unmittelbar über den Einsatz von Führungsmitteln und mittelbar über die Ausrichtung von Strukturen in der Organisation. Führungskräfte haben eine besondere Vorbildwirkung (auch schlechte Vorbilder wirken als Modell!) und eine besondere Fürsorgeverantwortung, müssen Beschäftigte, die in sogenannten Risikopositionen arbeiten, schützen. Dieser Umstand und vieles andere mehr macht Führungskräfte zu wesentlichen Multiplikatoren bei der Korruptionsprävention, deren Ziel eine deutliche Sensibilisierung sein muss. Neben Maßnahmen der Organisationsentwicklung (transparente Unternehmensethik, Teamstrukturen etc.) bieten sich Personalentwicklungsstrategien an, die bereits bei der Auswahl von Führungskräften beginnen und sich in Fortbildungsmaßnahmen und anderem fortsetzen. Während bei der Auswahl von Führungskräften Anforderungsmerkmale wie Persönliche Integrität zwar zunehmend, aber immer noch eher selten erfasst werden, ist Fortbildung zum Thema „Korruptionsprävention als führungspsychologische Herausforderung“ deutlich etablierter. So hat unter anderem die Autorin dieses Artikels in den letzten 20 Jahren etwa 120 Veranstaltungen sowohl für öffentlich-rechtliche Verwaltungen als auch für Wirtschaftsunternehmen und Verbände durchgeführt, wobei sowohl Verwaltungen als auch Wirtschaftsunternehmen die Teilnahme für Führungskräfte definierter Ebenen in der Regel verpflichtend vorschreiben. Inhaltlich geht es bei den Seminaren nicht nur um die Definition von Korruption, den rechtlichen Hintergrund, Indikatoren und Maßnahmen, sondern besonders um die psychologischen Facetten des Phänomens. Gerade die psychologische Dimension erzeugt in den Diskussionen eine hohe Betroffenheit und Bereitschaft, sich sehr reflektiert mit der Thematik

zu befassen. Während anfangs - insbesondere bei Pflichtseminaren - noch ein Erleben von „vorausseilender Kriminalisierung“ dominiert, greift dann eine intensive Auseinandersetzung mit der Führungskultur insgesamt und dem eigenen Führungsverhalten. Konkret geht es darum, zu erkennen, was Menschen korrumpierbar macht, wie die Taktik des „Anfütterns“ die individuelle Motivation manipuliert und in einer Spirale von Erpressbarkeit und einem - anfangs grenzwertigen, dann zunehmenden - rechtswidrigen Verhalten mündet. Führungspsychologisch bedeutsam ist die präventive Wirkung „guten“ Führungsverhaltens, was sich unter anderem durch transparente Ziele, zielgerichtete Motivierung, zeitnahe Rückmeldung und die Wahrnehmung von Kontrolle auszeichnet. Gerade die Führungsaufgabe Kontrolle gilt als eher unbeliebt, ist aber (nicht nur in Bezug auf Korruptionsprävention) elementar - zur Ergebnissicherung und als Basis für Rückmeldung wie auch als Schutz. Die Auseinandersetzung mit führungshandwerklichen Fragen zum Beispiel der Gestaltung kritischer Rückmeldung bei „grenzwertigem“ Verhalten führt auch zu führungsethischen Fragen, die, da Korruption nicht nur strafrechtlich relevante, sondern auch ethisch-moralisch verwerfliche Verhaltensweisen meint, sehr ergiebig sein können. „Gutes“ Führungsverhalten ist kein Ersatz für suffiziente rechtliche Regelungen (etwa fehlendes Unternehmensstrafrecht), Revision, Compliancebeauftragte und strukturelle Maßnahmen der Korruptionsprävention. Führungskräfte sind keine Ermittler, aber sie sind diejenigen, die die individuelle Hemmschwelle durch transparente Verhaltensregeln und deren Einforderung steigern und sich selbst beispielgebend verhalten müssen. Gute Korruptionsprävention ist nicht gegen, sondern nur mit Führungskräften möglich.

Korrespondenzanschrift der Autorin:

Dipl.-Psych. Ina Voigt
Leitende Psychologin der DGP e. V.
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V.
Kantstraße 153
10623 Berlin
voigt@dgp.de

Mathematik für Schlüsseltechnologien

Auch Dank des MATHEON ist Berlin die Hauptstadt der Mathematik

Rudolf Kellermann

Noch in den 1990er Jahren führte die Berliner Mathematik ein Schattendasein im vereinigten Deutschland. Im internen Ranking der Fachbereiche an der Technischen Universität stand die Mathematik ganz weit hinten und die Mathematik der Freien Universität sollte abgeschafft werden. Heute, knapp 20 Jahre später, ist Berlin die deutsche Hauptstadt der Mathematik und auch weltweit eines der mathematischen Zentren. Begründet ist dieser Ruf zunächst in der Tatsache, dass die mathematischen Institute der drei Universitäten TU Berlin, FU Berlin und HU Berlin mit den Berufungen exzellenter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eine kluge Personalpolitik betrieben haben und sich in Folge zwei ebenso anerkannte außeruniversitäre Einrichtungen entwickelten, das Weierstraß-Institut für Angewandte Analysis und Stochastik (WIAS) und das Konrad-Zuse-Zentrum für Informationstechnik Berlin (ZIB). Einen weiteren wichtigen Schritt an die Weltspitze bedeutete nicht zuletzt die Gründung des DFG-Forschungszentrums MATHEON im Jahr 2002. Auf Initiative einiger herausragender Mathematiker aus allen vorgenannten Instituten in Berlin gelang es damals, die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) zu überzeugen, dass auch unterschiedliche universitäre und außeruniversitäre Einrichtungen gemeinsam effizient und vor allem produktiv zusammenarbeiten können. Seither fördert die DFG das MATHEON, das gleichberechtigt getragen wird von den drei Berliner Universitäten, dem WIAS und dem ZIB. Sprecherhochschule ist die Technische Universität. Diese Förderung läuft 2014 nach insgesamt zwölf Jahren aus, das MATHEON wird aber weiter bestehen. Der vorerst letzte Schritt zur Hauptstadt der Mathematik erfolgte in diesem Jahr. Nachdem der Gründer und langjährige Sprecher des MATHEON, Prof. Martin Grötschel, schon vor einigen Jahren Generalsekretär der Internationalen Mathematiker Union (IMU) geworden war, hat dieser weltweit wichtigste Zusammenschluss der MathematikerInnen nun seinen ständigen Sitz nach Berlin verlegt.

Lösungen für Schlüsseltechnologien

Zu den Merkmalen der Berliner Mathematik gehört es insbesondere, dass sie seit der Wende versucht, die Mathematik vom Image zu befreien, sie sei eine Wissenschaft, die von hochintellektuellen Menschen im stillen

Kämmerlein betrieben wird, anwendungsfremd ist und sich maximal als Servicewissenschaft für die natur-, technik- und ingenieurwissenschaftlichen Fächer eignet. Die Berliner Mathematikerinnen und Mathematiker stellten dagegen in ihren Forschungsarbeiten vor allem den Anwendungsbezug in den Mittelpunkt. Und so kam es zum großen Erstaunen - nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch in Teilen der Wissenschaft - zu der Erkenntnis, dass unsere moderne Welt ohne Mathematik undenkbar ist und dass Mathematiker oft die besseren Ansätze zur Lösung technischer Probleme haben als alle anderen Disziplinen.

Diese „Neudefinition“ ist in weiten Teilen dem MATHEON zu verdanken. Das MATHEON hat es sich von Beginn an zum Ziel gesetzt, maßgeschneiderte Lösungen für komplexe Probleme der modernen Schlüsseltechnologien zu entwickeln. Lebenswissenschaften, Logistik-, Verkehrs- und Telekommunikationsnetze, Optimierung, Produktion, optische Komponenten sowie Visualisierung sind die Hauptanwendungsgebiete des MATHEON. In über 60 Projekten arbeiten an dem Zentrum Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der Lösung mathematischer Grundlagenprobleme, aber immer mit Blick auf die mögliche Anwendung. Es macht die Einmaligkeit des Forschungszentrums aus, dass bei aller Anwendungsorientierung die Grundlagenforschung weiterhin eine zentrale Rolle spielt.

Konkret heißt das, dass die ca. 200 MATHEON-Mitglieder reale Prozesse mit Methoden aus den mathematischen Bereichen Optimierung und Diskrete Mathematik, Numerik und Scientific Computing sowie Angewandte und Stochastische Analysis modellieren, simulieren und optimieren.

Einige Beispiele

Im MATHEON wurde mit dem Fahrplan der Berliner U-Bahn erstmals weltweit ein so umfangreicher Plan optimiert. Die Einsätze der gelben Engel des ADAC wurden ebenso „gerechnet“ wie Ampelschaltungen oder aktuell die Steuerung von Aufzügen in Hochhäusern und das europäische Gasnetz der Firma Open Grid Europa (OGE). Auch die Zugumläufe im IC- und ICE-Verkehr der Deutschen Bahn, bei denen sich völlig neue mathematische Fragen stellen, sind aktuell ein Thema der Forschungsarbeiten im MATHEON.

Die Mathematik hat in vielen Bereichen der Lebenswissenschaften eine prägende Rolle bei der Entwicklung neuer Medikamente, Therapien und

Heilmethoden übernommen. Das MATHEON ermöglicht mit seinen Forschungsarbeiten, dass wichtige biologische und medizinische Prozesse mathematisch modelliert und so in virtuellen Laboratorien getestet, bearbeitet und optimiert werden können. Expertisefelder sind dabei insbesondere die patientenspezifische Therapieplanung, die Untersuchung molekularer Methoden zur medizinischen Diagnose und Medikamentenentwicklung und die Systembiologie.

Die Produktionsprozesse in modernen Schlüsseltechnologien wie Halbleitertechnik, Photovoltaik oder Medizintechnik werden zunehmend komplexer. Neue Materialien ermöglichen dabei Funktionalitäten, die bislang nicht realisierbar waren. Die Beherrschung der komplizierten Entwicklungs-, Herstellungs- und Verarbeitungsschritte stellt eine echte Herausforderung dar, bei der die Methoden der mathematischen Modellierung, Simulation und Optimierung einen zentralen Beitrag leisten. Hier ist das MATHEON ebenfalls beteiligt.

Durch fortschreitende Miniaturisierung und neue Anwendungen müssen bei der Entwicklung neuer elektronischer oder optischer Bauelemente physikalische Effekte verstanden und beherrscht werden, die bislang nicht auftraten oder überhaupt keine Rolle spielten. Die weiterhin wachsende Komplexität der Produkte macht zusätzlich neue mathematische Ansätze erforderlich. Das MATHEON hat sich auch der Bewältigung solcher Herausforderungen verschrieben.

Für Banken und Versicherungen nehmen Risikofaktoren wie Klimaveränderungen oder steigende Rohstoffpreise eine zunehmend wichtigere Rolle ein. Im MATHEON werden vor allem wahrscheinlichkeitstheoretische und statistische Methoden zur Analyse finanzieller Risiken in ihren vielfältigen Erscheinungen untersucht.

Bei der Berechnung naturwissenschaftlicher und technischer Vorgänge oder bei Mess- und Bildgebungsverfahren werden immer umfangreichere Daten produziert. Am MATHEON werden effiziente Algorithmen zur visuellen Analyse großer Datenmengen erstellt. Entwickelt werden auch mehrstufige Algorithmen für Industrieanwendungen und Computergrafiken, bei denen große Flächennetze effizient bearbeitet werden. Mathematische Methoden spielen zudem eine zentrale Rolle in 3D-Animationstechniken der Film- und Spieleindustrie und so finden MATHEON-Lösungen auch direkte Anwendung in großen Hollywood-Filmen.

Gegen das schlechte Image der Mathematik

Dennoch wird die Bedeutung von Mathematik als Produktionsfaktor noch immer zu wenig wahrgenommen. Deshalb hat sich das MATHEON auch verpflichtet, mit einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit die Mathematik für eine breitere Öffentlichkeit als Schlüsselwissenschaft bewusst zu machen. In regelmäßigen Abständen veranstaltet das Zentrum daher größere Events. Aus Anlass der Auszeichnung zum „Ort im Land der Ideen“ und als Eröffnungsveranstaltung zum „Digitalen Adventskalender“ (s.u.) wurden 2006 im Beisein der Bundeswissenschaftsministerin Dr. Anette Schavan in einer großen Matheshow mit über 1.500 Besuchern 24 Kalendertürchen auf der Bühne des TU-Audimax geöffnet, hinter denen sich spaßige und visuell aufregende mathematische Themen verbargen. 2009 gab es einen achtstündigen Event mit über 20 Programmpunkten, die sich allesamt um das Thema „Mathe und Musik“ rankten, darunter auch einige Konzerte. Ein weiteres Thema mehrerer Veranstaltungen war „Mathematik und Fußball“. Auch für 2012 ist wieder ein großer öffentlicher Event geplant.

Gezielt an Schülerinnen und Schüler, aber auch Lehrerinnen und Lehrer richtet sich ein breites Angebot an Schulaktivitäten. Seit nunmehr neun Jahren wird jährlich im Dezember vom MATHEON ein digitaler Adventskalender angeboten. Dabei öffnet sich vom 1.-24. Dezember täglich im Netz ein Türchen mit anspruchsvollen Mathematikaufgaben für die Oberstufen. Dieser Kalender wird von Jahr zu Jahr erfolgreicher und internationaler. 2010 beteiligten sich über 13.000 Menschen aus mehr als 50 Ländern an diesem Wettbewerb. Weitere etwa 55.000 Schülerinnen und Schüler nahmen am Kalender für Grundschüler teil, den die Deutsche Mathematikervereinigung (DMV) in Kooperation mit dem MATHEON seit nunmehr drei Jahren anbietet.

Ein „Renner“ im wahrsten Sinn des Wortes ist der jährliche MATHEATHLON, bei dem Schülerinnen und Schüler eine Strecke von 400 bzw. 800 Meter sprinten müssen. Unterbrochen wird der Lauf von jeweils drei Stationen, an denen einfache Matheaufgaben zu lösen sind. Für jede gelöste Aufgabe gibt es eine Zeitgutschrift, so dass gute Rechner schneller als gute Läufer sein können. Dieser Lauf wurde anlässlich der Leichtathletik-Weltmeisterschaften in Berlin 2009 entwickelt und war Teil des offiziellen Rahmenprogramms dieser WM. Das MATHEON stellt das ganze Jahr über interessierten Schulen und Sportvereinen die Aufgaben, Lösungen und Anleitungen per E-Mail kostenlos zur Verfügung, so dass der MATHEATHLON bundesweit vor Ort durchgeführt werden kann. Jährlich im September findet in Berlin ein öffentliches Finale statt, 2011 in Kooperation mit der

Aktion „Deutschland bewegt sich“ von Barmer GEK, ZDF und Bild am Sonntag. In diesem Jahr haben bereits über 40 Schulen und Vereine den Wettbewerb vor Ort durchgeführt.

Auch das Schülerlabor „MathExperience“ ist ein regelmäßiges Angebot für Schulen. In dem Labor finden wöchentlich Kurse und Workshops für beinahe alle Altersgruppen statt. Das Schülerlabor soll bald auch Lehrer/innen zur Fortbildung offen stehen. Künftig sollen vermehrt ebenfalls Industriepraktikanten/innen das Angebot von „MathExperience“ wahrnehmen können. Weitere Schulaktivitäten des MATHEON sind regelmäßige Vorträge für Schulklassen in der Urania und ein Katalog mit Vorträgen, die die Mitarbeiter/innen des MATHEON an Schulen halten.

Jobgarant Mathematik

Mathematik ist sicherlich kein leichtes Fach. Aber die Lösung mathematischer Probleme und ihre praktischen Anwendungen können sehr faszinierend sein. Viele Fragestellungen, mit denen sich die Mathematik heute beschäftigt, sind sehr alltagsbezogen und anwendungsnah. Daher ist die Mathematik derzeit ein echter Jobgarant. Der Vergleich, dass „arbeitslose Mathematiker/innen in Deutschland in einen Reisebus passen“, mag nach Werbeklischee klingen, trifft aber die aktuelle Arbeitssituation recht gut. Nicht mehr nur in Banken und Versicherungen werden heute Mathematiker/innen gesucht, sondern in nahezu allen technischen und naturwissenschaftlichen Unternehmensbereichen. Keine Schlüsseltechnologie kann mehr ohne die oft erstaunlichen Lösungsmöglichkeiten der Mathematik konkurrenzfähig bleiben. Auch hier leistet das MATHEON Aufklärungsarbeit.



DFG-Forschungszentrum MATHEON
Mathematik für Schlüsseltechnologien

Mehr Informationen: www.matheon.de

Korrespondenzanschrift des Autors:

Rudolf Kellermann
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
DFG-Forschungszentrum MATHEON
kellermann@matheon.de

Nachlese und Bericht des zweiten Personalkongresses der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen „Mitarbeiter/innen finden und binden“

Julia Singhartinger

Aus Anlass ihres 60. Jubiläums 2009 brachte die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen Experten und weitere wichtige Akteure aus Praxis und Wissenschaft zu dem topaktuellen Personalthema „Mitarbeiter/-innen finden und binden“ in Berlin zusammen. Der Kongressgegenstand des zweiten DGP-Kongresses am 03. und 04. September 2009 der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V. erwies sich auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels als hochbrisant. Der öffentliche Dienst steht mit der Privatwirtschaft und mit sich selbst um besonders erfolgversprechende Auszubildende sowie Fach- und Führungskräfte im Wettbewerb. In Zeiten des Fach- und Führungskräfte mangels gilt es, sich dem „War for Talents“, wie der Wetteifer um qualifiziertes Personal auch genannt wird, zu stellen und sich mit grundlegenden Mechanismen des Bewerbermarketings sowie der Mitarbeiterbindung auseinanderzusetzen. Selbst im „Wirtschaftskrisenjahr“ blieb der Wettstreit um besonders dringend benötigte Leistungsträger in der Arbeiterschaft wider den Erwartungen nicht aus, was die Aktualität des Kongressthemas unterstreicht.

Die DGP konnte erstklassige und hochkarätige Referentinnen und Referenten aus Forschung und Praxis gewinnen, die das Kongressthema aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchteten, und trug damit der Breite des Spektrums des Kongressinhalts Rechnung. In verschiedenen Foren, Diskussionsrunden und Workshops wurden neue Erkenntnisse aus Praxis und Wissenschaft in Bezug auf Arbeitgebermarketing und Mitarbeiterbindung erörtert, Handlungsfelder aufgezeigt und neue Fragen aufgeworfen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entwickelten im Austausch mit den Referenten und Referentinnen neue Impulse sowie Lösungsansätze für die Begegnung der Herausforderungen, die der demografische Wandel bereithält.

Viele DGP-Kunden/innen, die zu dem Kongresstermin verhindert waren, haben Interesse an den Inhalten geäußert. Deshalb hier eine Zusammenfassung aller Vorträge und Workshops:

Erschwerung der Personalgewinnung durch einseitige Formulierungen der Anforderungsprofile

Auf die Bedeutung des Kernstücks der Personalauswahl – das Anforderungsprofil – ging gleich zu Anfang Prof. Dr. Martin Kersting vom Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung in Münster ein. Einseitige Formulierungen der Anforderungsprofile würden die Personalgewinnung unnötig erschweren und leistungsförderliche Diversity verhindern. Einstellungen und Werte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glichen sich insbesondere durch Selektionsprozesse immer mehr an, was zu einem organisationsinternen Egalitarismus führe. Aufgrund des Phänomens, welches Prof. Dr. Kersting mit dem Ausdruck „Schmidt sucht Schmidtchen“ karikierte, bestehe die Gefahr einer leistungsmindernden Gleichförmigkeit im Denken der Mitarbeiterschaft. Der Referent empfahl u.a. während des Rekrutierungsprozesses unnötige „formale“ Zulassungshürden zu verringern, im Rahmen der Anforderungsanalyse neben verhaltensbezogenen auch ergebnisbezogene Kriterien zu berücksichtigen, die kognitive Kompetenz als Minimalanforderung im Sinne des Schwellenmodells zu verwenden sowie nicht nur maximales, sondern auch typisches Verhalten zu erheben.

Die „Zukunft der Arbeit“ beleuchtete PD Dr. Hilmar Schneider vom Forschungsinstitut für Zukunft der Arbeit in Bonn (IZA). Als Folge der Hiobsbotschaften vom Arbeitsmarkt könne geschlossen werden, dass „uns die Arbeit ausginge“. Diese Befürchtung entkräftete Herr Dr. Schneider in seinem Vortrag anschaulich. Er betonte jedoch, dass sich die Anforderungen an die Arbeit von morgen deutlich wandeln würden, so rückten an die Stelle von Berufen Qualifikationsprofile. Kennzeichen der „Arbeit der Zukunft“ seien Zielvereinbarungen statt Handlungsanweisungen und Mitarbeiterbeteiligung statt Mitbestimmung. Außerdem würden die Grenzen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie Arbeit und Freizeit verschwimmen.

Was macht Arbeitgeber attraktiv?

Bedingt durch den „Wandel der Anforderungen der Arbeit“ zeichne sich immer deutlicher ein Mangel an erfolgverheißenden Auszubildenden sowie Fach- und Führungskräften ab. Um diese so genannten „High Potentials“ zu gewinnen, müssten Organisationen nun auch ihre Attraktivität für potenzielle Bewerber und Bewerberinnen herausstellen, wie die Leitende Psychologin der DGP, Ina Voigt, betonte. „Was macht Arbeitgeber attraktiv für geeignete Bewerberinnen und Bewerber?“ Dieser Frage ging die DGP im Rahmen einer Studie mit einer Stichprobengröße von 2523 Teilnehmerinnen und Teilnehmer im

Zeitraum von Ende 2007 bis Anfang 2008 nach. Die Befragung hinsichtlich 42 motivationspsychologisch denkbaren Attraktivitätsfaktoren ergab, dass insbesondere die Arbeitsplatzsicherheit, das Arbeitsklima, Personalentwicklungsangebote, die Arbeitsinhalte, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie Gestaltungsspielräume für potenzielle Arbeitnehmer/innen relevant für die Arbeitgeberwahl seien. Weniger ausschlaggebend seien hingegen das Gehalt, die Arbeitszeit, Telearbeitsmöglichkeiten sowie Umweltschutzengagement.

Wie monetäre Anreizsysteme auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst wirken, beschrieb Prof. Dr. Wenzel Matiaske vom Institut für Personalwesen und Internationales Management der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Psychologische Verträge im öffentlichen Dienst wären bislang durch Langfristigkeit charakterisiert gewesen. Teilweise geringe Entlohnung würde durch die Zuweisung von sozialem Status kompensiert. „Der Lockruf des Goldes“, also monetär entgeltete Leistungsanreize, führten zu einer Veränderung der psychologischen Bindung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Kurzfristige materielle Entlohnung führe dazu, dass die psychologischen Verträge ihre Langfristigkeit verlören. Des Weiteren bestehe die Gefahr der Motivationsverdrängung, wonach extrinsische Anreize die intrinsische Motivation, also auch freiwilliges Engagement, verdrängten. Damit wären materielle Anreize weder förderlich noch wirkungslos, sondern sogar kontraproduktiv. Der Referent wies in einer Studie nach, dass individuelle Leistungszulagen wechselseitige Unterstützung in Arbeitsgruppen mindern. Abschließend unterstrich Prof. Dr. Matiaske den erheblichen Forschungsbedarf bezüglich Leistungsanreizen im öffentlichen Dienst.

Unverzichtbare Ressourcen gezielt nutzen

Auf die „Findung und Bindung“ von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund ging Dr. Thomas Lambertz, Leiter der Zentralstelle für Personal, Organisation und Informationstechnologie der Stadt Duisburg, ein. „Menschen mit ausländischen Wurzeln“ seien in der Bundesrepublik Deutschland zu einem wesentlichen Bestandteil der Gesellschaft geworden. Die demografische Entwicklung zwingt dazu, intensiv nach Strategien zu suchen, verstärkt Menschen mit Migrationshintergrund als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Dr. Lambertz veranschaulichte anhand eines Best-Practice-Beispiels der Stadtverwaltung Duisburg, wie durch „Ansprache und Integration von Personen mit ausländischen Wurzeln“ Potenziale erkannt, genutzt und gefördert werden könnten. Dabei ginge es nicht um die Realisierung einer repräsentativen Quotenpräsenz, sondern um das zielorientierte

Erschließen von Potenzialen und damit die Steigerung der interkulturellen Kompetenz in der Organisation.

Die Bedeutung von qualifizierten Fach- und Führungsfrauen als unverzichtbare Ressource in Unternehmen stellte Prof. Dr. Katrin Hansen von der Fachhochschule Gelsenkirchen in ihrem Beitrag zum „Gendersensiblen Marketing“ heraus. Mit dem demografischen Wandel, der Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen und dem Wertewandel in der Gesellschaft verstärkte sich die Wichtigkeit der Einbindung von Frauen als Leistungsträger in der Mitarbeiterschaft. Frau Prof. Dr. Hansen subsumierte, dass für ein nachhaltig attraktives Personalmarketing im Hinblick auf diese Zielgruppe der Personalprozess überprüft und „gendersensibel“ gestaltet werden sollte. Hierzu zählten ihrer Ansicht nach Work-Life-Balance-Programme sowie eine gezielte Entwicklung einer Unternehmenskultur.

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg von der Leipzig Graduate School of Management ging in seinem Beitrag auf das Arbeitgebermarketing im öffentlichen Dienst, unabhängig von Geschlechtsunterschieden, ein. Der öffentliche Dienst sei mit einer Situation konfrontiert, in der ein steigender Arbeitskräftebedarf mit gleichzeitig sinkender Branchenattraktivität einherginge. Der Referent beschrieb zunächst die Schritte zum Aufbau erfolgreicher Arbeitgebermarken. Die außengerichtete Kommunikation stehe nicht am Anfang des Arbeitgebermarketings. Organisationen seien heute grenzenlos und jede Mitarbeiterin/jeder Mitarbeiter sei ein Botschafter nach innen und außen. Folglich wüchsen starke Arbeitgebermarken auf dem „Commitment“ der eigenen Mitarbeiter. Starke Arbeitgebermarken erforderten eine klare Markenidentität und das „Commitment“ der Unternehmensführung. Prof. Dr. Kirchgeorg machte darüber hinaus deutlich, dass die Anforderungen von qualifizierten Nachwuchskräften an potenzielle Arbeitgeber je nach Studienrichtung stark divergierten.

Prof. Dr. Rüdiger Hossiep von der Ruhr-Universität Bochum verdeutlichte die Einsatzmöglichkeiten und Vorteile psychologischer Testverfahren bei der Rekrutierung von potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Den Einsatz von persönlichkeitsorientierten Fragebögen in der Personalauswahl begründete er zum einen damit, dass Persönlichkeitseigenschaften im Vergleich zu anderen Anforderungsbereichen weniger veränderbar seien und zum anderen prägten sie das Verhalten in anderen Kompetenzbereichen mit. Ergebnisse seriöser Persönlichkeitstests stellten außerdem einen zusätzlichen Beitrag zur Prognosequalität bei Auswahlentscheidungen dar. Außerdem wäre der Einsatz von Persönlichkeitstests hoch ökonomisch.

misch hinsichtlich Kosten und Zeitaufwand und liefere Anknüpfungspunkte für weitere Fragen bei Einstellungsgesprächen. Ein weiterer Diskussionspunkt des Vortrags war der Einsatz von Persönlichkeitsfragebögen zu Zwecken der Personalentwicklung und des Coachings.

Individualisierte Personalentwicklung zur Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

Dr. Stephan Buchhester, Leiter der Geschäftsstelle Leipzig der DGP, vertiefte das Thema der Personalentwicklung in Hinblick auf die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Er sprach sich in seinem Beitrag „Drei Dinge in einem“ für individualisierte Personalentwicklung aus. Eine genaue Erwartungsabfrage grenze das Thema genau ein und die Verknüpfung funktional verbundener Inhalte bilde den Personalentwicklungsbedarf zielgruppenorientiert ab. Anhand eines Praxisbeispiels zum Thema „Umgang mit Minderleistern“ veranschaulichte er eine individualisierte Personalentwicklungslösung. Die Kombination aus Lerneinheiten zu psychologischen Prozessen und arbeitsrechtlichen Inhalten, also die Gestaltung der Personalentwicklungsmaßnahme durch Psychologen/Psychologinnen und Juristen/Juristinnen, führe zu einem Maximalnutzen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Der erste Kongresstag schloss mit einer inhaltlich prägnanten und lebendigen Podiumsdiskussion zum Thema „Chancen in der Wirtschaftskrise“ mit Prof. Dr. Kersting, Prof. Dr. Matiaske, PD Dr. Schneider und Dr. Lambert ab.

Der zweite Kongresstag begann mit zwei parallel laufenden Workshops; wahlweise zu „Potenzialgerechten Platzierungsentscheidungen“ mit den Moderatoren (Psychologinnen und Psychologen der DGP) Ulrich W. Stadelmaier und Julia Singhartinger oder zu „Bindungs- und Findungshemmnissen“ mit Dr. Stephan Buchhester und Stephan Jerusel. Die Teilnehmenden erarbeiteten im Dialog mit den Moderatoren und Moderatorinnen Ideen für die Gestaltung der Personalarbeit vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung.

Hohe Identifikation mit der Organisation durch effiziente Führung und das Leben einer Führungskultur

Im Anschluss an den interaktiven Austausch in den Workshops berichtete Dr. Franz Netta, Vice President HR bei der Bertelsmann AG, von Ergebnissen eigener Studien zu einem der umstrittensten Themen der Arbeits- und Organisationspsychologie: der Beziehung von

Arbeitszufriedenheit und Leistung. Zufriedenheit sei eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für besondere Leistung. Vielmehr ginge es darum, durch bestimmte Elemente der Führung eine hohe Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Organisation und den persönlichen Aufgaben zu erzeugen. Im Vordergrund effizienter Führung stehe das Gewähren von Handlungsspielräumen, da diese Verantwortungsbewusstsein und das Gefühl der Eigenkontrolle schufen, was außerdem krankmachenden Stress reduziere. Das Einräumen von Handlungsspielräumen stelle damit einen gesundheitserhaltenden Faktor dar. Eine hohe Identifikation der Mitarbeiterschaft mit Organisation und Aufgabe könne nur im Rahmen eines ganzheitlichen Konzepts unter aktiver Einbindung der obersten Führungsebene erreicht werden.

Prof. Dr. Christian Korunka von der Universität Wien ließ die Kongressteilnehmerinnen und -teilnehmer an Ergebnissen eigener Studien zum Thema „Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und die davon abgeleiteten Interventionsmöglichkeiten im öffentlichen Sektor“ teilhaben. Hohe Mitarbeiterzufriedenheit sei eine wesentliche Voraussetzung für die Leistungserbringung bei personalen Dienstleistungen und damit auch für die Erreichung hoher Kundenzufriedenheit. Prof. Dr. Korunka unterstrich ebenfalls, dass die Gestaltung der Tätigkeit durch die empfundene Sinnhaftigkeit eine zentrale Ressource darstelle. Weitere spezifische Interventionsmöglichkeiten im öffentlichen Bereich seien die Entwicklung einer Informationskultur, die Förderung von partizipativen Maßnahmen sowie insbesondere die Entwicklung einer Führungskultur als Kernelement eines Kulturwandels.

Die Leitende Psychologin der DGP, Ina Voigt, vertiefte in ihrem Beitrag die Bedeutung des Lebens einer Führungskultur, indem sie sich dem Thema „Führungsethik - (vor-)gelebte Werte im Unternehmen“ widmete. Führungsethik sei die Lehre vom richtigen und falschen Führungsverhalten, welches moralisches Bewusstsein und entsprechend verantwortungsvolles Verhalten in den Fokus rücke. Ina Voigt plädierte dafür, dass eine positiv formulierte ethische Kompetenz als Anforderungsmerkmal in Auswahlverfahren geprüft werden müsse, damit ethische Betrachtungen nicht erst in den Vordergrund treten würden, wenn ein Mangel an ethischer Kompetenz zu beklagen sei, wie z.B. bei Korruptionsskandalen. Ethische Kompetenz stelle insbesondere bei Führungskräften eine bedeutende Schlüsselkompetenz dar, da diese eine besondere Modell- und Multiplikatorenwirkung hätten. Bezüglich der Handlungsimplikationen für die Führungskräfteentwicklung betonte die Referentin, Fortbildungsangebote zu Führungsethik würden alleine nicht ausreichen, es ginge vielmehr um ein gelebtes Werteverständnis, welches durch spezifische Leitfragen von Führungskräften reflektiert werden

müsse.

Den Einfluss des Führungsverhaltens auf die Arbeitsfähigkeit präzierte Prof. Dr. Hans Martin Hasselhorn von der Bergischen Universität Wuppertal. Nach dem in Finnland entwickelten „Konzept der Arbeitsfähigkeit“ gäbe es folgende vier Handlungsfelder zum Erhalt bzw. zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit: Führung und Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalt und Arbeitsumgebung, individuelle Gesundheit sowie professionelle Kompetenz des Arbeitnehmers. Nachhaltige Erfolge zur Erhöhung der Arbeitsfähigkeit stünden vor allem durch Maßnahmen im Bereich der Führung im Vordergrund.

Arbeitsfähigkeit im „Alter“ thematisierte Prof. Dr. Sabine Seufert vom Swiss Centre for Innovations in Learning der Universität St. Gallen. Die Möglichkeiten der Förderung und Entwicklung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wären in ihrer Bedeutung zwar erkannt, bisher jedoch meist nicht umgesetzt. Um die Lern-, Leistungs-, und Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erhalten, bedürfe es eines „Methodenkoffers“ für intergenerationales Lernen: Durch Beziehungsnetzwerke, Wissensaustausch und Wissenstransfer in verschiedenen, teilweise technologiegestützten Formen könnten Unternehmen von der Leistung und dem Wissen älterer Arbeitnehmer/innen profitieren.

Der „krönende“ Abschluss des Personalkongresses war der Vortrag mit Musik „Führung im Orchester: Kunst ohne künstlerische Freiheit“ von Prof. Dr. Sabine Boerner von der Universität Konstanz und dem Sänger und Dirigenten Michael Berndonner mit seinen vier Musikerinnen und Musikern. Dirigentinnen und Dirigenten in klassischen Symphonieorchestern pflegten gegenüber den Musikerinnen und Musikern eher einen autoritären als einen partizipativen Führungsstil. Es gäbe jedoch auch Beispiele eines demokratischen Führungsstils, der mehr dezentrale Selbstbestimmung der Musikerinnen und Musiker ermögliche. Das Spannungsfeld zwischen autoritärer und demokratischer Führung im Orchester in seinen Übertragungsmöglichkeiten auf den Organisationskontext wurde auf eine interaktive Art und Weise diskutiert. Eine Darbietung, die mehrere Sinne der Kongressteilnehmer und Kongressteilnehmerinnen ansprach und damit ein voller Genuss war!

Reaktionen seitens der Kongressteilnehmer und –teilnehmerinnen

Die Rückmeldungen zum zweiten Personalkongress der DGP mittels eines Online-Feedbacktools fielen insgesamt äußerst positiv aus. Besonders positiv wurde die Präsenz der DGP-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter während des Kongresses, die Lage, Ausstattung und der Service des Tagungshotels, das Kongressmaterial sowie die Abendveranstaltung bewertet. „Ich würde nichts an der Organisation, Durchführung und Räumlichkeit der Veranstaltung ändern; einfach klasse. Die Abendveranstaltung hat allerdings von Örtlichkeit, Ambiente und Speisen alles getoppt (nur das Bier hätte kälter sein können...)“, so die Resonanz eines Teilnehmers. Vereinzelt wurde das Preis-Leistungs-Verhältnis kritisch angemerkt. Insgesamt „eine außergewöhnlich geglückte Veranstaltung, die in Erinnerung bleiben wird,“ so eine resümierende Stimme.

Korrespondenzanschrift der Autorin:

Julia Singhartinger
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.
Kantstraße 153
10623 Berlin
singhartinger@dgp.de



Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.
www.dgp.de

Geschäftsstelle Berlin

Kantstraße 153
10623 Berlin
Tel.: 030 / 3 98 37 18-0
Fax: 030 / 3 98 37 18-29
E-Mail: berlin@dgp.de

Geschäftsstelle Düsseldorf

Grafenberger Allee 32
40237 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 68 85 08-0
Fax: 0211 / 68 85 08-29
E-Mail: duesseldorf@dgp.de

Geschäftsstelle Hannover

Stammestraße 40 D
30459 Hannover
Tel.: 0511 / 9 43 93-0
Fax: 0511 / 9 43 93-44/43
E-Mail: hannover@dgp.de

Geschäftsstelle Leipzig

Grassstraße 12
04107 Leipzig
Tel.: 0341 / 97 82-223
Fax: 0341 / 97 82-225
E-Mail: leipzig@dgp.de

Geschäftsstelle Stuttgart

Reuchlinstraße 27
70176 Stuttgart
Tel.: 0711 / 94 57-67 01
Fax: 0711 / 94 57-27 65
E-Mail: stuttgart@dgp.de