

Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen

Björn Görtler/Andreas Gourmelon¹

Der vorliegende Beitrag gibt einen aktuellen Einblick in die Vorstellungen von Kommunalverwaltungen bezüglich der Anforderungen an zukünftige Führungskräfte und der Vorgehensweise bei deren Auswahl und Entwicklung. Als empirische Grundlage dienen die Ergebnisse einer im Mai 2014 bundesweit durchgeführten schriftlichen Befragung, die sich an alle Kommunen mit 20.000 und mehr Einwohner² richtete. 20,4 Prozent der Kommunalverwaltungen haben an der Studie teilgenommen. Die Untersuchungsergebnisse zeigen u. a., dass Mitarbeiter eine Führungsposition aus einer intellektuell-creativ-altruistischen Werthaltung heraus anstreben sollten. Die Besetzung vakanter Führungsstellen erfolgt vornehmlich nach dem Grundsatz „intern vor extern“. Die Förderung von Mitarbeitern mit Führungspotenzial hängt maßgeblich vom Urteil der Vorgesetzten ab.

Führungsnachwuchskräfte als bedeutsame Zielgruppe des Personalmanagements im öffentlichen Sektor

Der seit langem absehbare demographische Wandel zeigt zunehmend deutlicher seine Auswirkungen und stellt gerade den öffentlichen Sektor vor große Herausforderungen. Durch den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials sowie die fortschreitende Überalterung der Belegschaften entwickelt sich die Ressource Personal immer mehr zum Engpassfaktor. Zum Stichtag 30.06.2013 waren 40,2 Prozent der bei den öffentlichen Arbeitgebern tätigen Beschäftigten 50 Jahre und älter³. Bis

zum Jahr 2030 wird somit ein Großteil der jetzigen Belegschaft des öffentlichen Dienstes altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Die Institutionen des öffentlichen Sektors sehen sich dabei in besonderem Maße mit gravierenden Veränderungen in der Verfügbarkeit von Führungskräften konfrontiert. Bereits bis zum Jahr 2020 beenden schätzungsweise 25 bis 30 Prozent altersbedingt ihre Berufstätigkeit⁴. Sofern sich der Aufgabenbestand nicht wesentlich verringert und/oder die Organisationsstrukturen und -abläufe nicht weiter optimiert werden können, sind frei wer-

dende Führungsstellen nach einer strategieorientierten Personalpolitik vorausschauend und kompetent nachzubesetzen.

Ausgehend von dieser Problemstellung wurde untersucht, welche Vorstellungen in Kommunalverwaltungen über die Anforderungen an zukünftige Führungskräfte bestehen und welche eignungsdiagnostischen Instrumente für deren Auswahl und Entwicklung eingesetzt werden. Im Rahmen einer empirischen Studie wurde den folgenden drei übergeordneten Fragestellungen nachgegangen, für deren Beantwortung es derzeit keine aktuellen Daten gibt:

- Welche persönlichen Eigenschaften und Werthaltungen werden von potenziellen Führungsnachwuchskräften erwartet?
- Wie gehen Kommunalverwaltungen bei der Rekrutierung und Auswahl von Personal für untere und mittlere Führungspositionen vor?
- Wie werden Mitarbeiter mit Führungspotenzial identifiziert und auf die zukünftige Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorbereitet?

Unter Führungsnachwuchskräften waren im Rahmen der Studie Personen im Verwaltungsbereich zu verstehen, die für eine



Björn Görtler
Master of Human
Resource Management
(M.A.), Personal- und
Organisationsamt der
Landeshauptstadt
Wiesbaden.



**Prof. Dr. Andreas
Gourmelon**
Fachhochschule für
öffentliche Verwaltung
NRW, Abteilung
Gelsenkirchen.

¹ Der Beitrag gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Verfasser wieder.

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Einwohner/Inwohnerin verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

³ Statistisches Bundesamt (2014).

⁴ Gourmelon (2010).

	Einwohnerzahl der Kommunen	Anzahl der Gemeinden	Anzahl der Kreise
Größenklasse I	20.000-50.000	488	1
Größenklasse II	50.000-100.000	106	51
Größenklasse III	100.000-200.000	36	147
Größenklasse IV	200.000-500.000	26	89
Größenklasse V	500.000 und mehr	10	7
Insgesamt		666	295

Tab. 1: Zusammensetzung der Grundgesamtheit

konkrete untere oder mittlere Führungsposition ausgewählt und/oder auf die zukünftige Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorbereitet werden sollen.

Methodisches Vorgehen

Für eine möglichst umfassende Beschreibung der Auswahl- und Entwicklungsbedingungen von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen wurde im Mai 2014 eine bundesweite schriftliche Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte durch Versand und Rücksendung des Fragebogens per E-Mail. Die Befragung richtete sich an die in den Kommunen mit 20.000 und mehr Einwohnern zentral für Personalangelegenheiten zuständige Organisationseinheit bzw. deren Leitungskraft.

Die Grundgesamtheit mit insgesamt 961 Kommunen setzte sich aus 666 Gemeinden und 295 Kreisen zusammen. Mangels Vergleichbarkeit wurden die Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen nicht in die Untersuchung einbezogen. Tabelle 1 gibt die Verteilung der Kommunen nach Größenklassen wieder.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen kam unter Rückgriff auf bereits existierende Instrumente ein Fragebogen zum Einsatz, der sich aus 15 Fragen zusammensetzte. Die überwiegend geschlossenen formulierten Fragen waren von den Mitarbeitern in den Kommunalverwaltungen durch „Ankreuzen“ zu beantworten.

Zur Ermittlung der Persönlichkeitsstruktur, die ein Wunschkandidat für eine untere bzw. mittlere Führungsposition aufweisen sollte, sind mithilfe der Kurzversion des Inventars minimal redundanter Skalen (MRS-Inventar) von Schallberger/Venetz (1999)⁵ die fünf „Hauptfakto-

ren der Persönlichkeit“⁶, die auch als „Big Five“ bezeichnet werden, erhoben worden. Insoweit wurde auf den in der Führungsforschung vertretenen Denkansatz Bezug genommen, wonach diese Persönlichkeitseigenschaften den Führungserfolg beeinflussen⁷. Die fünf Persönlichkeitsdimensionen mit ihren allgemein zugeordneten Merkmalsfacetten können wie folgt beschrieben werden⁸:

- **Extraversion:** Extravertierte Menschen gelten als aktiv, herzlich, gesprächig und gesellig, sie neigen zu Optimismus und sind eher heiter gestimmt. Sie lieben aufregende Situationen und Stimulierungen, zeichnen sich durch ein durchsetzungsfähiges und selbstbewusstes Auftreten aus.
- **Verträglichkeit:** Verträglichkeit ist kennzeichnend für altruistische, mitfühlende, verständnisvolle und wohlwollende Menschen. Sie werden als vertrauensvoll und gleichermaßen als vertrauenswürdig erlebt, neigen zu Kooperation und Nachgiebigkeit, haben ein starkes Harmoniebedürfnis.
- **Gewissenhaftigkeit:** Gewissenhafte Menschen streben die Erreichung ihrer Ziele diszipliniert und entschlossen an. Sie gelten als zuverlässig, pflichtbewusst, prinzipientreu und ordentlich, sind detailorientiert und überlegt bei ihrer Entscheidungsfindung.
- **Offenheit für (neue) Erfahrungen:** Personen, die neuen Erfahrungen gegenüber offen sind, zeigen intellektuelle Neugierde und sind zumeist kreativ, phantasievoll, einfallsreich und einfühlsam. Sie lassen sich auf neue Ideen und Erfahrungen ein, bevorzugen Abwechslung, sind unkonventionell in ihren Wertorientierungen.
- **Emotionale Stabilität:** Emotional stabile Menschen sind ruhig, entspannt, konsistent in ihren emotionalen Äußerungen und neigen in der Regel nicht dazu, empfindlich zu sein und unter

Stress leicht aus dem Gleichgewicht zu kommen. Sie sind in der Lage, ihre Bedürfnisse und Gefühlsregungen zu kontrollieren.

Für die Erhebung der Werthaltungen, die seitens der Kommunalverwaltungen von einer zukünftigen Führungskraft erwartet werden, ist der Fragebo-

gen zur Messung der beruflichen Werthaltungen (BWH-Fragebogen) von Seifert/Bergmann⁹ in gekürzter Form zum Einsatz gekommen. Als motivationale, handlungsleitende Dispositionen entscheiden Werthaltungen maßgeblich darüber, inwieweit sich eine potenzielle Führungskraft mit einer Organisation und ihren Zielen identifiziert und diese sowohl nach innen als auch nach außen vertritt¹⁰. Nachfolgend werden die vier Wertdimensionen und die ihnen jeweils zugeordneten Wertbereiche mit ihren im Fragebogen verwendeten Umschreibungen wiedergegeben:

- **Materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen**
 - Aufstiegsmöglichkeiten („gute Aufstiegsmöglichkeiten haben“, „Gelegenheiten bekommen, in höhere berufliche Positionen aufzusteigen“)
 - Prestige („eine gesellschaftlich geachtete Stellung erreichen“, „Tätigkeit ausüben, die einem hohen Ansehen in der Gesellschaft verschafft“)
 - Management („über anderen Menschen stehen, in einer Führungsposition arbeiten“, „andere Menschen anleiten und führen können“)
 - Verdienst („viel Geld verdienen können“, „ofters eine Lohn- oder Gehaltserhöhung bekommen können“)
 - Sicherheit („einen sicheren Arbeitsplatz, eine gesicherte Stellung haben“, „sicher sein können, immer eine Beschäftigung zu haben“)

5 Schallberger/Venetz (1999).

6 Asendorpf/Neyer (2012).

7 Rosenstiel/Molt/Rüttinger (2005).

8 Nerdinger/Bläckle/Schaper (2011); Piccolo/Judge (2013); Weibler (2012).

9 Seifert/Bergmann (1983).

10 Rosenstiel (2013).

- *Intellektuell-creativ-autonomieorientierte Werthaltungen*
 - Intellektuelle Stimulation („Arbeitsaufgaben erfüllen, bei denen man geistig herausgefordert wird“, „Aufgaben erfüllen, bei denen man viel nachdenken und überlegen muss“)
 - Kreativität („an der Erprobung neuer Ideen oder Vorstellungen arbeiten“, „bei der Entwicklung neuer Dinge mitwirken“)
 - Autonomie („eine Stellung mit eigener Entscheidungsbefugnis bekommen“, „bei der Arbeit „sein eigener Herr“ (Chef/-in) sein“)
- *Kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltungen*
 - Vorgesetztenbeziehungen („eine/-n verständnisvolle/-n und rücksichtsvolle/-n Chefin/Chef haben“, „eine Chefin/ einen Chef haben, die/der einen gerecht behandelt“)
 - Mitarbeiterbeziehungen („gute Kontakte mit den Arbeitskolleginnen/-kollegen haben“, „mit den Arbeitskolleginnen/-kollegen Freundschaft schließen können“)

▪ *Altruistische Werthaltungen*

- Altruismus („das Gefühl haben, anderen Menschen helfen zu können“, „für das Wohl anderer Menschen sorgen“)

Die Analyse der Vorgehensweise bei der Auswahl von Führungsnachwuchskräften fokussierte sich auf die Feststellung der zum Einsatz kommenden eignungsdiagnostischen Verfahren und deren Einfluss auf die Auswahlentscheidung. Der vorgegebene Katalog an Auswahlverfahren, erweitert um die Frage nach der Kenntnis und Anwendung der eignungsdiagnostischen Norm DIN 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“), ist in Anlehnung an die von der Hohenheimer Arbeitsgruppe durchgeföhrten Längsschnittstudie über die Verwendung und Einschätzung von Verfahren der Personalauswahl erstellt worden¹¹. Darüber hinaus wurde die bisher praktizierte und für die Zukunft beabsichtigte Beset-

	Größen-klasse I	Größen-klasse II	Größen-klasse III	Größen-klasse IV	Größen-klasse V	Alle Größen-klassen
Gesamtzahl	489	157	183	115	17	961
Teilnehmerzahl	92	28	37	37	2	196
Teilnahmequote	18,8%	17,8%	20,2%	32,2%	11,8%	20,4%

Tab. 2: Teilnehmende Kommunalverwaltungen nach Größenklassen

Alle Größenklassen (n = 182)	Ausprägung						M	SD
	1	2	3	4	5	6		
Extraversion	0,0%	0,4%	8,7%	54,7%	28,4%	7,8%	4,35	0,76
Verträglichkeit	0,0%	0,1%	13,5%	66,2%	17,2%	3,0%	4,09	0,65
Gewissenhaftigkeit	0,3%	0,1%	2,3%	32,7%	37,5%	27,1%	4,88	0,86
Offenheit für (neue) Erfahrungen	0,8%	4,3%	17,9%	42,7%	27,1%	7,3%	4,13	0,98
Emotionale Stabilität	0,1%	0,5%	0,5%	39,3%	42,9%	16,6%	4,74	0,77

Tab. 3: Erwünschtes Persönlichkeitsprofil bei einer Führungsnachwuchskraft – Dimensionsebene

Ausprägung: 1 = sehr unzutreffend, 2 = ziemlich unzutreffend, 3 = eher unzutreffend, 4 = eher zutreffend, 5 = ziemlich zutreffend, 6 = sehr zutreffend; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

zungspraxis bei Führungsstellen auf unterer und mittlerer Ebene ermittelt.

Um feststellen zu können, wie Kommunalverwaltungen – losgelöst von einer konkreten Stellenbesetzung – Führungspotenzial bei Mitarbeitern identifizieren, wurde nach den für eine Potenzialanalyse herangezogenen Kriterien, Instrumenten und Verfahren gefragt. Die vorgegebene Auswahl ist dem Beitrag „Führungspotenzial bei Mitarbeitern erkennen“ von Gourmelon¹² entnommen worden. Daneben sollten anhand eines exemplarisch aus der Literatur zusammengestellten Katalogs die Personalentwicklungsmaßnahmen (PE-Maßnahmen) zur Vorbereitung auf die zukünftige Wahrnehmung von Führungsaufgaben benannt werden. Bezogen auf die von Führungsnachwuchskräften in der Regel besuchten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen war anzugeben, wie sich die prozentuale Verteilung auf vier definierte Kompetenzfelder (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbst- bzw. Persönlichkeitskompetenz) darstellt.

Ergebnisse

Rücklaufquote

Von den insgesamt 961 angeschriebenen Kommunalverwaltungen haben 196 einen

ausgefüllten Fragebogen zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von insgesamt 20,4 Prozent entspricht. Die Verwaltungen der Größenklassen I bis III haben sich nahezu gleich häufig an der Studie beteiligt. Die Teilnahmequote lag hier zwischen 17,8 und 20,2 Prozent. Die Verwaltungen der Größenklasse IV haben mit 32,2 Prozent am stärksten an der Befragung mitgewirkt. Demgegenüber sandten lediglich zwei von siebzehn Verwaltungen der Größenklasse V einen ausgefüllten Fragebogen zurück. Um deren Anonymität zu wahren, werden im weiteren Verlauf die Ergebnisse der Größenklassen IV und V gemeinsam ausgewiesen. Tabelle 2 weist die an der Befragung teilnehmenden Kommunalverwaltungen differenziert nach Größenklassen aus.

Erwünschtes Persönlichkeitsprofil zukünftiger Führungskräfte

Unter Zugrundelegung einer sechsstufigen Ratingskala erwarten Kommunalverwaltungen über alle Größenklassen hinweg (n = 182) bei Führungsnachwuchskräften ein Persönlichkeitsprofil, das sich vor allem durch Gewissenhaftigkeit (Mittel-

¹¹ Hell et al. (2006); Schuler et al. (2007).

¹² Gourmelon (2010).

Dimension	Ausprägung						M	SD
	1 sehr	2 ziemlich	3 eher		4 eher	5 ziemlich	6 sehr	
Extraversion	schweigsam		vs.		gesprächig		4,39	0,69
	zurückhaltend		vs.		kontaktfreudig		4,95	0,75
	einzelgängerisch		vs.		anschlussbedürftig		3,91	0,71
	zurückgezogen		vs.		gesellig		4,14	0,43
Verträglichkeit	reizbar		vs.		gutmütig		4,05	0,54
	barsch		vs.		nachsichtig		4,10	0,60
	selbstsüchtig		vs.		selbstlos		4,07	0,67
	streitsüchtig		vs.		friedfertig		4,15	0,77
Gewissenhaftigkeit	unsorgfältig		vs.		gründlich		5,15	0,82
	ungeordnet		vs.		geordnet		5,21	0,71
	ungenau		vs.		übergenaug		4,02	0,52
	nachlässig		vs.		gewissenhaft		5,15	0,70
Emotionale Stabilität	verletzlich		vs.		robust		4,86	0,70
	selbstmitleidig		vs.		selbstzufrieden		4,33	0,53
	überempfindlich		vs.		entspannt		4,53	0,66
	labil		vs.		gefühlstabil		5,24	0,82
Offenheit für (neue) Erfahrungen	unkünstlerisch		vs.		künstlerisch		3,33	0,86
	unkreativ		vs.		kreativ		4,73	0,82
	konventionell		vs.		originell		3,84	0,84
	phantasielos		vs.		phantasievoll		4,62	0,68

Tab. 4: Erwünschtes Persönlichkeitsprofil bei einer Führungsnachwuchskraft – Eigenschaftsebene (M = Mittelwert; SD = Standardabweichung)

wert (M = 4,88) und Emotionale Stabilität (M = 4,74) auszeichnet (vgl. Tab. 3). Es folgen mit zunehmendem Abstand die Persönlichkeitsdimensionen Extraversion (M = 4,35), Offenheit für (neue) Erfahrungen (M = 4,13) und Verträglichkeit (M = 4,09). Bezogen auf die von 1 = „sehr unzutreffend“ bis 6 = „sehr zutreffend“ reichende Skala, liegen alle Mittelwerte über 4 = „eher zutreffend“. Die Standardabweichungen (SD) der vier Persönlichkeitsdimensionen bewegen sich zwischen 0,65 und 0,98.

Ein nur marginal abweichendes Bild ergibt sich bei einer Betrachtung der Ergebnisse nach Größenklassen. Danach entsprechen die Anforderungen an eine Führungsnachwuchskraft in Kommunalverwaltungen der Größenklasse I (n = 86), II (n = 26) sowie IV/V (n = 36) fast gänzlich den zuvor für alle Kommunalverwaltungen angegebenen Mittelwerten. Nur bei den Verwaltungen der Größenklasse III

(n = 34) nimmt nicht die Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit, sondern Offenheit für (neue) Erfahrungen den niedrigsten Rang ein (M = 3,96).

Des Weiteren wurden die einzelnen Unterklassen der Persönlichkeitsdimensionen hinsichtlich etwaiger Besonderheiten bezogen auf die Kommunalverwaltungen insgesamt (n = 182) analysiert (vgl. Tab. 4).

Hinsichtlich der Eigenschaftsdimension Gewissenhaftigkeit sollen potenzielle Führungskräfte ziemlich „gewissenhaft“, „gründlich“ und „geordnet“ (M = 5,15 bzw. 5,21), jedoch nur eher „übergenaug“ (M = 4,02) sein. In Bezug auf den Persönlichkeitsfaktor Emotionale Stabilität erwartet man für die Wahrnehmung einer Führungsaufgabe vor allem eine ziemlich „gefühlsstabile“ Persönlichkeit (M = 5,24). Den Bereich Extraversion betreffend wünschen sich Kommunalverwal-

tungen zwar ziemlich „kontaktfreudige“ (M = 4,95), aber eher weniger „anschlussbedürftige“ Personen (M = 3,91).

Im Hinblick auf die Persönlichkeitsdimension Offenheit für (neue) Erfahrungen sollen sich Führungsnachwuchskräfte als ziemlich „kreativ“ (M = 4,73) und „phantasievoll“ (M = 4,62) erweisen, jedoch zugleich eher „unkünstlerisch“ (M = 3,33) sein. Bezüglich des Persönlichkeitsfaktors Verträglichkeit sieht man Mitarbeiter für Führungsaufgaben als geeignet an, die insgesamt eher „gutmütig“, „selbstlos“, „nachsichtig“ und „friedfertig“ (M = 4,05 bis 4,15) sind.

Erwünschte Werthaltungen zukünftiger Führungskräfte

Anhand einer fünfstufigen Ratingskala (von 1 = „vollkommen unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“) sollen nach Ansicht aller Kommunalverwaltungen (n = 194)

Alle Größenklassen (n = 194)	Ausprägung					M	SD
	1	2	3	4	5		
Materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen	4,2%	19,3%	38,9%	30,4%	7,2%	3,17	0,96
Intellektuell-kreativ-autonomieorientierte Werthaltungen	0,4%	1,3%	13,7%	56,2%	28,4%	4,11	0,71
Kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltungen	2,2%	12,0%	30,4%	40,7%	14,7%	3,54	0,96
Altruistische Werthaltungen	0,0%	2,8%	24,7%	53,9%	18,6%	3,88	0,73

Tab. 5: Erwünschte Werthaltungen bei einer Führungsnachwuchskraft – Wertedimensions-ebene

Ausprägung: 1 = vollkommen unwichtig, 2 = eher unwichtig, 3 = teilweise wichtig, 4 = wichtig, 5 = sehr wichtig; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Alle Größenklassen (n = 194)	Ausprägung					M	SD
	1	2	3	4	5		
Aufstieg	0,8%	5,2%	33,8%	53,9%	6,4%	3,60	0,72
Prestige	3,9%	24,2%	50,8%	19,8%	1,3%	2,90	0,80
Management	4,4%	16,0%	19,8%	38,4%	21,4%	3,56	1,12
Verdienst	8,5%	32,5%	44,1%	13,7%	1,3%	2,67	0,86
Sicherheit	3,6%	18,6%	45,9%	26,3%	5,7%	3,12	0,84
Intellektuelle Stimulanz	0,0%	0,5%	11,3%	59,3%	28,9%	4,16	0,63
Kreativität	0,0%	0,5%	7,5%	54,9%	37,1%	4,29	0,62
Autonomie	1,3%	2,8%	22,2%	54,4%	19,3%	3,88	0,79
Vorgesetzten-beziehungen	0,5%	5,7%	26,5%	46,1%	21,1%	3,82	0,85
Mitarbeiter-beziehungen	3,9%	18,3%	34,3%	35,3%	8,2%	3,26	0,98
Altruismus	0,0%	2,8%	24,7%	53,9%	18,6%	3,88	0,73

Tab. 6: Erwünschte Werthaltungen bei einer Führungsnachwuchskraft – Wertbereichsebene

Ausprägung: 1 = vollkommen unwichtig, 2 = eher unwichtig, 3 = teilweise wichtig, 4 = wichtig, 5 = sehr wichtig; M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

„Intellektuell-kreativ-autonomieorientierte Werthaltungen“ (Mittelwert (M) = 4,11) und „Altruistische Werthaltungen“ (M = 3,88) bei Führungsnachwuchskräften einen herausgehobenen Stellenwert genießen (vgl. Tab. 5). Insgesamt 84,6 Prozent bzw. 72,5 Prozent stufen diese Wertedimensionen als „wichtig“ (4) und „sehr wichtig“ (5) ein. Eine geringere Bedeutung sollen bei Führungsnachwuchskräften „Kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltungen“ (M = 3,54) sowie mit deutlichem Abstand „Materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen“ (M = 3,17) einnehmen.

Nur 55,4 Prozent bzw. 37,6 Prozent sehen diese Wertedimensionen als „wichtig“ (4) und „sehr wichtig“ (5) an. Bezogen auf die von 1 = „vollkommen unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“ reichende Skala, liegen alle Mittelwerte über dem Skalenmittelwert von 3 = „teilweise wichtig“. Die Standardabweichungen (SD) der vier Wertedimensionen bewegen sich zwischen 0,71 und 0,96.

Ein nur geringfügig abweichendes Bild ergibt sich bei einer Betrachtung der Ergebnisse nach Größenklassen. Alles in allem liegen die Mittelwerte für die von

Führungsnachwuchskräften erwarteten beruflichen Werthaltungen in Kommunalverwaltungen der Größenklasse I (n = 92), II (n = 28), III (n = 36) und IV/V (n = 38) auf dem zuvor für alle Größenklassen angegebenen Niveau.

Zudem wurden die den vier Dimensionen zugeordneten einzelnen Wertbereiche hinsichtlich etwaiger Besonderheiten bezogen auf die Kommunalverwaltungen insgesamt (n = 194) ausgewertet (vgl. Tab. 6). Die nachfolgend angegebenen Prozentwerte stellen die im Verhältnis zur Gesamtzahl mit 4 = „wichtig“ und 5 = „sehr wichtig“ abgegebenen Bewertungen dar.

Bei dem Faktor der „Intellektuell-kreativ-autonomieorientierten Werthaltungen“ sticht der Wertbereich „Kreativität“ (M = 4,29) hervor. „An der Erprobung neuer Ideen oder Vorstellungen arbeiten“ (Item 1) und „bei der Entwicklung neuer Dinge mitwirken“ (Item 2) zu wollen, erwarten 92 Prozent der Kommunalverwaltungen von einer potenziellen Führungskraft. Eine differenzierte Sichtweise ist beim Wertbereich „Autonomie“ (M = 3,88) festzustellen. 90,7 Prozent der Verwaltungen begrüßen das Streben danach, „eine Stellung mit eigener Entscheidungsbefugnis (zu) bekommen“ (Item 1; M = 4,21), schätzen es aber mit 56,7 Prozent weniger, „bei der Arbeit „sein eigener Herr“ (Chef/-in) sein“ (Item 2; M = 3,54) zu wollen.

Die Dimension der „Kontakt- und arbeitsumweltorientierten Werthaltungen“ weist im Wertbereich „Mitarbeiterbeziehungen“ (M = 3,26) eine bemerkenswerte Unterscheidung auf. Während 77,3 Prozent der Verwaltungen das Bemühen, „gute Kontakte mit den Arbeitskolleginnen/-kollegen (zu) haben“ (Item 1; M = 3,92) positiv bewerten, sehen es nur 9,8 Prozent für die Wahrnehmung einer Führungsfunktion als „wichtig“ (4) an, „mit den Arbeitskolleginnen/-kollegen Freundschaft schließen (zu) können“ (Item 2; M = 2,59).

Bei dem Faktor der „Materiell-prestige-führungsorientierten Werthaltungen“ sind aufschlussreiche Ergebnisse in den Wertbereichen „Aufstieg“ (M = 3,60) und „Management“ (M = 3,56) einerseits sowie „Prestige“ (M = 2,90) und „Ver-

Größenklasse (GK)	Bisheriger Anteil interner Besetzungen	Entwicklung des Anteils interner Besetzungen				
		sinken 1	gleich bleiben 2	steigen 3	M	SD
GK I (n = 83)	72,4%	7,2%	79,5%	13,3%	2,06	0,45
GK II (n = 27)	80,0%	11,1%	70,4%	18,5%	2,07	0,55
GK III (n = 36)	81,5%	2,8%	88,9%	8,3%	2,06	0,33
GK IV/V (n = 38)	74,4%	10,5%	68,4%	21,1%	2,11	0,56
Alle GK (n = 184)	75,7%	7,6%	77,7%	14,7%	2,07	0,47

Tab. 7: Bisheriger und zukünftiger Anteil interner Besetzungen bei unteren und mittleren Führungspositionen (M = Mittelwert; SD = Standardabweichung)

Größenklasse (GK)	Entwicklung des Bedarfs an unteren und mittleren Führungskräften						
	stark sinken 1	sinken 2	gleich bleiben 3	steigen 4	stark steigen 5	M	SD
GK I (n = 90)	0,0%	8,9%	63,3%	23,3%	4,4%	3,23	0,67
GK II (n = 28)	0,0%	21,4%	35,7%	42,9%	0,0%	3,21	0,79
GK III (n = 37)	0,0%	10,8%	40,5%	40,5%	8,1%	3,46	0,80
GK IV/V (n = 39)	0,0%	5,1%	51,3%	41,0%	2,6%	3,41	0,64
Alle GK (n = 194)	0,0%	10,3%	52,6%	33,0%	4,1%	3,31	0,71

Tab. 8: Prognose des Bedarfs an unteren und mittleren Führungskräften (M = Mittelwert; SD = Standardabweichung)

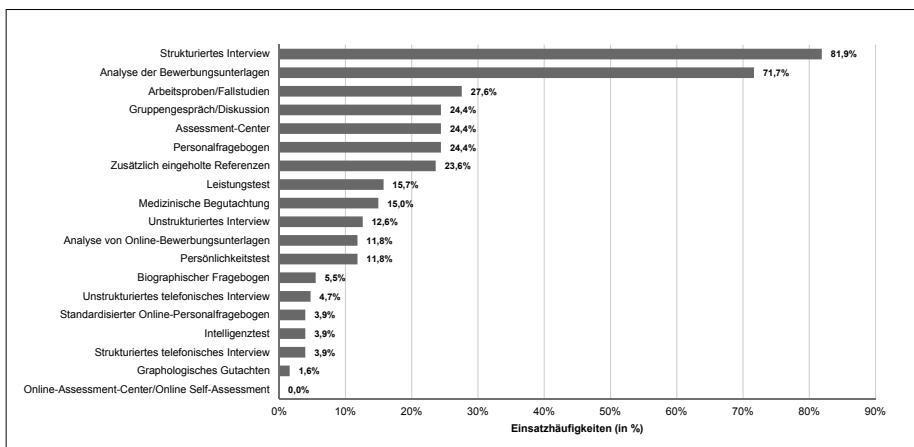


Abb. 1: Häufigkeiten der eingesetzten Verfahren zur internen Personalauswahl

dienst“ (M = 2,67) andererseits zu verzeichnen.

Den Wunsch, „gute Aufstiegsmöglichkeiten (zu) haben“ (Item 1) bzw. „Gelegenheiten (zu) bekommen, in höhere berufliche Positionen aufzusteigen“ (Item 2), können potentielle Führungskräfte nach Ansicht von 60,3 Prozent der Kommunalverwaltungen einen hohen Stellenwert beimessen. Während bei 91,7 Prozent das Ziel, „andere Menschen anleiten und führen (zu) können“ (Item 2; M = 4,32), positiv besetzt ist, sehen es allerdings

nur 27,8 Prozent als erstrebenswert an, „über andere Menschen stehen, in einer Führungsposition arbeiten“ (Item 1; M = 2,81) zu wollen.

„Eine gesellschaftlich geachtete Stellung erreichen“ (Item 1) bzw. eine „Tätigkeit ausüben, die ein hohes Ansehen in der Gesellschaft verschafft“ (Item 2) sollte nach Auffassung von lediglich 21,1 Prozent der Verwaltungen bedeutsam für potentielle Führungskräfte sein. Gleiches gilt für die Erwartung, „viel Geld verdienen (zu) können“ (Item 1) bzw. „ofters eine

Lohn- oder Gehaltserhöhung bekommen (zu) können“ (Item 2). Nur für 15 Prozent der Verwaltungen sollte einer Führungsnachwuchskraft der Verdienst „wichtig“ (4) bzw. „sehr wichtig“ (5) sein.

Besetzungspraxis und Bedarfsprognose

Der Anteil unterer und mittlerer Führungspositionen, die bisher intern besetzt wurden, beträgt nach den Angaben der Kommunalverwaltungen (n = 184) durchschnittlich 75,7 Prozent (vgl. Tab. 7). Je nach Größe der Kommune variiert dieser Wert zwischen 72,4 Prozent (Größenklasse I) und 81,5 Prozent (Größenklasse III). Für die Zukunft ist weitgehend eine Fortsetzung der bisherigen Stellenbesetzungspraxis beabsichtigt. Über alle Größenklassen hinweg soll bei 77,7 Prozent der Verwaltungen der Anteil an intern besetzten unteren und mittleren Führungsstellen „gleich bleiben“. Bezugnehmend auf die vorgegebene dreistufige Ratingskala („sinken“ = 1; „gleich bleiben“ = 2; „steigen“ = 3) liegt der Mittelwert bei 2,07.

In den nächsten fünf Jahren wird von 52,6 Prozent der Kommunalverwaltungen (n = 194) ein „gleich bleibender“ Bedarf an unteren und mittleren Führungskräften prognostiziert (vgl. Tab. 8). Unter Zugrundelegung der fünfstufigen Ratingskala („stark sinken“ = 1 bis „stark steigen“ = 5) beträgt der Mittelwert 3,31 („gleich bleiben“ = 3). Bei einem Blick auf die nach Größenklassen ausgewiesenen Ergebnisse zeigen sich jedoch differenziertere Einschätzungen. So sehen immerhin jeweils über 40 Prozent der Verwaltungen der Größenklassen II, III und IV/V ihren Führungskräftebedarf „steigen“ (4).

Eingesetzte Auswahlverfahren bei internen und externen Bewerbern

Bei der Auswahl interner Bewerber für untere und mittlere Führungspositionen (vgl. Abb. 1)¹³ sind das strukturierte In-

¹³ Angesichts der sich aus dem Prinzip der Bestenauslese (Art. 33 Abs. 2 GG) ergebenden Verpflichtung zur vorrangigen Heranziehung von „dienstlichen Beurteilungen“ (insbesondere bei der Besetzung von Beamtenstellen) wurde von einer entsprechenden Antwortoption im Fragebogen abgesehen.

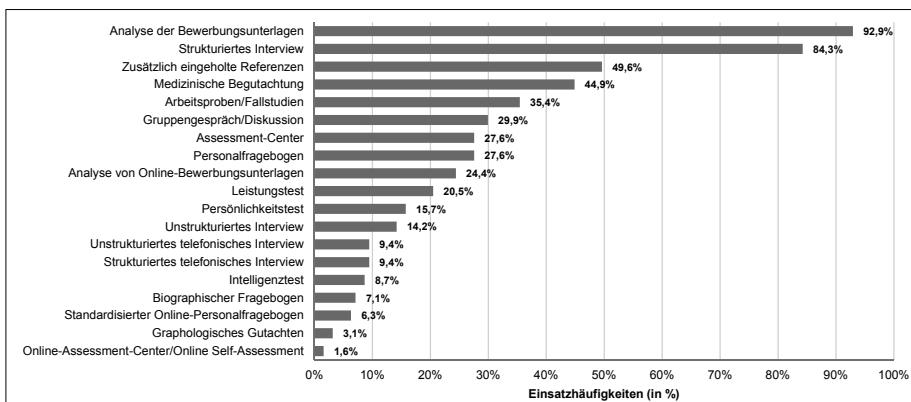


Abb. 2: Häufigkeiten der eingesetzten Verfahren zur externen Personalauswahl

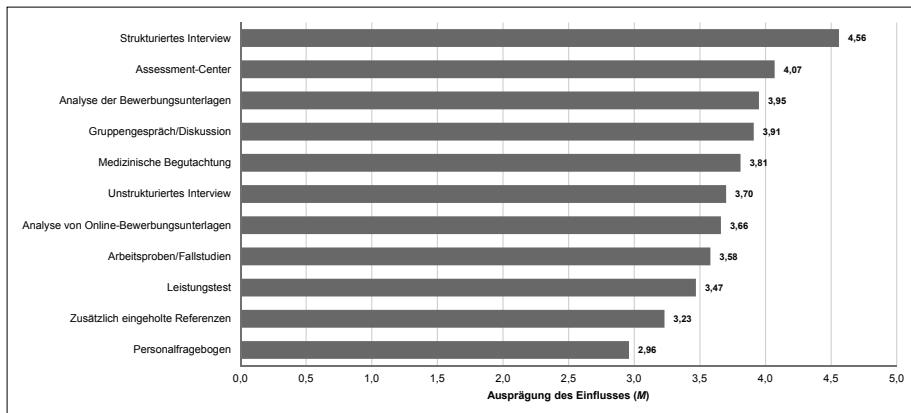


Abb. 3: Einfluss der Auswahlverfahren auf die Auswahlentscheidung (auf einer Skala von 1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“)

terview mit 81,9 Prozent und die Analyse der Bewerbungsunterlagen mit 71,7 Prozent die von den Kommunalverwaltungen ($n = 127^{14}$) mit Abstand am häufigsten eingesetzten Verfahren. Deutlich weniger Verwendung finden die simulationsorientierten Verfahren Arbeitsproben/Fallstudien, Assessment Center und Gruppengespräch/Diskussion. Dies gilt auch für den Personalfragebogen und zusätzlich eingeholte Referenzen. Die relativen Einsatzhäufigkeiten variieren hier zwischen 27,6 Prozent und 23,6 Prozent. Von den geschäftsorientierten Verfahren finden Leistungs- und Persönlichkeitstest noch bei 15,7 Prozent bzw. 11,8 Prozent der Verwaltungen Anwendung, während der Intelligenztest mit 3,9 Prozent nur von einer Minderzahl eingesetzt wird. Die Online-Varianten etablierter Verfahren werden entweder gar nicht oder nur in geringem (Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen, 11,8%) bzw. sehr geringem (Standardisierter Online-Personalfragebogen, 3,9%) Umfang genutzt.

Bei der Auswahl externer Bewerber für untere und mittlere Führungspositionen (vgl. Abb. 2) sind die Analyse der Bewer-

bungsunterlagen mit 92,9 Prozent und das strukturierte Interview mit 84,3 Prozent die bei den Kommunalverwaltungen ($n = 127$) am verbreitetsten Verfahren. Unter den von fast der Hälfte der Verwaltungen eingesetzten Auswahlverfahren finden sich außerdem zusätzlich eingeholte Referenzen und die medizinische Begutachtung. Weniger Verwendung finden die simulationsorientierten Verfahren Arbeitsproben/Fallstudien, Gruppengespräch/Diskussion und Assessment Center. Ebenso verhält es sich mit dem Personalfragebogen. Die relativen Einsatzhäufigkeiten bewegen sich hier zwischen 35,4 Prozent und 27,6 Prozent. Deutlich geringer werden die geschäftsorientierten Verfahren Leistungs- und Persönlichkeitstest mit 20,5 Prozent bzw. 15,7 Prozent, seltener der Intelligenztest mit 8,7 Prozent genutzt. Bei den Online-Verfahren findet mit 24,4 Prozent noch relativ häufig die Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen statt – zumindest im Vergleich zu den anderen Online-Verfahren, die kaum oder fast gar nicht zum Einsatz kommen.

Zusätzlich zu den aufgeführten Verfahren hat ein Teil der Kommunalverwaltun-

gen weitere Instrumente der internen und externen Personalauswahl unter der Rubrik Sonstige aufgeführt. Genannt wurden u.a. dienstliche Beurteilung, Personalakte, Prüfungsergebnis und Praktikum.

Bedeutung der eingesetzten Auswahlverfahren für die Auswahlentscheidung

Anhand einer fünfstufigen Ratingskala (1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“) messen Kommunalverwaltungen dem strukturierten Interview (Mittelwert (M) = 4,56) den höchsten Stellenwert im Rahmen des Auswahlprozesses bei (vgl. Abbildung 3). 97,4 Prozent stuften den Einfluss der mit diesem Verfahren erlangten Einsichten auf die Auswahlentscheidung als „hoch“ (4) oder „sehr hoch“ (5) ein. Es folgen mit Abstand das Assessment-Center, die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das Gruppengespräch bzw. die Diskussion ($M = 4,07$ bis $M = 3,91$). Der in Summe mit „hoch“ (4) oder „sehr hoch“ (5) bewertete Einfluss liegt bei diesen Verfahren zwischen 80,5 Prozent und 75,0 Prozent.

Etwas weniger Gewicht wird der medizinischen Begutachtung, der Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen, den Arbeitsproben/Fallstudien und dem Leistungstest ($M = 3,81$ bis $M = 3,47$) zugeschrieben. Hier erachten die Verwaltungen den Einfluss auf die Auswahlentscheidung nur mit 65,6 Prozent bis 53,9 Prozent als „hoch“ (4) oder „sehr hoch“ (5). Auf dem Niveau der vorgenannten Verfahren bewegt sich auch das nur noch wenig eingesetzte unstrukturierte Interview ($M = 3,70$), dem immerhin 60,8 Prozent einen hohen oder sehr hohen Einfluss zugesprechen.

Die recht häufig eingeholten zusätzlichen Referenzen ($M = 3,23$) spielen wie der oftmals herangezogene Personalfragebogen ($M = 2,96$) bei der Auswahlentscheidung eine im Vergleich zu den vorherigen Verfahren untergeordnete Rolle.

¹⁴ Bei der Ermittlung der Verwendungshäufigkeiten sind 63 Fragebögen unberücksichtigt geblieben, bei denen die Befragungspersonen offensichtlich eine allgemeine Bewertung aller aufgeführten Personalauswahlinstrumente abgegeben haben und bei der Beantwortung nicht, wie erbeten, auf die Praxis in ihrer Organisation eingegangen sind.

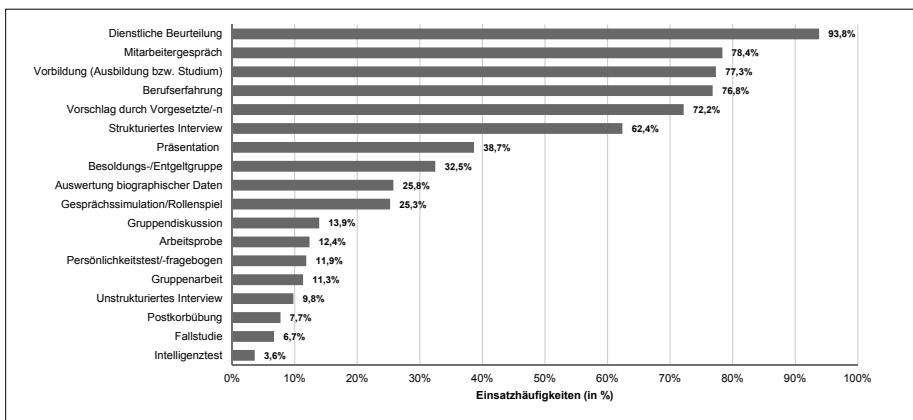


Abb. 4: Häufigkeiten der eingesetzten Verfahren zur Potenzialbestimmung

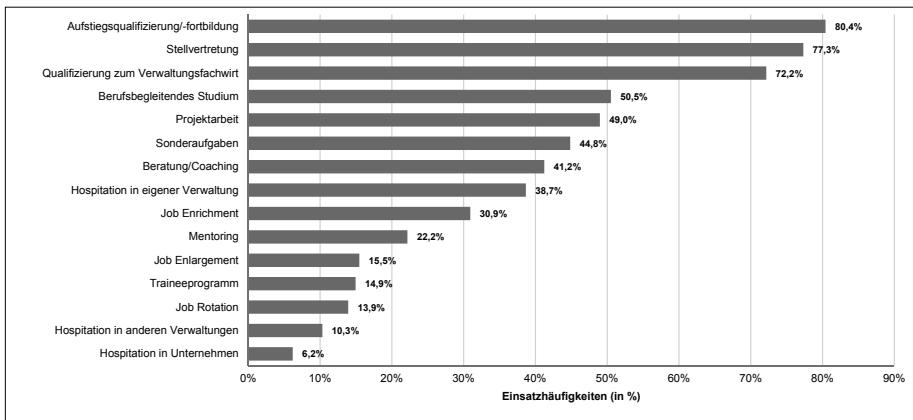


Abb. 5: Häufigkeiten der eingesetzten Maßnahmen zur Personalentwicklung

Größenklasse (GK)	DIN 33430		Anwendung der DIN 33430	
	nicht bekannt	bekannt	ja	nein
GK I (n = 88)	71,6%	28,4%	20,0%	80,0%
GK II (n = 25)	72,0%	28,0%	57,1%	42,9%
GK III (n = 35)	77,1%	22,9%	12,5%	87,5%
GK IV/V (n = 39)	61,5%	38,5%	33,3%	66,7%
Alle GK (n = 187)	70,6%	29,4%	27,3%	72,7%

Tab. 9: DIN 33430 – Bekanntheitsgrad und Anwendungshäufigkeit

Nur für 39,2 Prozent bzw. 32,0 Prozent der Verwaltungen haben die mit diesen Instrumenten gewonnenen Erkenntnisse einen „hohen“ (4) oder „sehr hohen“ (5) Einfluss im Entscheidungsprozess.

Anwendung der DIN 33430 im Rahmen des Auswahlprozesses

Über alle Größenklassen hinweg geben 70,6 Prozent der Kommunalverwaltungen (n = 187) an, die DIN 33430 zu „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ nicht zu kennen (vgl. Tab. 9). Bei den Vertretern der Größenklasse IV/V ist die Unkenntnis mit 61,5 Prozent am ge-

ringsten ausgeprägt. Von den Verwaltungen, denen die DIN 33430 bekannt ist (n = 55), wenden sie 27,3 Prozent auch an. Differenziert nach Größenklassen ist bei den Vertretern der Größenklasse II mit 57,1 Prozent der höchste Anwendungsgrad zu verzeichnen.

Identifikation von Mitarbeitern mit Führungspotenzial

Um – losgelöst von einer konkreten Stellenbesetzung – Mitarbeiter mit Führungspotenzial zu identifizieren, ist die dienstliche Beurteilung mit 93,8 Prozent das von den Kommunalverwaltungen am häufigsten eingesetzte Verfahren (vgl.

Abb. 4). Mit etwas Abstand folgen das Mitarbeitergespräch, die Kriterien Vorbildung (Ausbildung bzw. Studium) und Berufserfahrung sowie der Vorschlag durch den Vorgesetzten. Die relativen Einsatzhäufigkeiten bewegen sich hier zwischen 78,4 Prozent und 72,2 Prozent. Auch das strukturierte Interview kommt bei über der Hälfte der Verwaltungen zur Anwendung. Die Besoldungs-/Entgeltgruppe und die Auswertung biographischer Daten legen 32,5 Prozent bzw. 25,8 Prozent bei der Potenzialbestimmung und Förderentscheidung zugrunde. Während die Präsentation noch bei 38,7 Prozent der Befragten Verwendung findet, werden die übrigen situativen Verfahren weniger (Gesprächssimulation/Rollenspiel, 25,3%) bzw. in geringem Umfang (Gruppendiskussion, Arbeitsprobe, Gruppenarbeit, Postkorbübung und Fallstudie, 13,9% bis 6,7%) genutzt. Dies gilt ebenso für die eigenschaftsorientierten Verfahren Persönlichkeitstest/-fragebogen und Intelligenztest.

Zusätzlich zu den aufgeführten Kriterien und Verfahren hat ein Teil der Kommunalverwaltungen weitere Instrumente zur Identifikation und Förderung von Mitarbeitern mit Führungspotenzial unter der Rubrik Sonstige aufgeführt. Genannt wurden u.a. Assessment-Center, Fortbildungen/Qualifizierungen, Engagement innerhalb und außerhalb des Dienstes, Bewerbung des Mitarbeiters, Führung auf Probe sowie Projektleitung bzw. -teilnahme.

Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungsnachwuchskräfte

Die Mehrzahl der Kommunalverwaltungen setzt als Personalentwicklungsmaßnahmen zur Entwicklung von Führungsnachwuchskräften (vgl. Abb. 5) Aufstiegsqualifizierung/-fortbildung (80,4 %) und Stellvertretung (77,3 %) ein, dicht gefolgt von der Qualifizierung zum Verwaltungsfachwirt (72,2 %). Die Hälfte der befragten Kommunalverwaltungen ermöglicht Führungskräften in spe ein berufsbegleitendes Studium und fördert sie durch Projektarbeit. Bei 44,8 Prozent der Verwaltungen findet eine Übertragung von Sonderaufgaben statt, 41,2 Prozent geben Gelegenheit zu Beratung/Coaching.

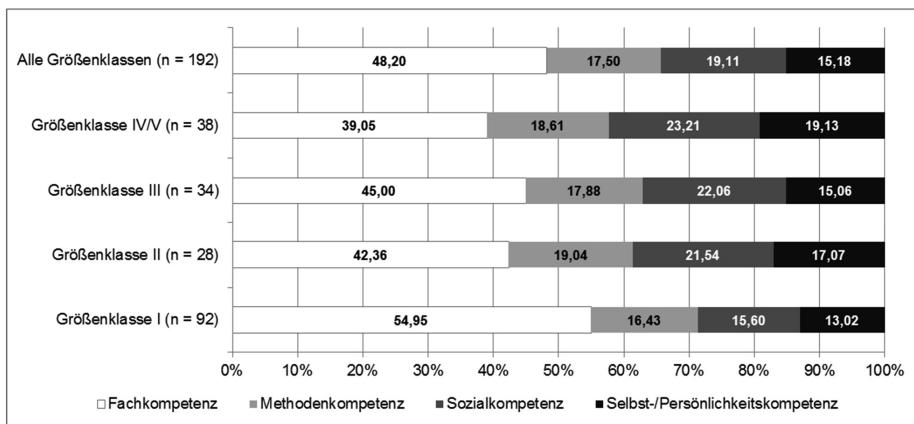


Abb. 6: Prozentuale Verteilung der in der Regel besuchten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen nach Kompetenzfeldern

Während 38,7 Prozent der Befragten Hospitationen in der eigenen Organisation arrangieren, werden Hospitationen in anderen Verwaltungen oder Unternehmen der Privatwirtschaft selten durchgeführt. Als Ansätze zur kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung findet mit 30,9 Prozent vorzugsweise das Konzept des Job Enrichment (vertikale, qualitative Aufgabenerweiterung) Anwendung, deutlich weniger werden Job Enlargement (horizontale, quantitative Aufgabenerweiterung) und Job Rotation (planmäßiger Stellenwechsel) genutzt. Die Begleitung durch einen Mentor und die Förderung durch ein Traineeprogramm bieten 22,2 Prozent bzw. 14,9 Prozent einer Führungsnachwuchskraft als PE-Maßnahme an.

In Bezug auf die von Führungsnachwuchskräften in der Regel besuchten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen (vgl. Abb. 6) steht nach den Angaben der Kommunalverwaltungen ($n = 192$) mit 48,2 Prozent die Schulung bzw. das Training der Fachkompetenz im Vordergrund, es folgen mit jeweils unter 20 Prozent die Sozial-, Methoden- und Selbst- bzw. Persönlichkeitskompetenz. Besonders deutlich tritt dieses Bild bei den Verwaltungen der Größeklasse I zutage.

Kritische Reflexion und Interpretation der Ergebnisse

Die mit der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse können nicht uneingeschränkt auf die Gesamtheit der Kommunalverwaltungen übertragen werden. Die Befragung der Kommunalverwaltungen wurde zwar als Vollerhebung durchgeführt,

allerdings sind bei einer Rücklaufquote von 20,4 Prozent Stichprobenfehler nicht auszuschließen. Trotz der sich daraus ergebenden Einschränkungen bei der Generalisierbarkeit der Ergebnisse liegen jedoch nunmehr aktuelle Daten vor, die einen fundierten Einblick in die Praxis der Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen geben. Angesichts des für die kommenden fünf Jahren prognostizierten gleich bleibenden bis steigenden Bedarfs an Führungskräften wird die Personalarbeit dieser Thematik weiterhin besondere Beachtung schenken (müssen).

Das Persönlichkeitsprofil eines Wunschkandidaten für eine untere und mittlere Führungsposition soll sich nach Ansicht der Kommunalverwaltungen durch eine deutlich ausgeprägte Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität auszeichnen. Für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben scheint man demnach Personen für prädestiniert zu erachten, die pflichtbewusst und ordentlich sowie kontrolliert in ihren Bedürfnissen und Gefühlsregungen sind. Die Persönlichkeitsfaktoren Extraversion und Verträglichkeit werden von einer potenziellen Führungskraft in einer moderaten Ausprägung erwartet. Ein Wunschkandidat soll insofern kontaktfreudig und durchsetzungsfähig sein, ohne gerne im Mittelpunkt stehen zu wollen, und einen integrativen (Führungs-) Stil pflegen. Bei dem Faktor Offenheit für (neue) Erfahrungen legen die Ergebnisse den Schluss nahe, dass sich eine Führungskraft zwar mit neuen Ideen beschäftigen und herkömmliches Wissen hinterfragen, wohl aber nicht über tief verankerte Wer-

te und Traditionen der Organisation hinwegsetzen soll.

In Bezug auf die seitens der Kommunalverwaltungen erwarteten beruflichen Werthaltungen zeigt sich, dass potenzielle Führungskräfte selbstbezogene und gemeinschaftsorientierte Wertvorstellungen miteinander zu vereinen haben. Die Wahrnehmung einer Führungsfunktion soll nicht in erster Linie zur Verbesserung der eigenen ökonomischen Situation oder wegen der für den öffentlichen Dienst quasi selbstverständlichen Sicherheit des Arbeitsplatzes angestrebt werden. Vielmehr erwarten Verwaltungen, dass die Übernahme einer Führungsposition auf dem Wunsch beruht, durch eine verantwortungsvolle Tätigkeit die Rahmenbedingungen für das Gemeinwohl kreativ mitgestalten zu wollen. Hierdurch sollten sich Führungskräfte in spe nach Ansicht der Verwaltungen allerdings kein besonderes Ansehen in der Öffentlichkeit versprechen.

Zur Besetzung von vakanten unteren und mittleren Führungspositionen sprechen Kommunalverwaltungen in erster Linie den internen Arbeitsmarkt an. Dadurch kann zwar die Allokation vorhandener Humanressourcen optimiert und eine nachhaltige Mitarbeiterbindung durch die Möglichkeit zur beruflichen Veränderung bzw. zum Aufstieg gewährleistet werden. Diese Personalbeschaffungspolitik sorgt aber auf Dauer zugleich dafür, dass sich die Personen in der jeweiligen Verwaltung aufgrund gleicher Sozialisation recht ähnlich werden und sich ein geschlossenes System etabliert, das neue Impulse von außen ggf. nur unter erschwerten Umständen zulässt.

Die mit Abstand am häufigsten eingesetzten Auswahlverfahren sind das strukturierte Interview und die Analyse der Bewerbungsunterlagen. Sie gelten als wichtigste Informationsquellen und bilden die maßgeblichen Entscheidungsgrundlagen für die Auswahlentscheidung. Durch ein stärkeres Ausschöpfen des zur Verfügung stehenden Verfahrensrepertoires und Einhaltung der in der DIN 33430 definierten Qualitätsstandards ließe sich der Personalauswahlprozess verbessern. Nicht nur zur Optimierung der Auswahlverfahren, sondern gerade auch im Hinblick auf

mögliche Konkurrentenklagen sind Kommunen nach Ansicht der KGSt gut beraten, (zumindest) die wesentlichen Konsequenzen, die sich aus der DIN 33430 ergeben, zu beachten¹⁵. Der Landtag NRW berät aktuell darüber, ob die DIN 33430 von den Landesministerien und -behörden verpflichtend anzuwenden ist¹⁶. Die DIN 33430 wird derzeit überarbeitet¹⁷.

Von dem breiten Spektrum an Methoden zur Identifikation von Führungspotenzialen versprechen sich Kommunalverwaltungen vor allem von den Instrumenten den größten Erkenntnisgewinn, die auf die (Leistungs-)Einschätzungen des Vorgesetzten abstellen. Sowohl die

gen gerecht werden könnte, wird hingegen kaum anhand von realitätsnahen Tätigkeitssimulationen überprüft.

Bei der Entwicklung von Führungsnachwuchskräften gehören die Aufstiegsqualifizierung/-fortbildung, die Qualifizierung zum Verwaltungsfachwirt sowie das berufsbegleitende Studium zu den bevorzugt eingesetzten PE-Maßnahmen. Insoweit setzen die Verwaltungen für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben fundierte theoretische Kenntnisse voraus bzw. sorgen sie dafür, dass ggf. notwendige formale Laufbahnvoraussetzungen erfüllt werden. Daneben finden vornehmlich PE-Maßnahmen zur Aufgabener-

Literaturverzeichnis

- Asendorpf, J. B./Neyer, F. J. (2012). Psychologie der Persönlichkeit. 5. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Gourmelon, A. (2010): Führungspotenzial bei Mitarbeitern erkennen. Der Öffentliche Dienst 11/2010, 261-265.
- Gourmelon, A. (2014a): DIN 33430 vor dem Durchbruch? <http://www.rehmnetz.de/personalmanagement-blog/eignungsdiagnostische-norm-din-33430-vor-dem-durchbruch/> (Abruf am 03.02.2015).
- Gourmelon, A. (2014b): Neue Standards sollen die Personalauswahl verbessern. Innovative Verwaltung, 11/2014, 28-30.
- Hell, B./Schuler, H./Boramir, I./Schaar, H. (2006): Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich. Zeitschrift für Personalforschung, 20 (1), 58-78.
- KGSt (1999): Personalführung – Teil 2: Potentialermittlung. Bericht Nr. 4/1999. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmangement.
- KGSt (2003): Professionelle Personalauswahl. Bericht Nr. 10/2003. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmangement.
- Nerdingen, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Piccolo, R. F./Judge, T. A. (2013). Die positiven und negativen Eigenschaften bei Führungspersonen. In: W. Sarges (Hrsg.), Management-Diagnostik (S. 427-443), 4. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von (2013): Werthaltungen. In W. Sarges (Hrsg.), Management-Diagnostik (S. 332-339), 4. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von/Molt, W./Rüttiger, B. (2005): Organisationspsychologie. 9. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schallberger, U./Venetz, M. (1999): Kurzversionen des MRS-Inventars von Ostendorf (1990) zur Erfassung der fünf „großen“ Persönlichkeitsfaktoren. Zürich: Psychologisches Institut, Abteilung Angewandte Psychologie. Zugriff am 21.09.2014 unter <http://www.psychologie.uzh.ch/institut/angehoerige/emeriti/schallberger/schallberger-pub/BaAAPMRS30.pdf>.
- Schuler, H./Hell, B./Trapmann, S./Schaar, H./Boramir, I. (2007): Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. Zeitschrift für Personalpsychologie, 6 (2007) 2, 60-70.
- Seifert, K. H./Bergmann, C. (1983): Deutschsprachige Adaption des Work Values Inventory von Super. Ergebnisse bei Gymnasiasten und Berufstätigen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27 (N.F.1) 4, 160-172.
- Statistisches Bundesamt (2014): Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes 2013. Wiesbaden. Zugriff am 21.09.2014 unter https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematische/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600137004.pdf?__blob=publicationFile.
- Weibler, J. (2012): Personalführung. 2. Auflage. München: Vahlen.

»Durch ein stärkeres Ausschöpfen des zur Verfügung stehenden Verfahrensrepertoires und Einhaltung der in der DIN 33430 definierten Qualitätsstandards ließe sich der Personalauswahlprozess verbessern.«

dienstliche Beurteilung als auch das Mitarbeitergespräch und der Vorschlag durch den Vorgesetzten bleiben jedoch trotz Bemühen um größtmögliche Objektivität nicht frei von Urteilsverzerrungen. Angesichts der vielfältigen Fehlerquellen seitens des Vorgesetzten (z. B. Sympathie/ Antipathie; Wegloben Leistungsschwacher/Unterbewertung Leistungsstarker, um sie im eigenen Bereich zu halten) und des Mitarbeiters (z. B. Versuch, kurz vor der Beurteilung gute Leistungen zu zeigen; Anpassung an Rollenerwartungen des Vorgesetzten) lässt sich eine Beeinträchtigung der Aussagekraft dieser Verfahren nicht ausschließen¹⁸. Darüber hinaus knüpfen sie für die Feststellung von Führungspotenzial wie die daneben vornehmlich herangezogenen Kriterien Vorbildung (Ausbildung bzw. Studium) und Berufserfahrung ausschließlich an bisher gezeigtes Verhalten und erzielte Ergebnisse in einem anderen (beruflichen) Kontext an. Inwiefern ein Mitarbeiter den an eine Führungskraft zu stellenden Anforderun-

weiterung (Stellvertretung, Projektarbeit, Sonderaufgaben) Anwendung. Sie eröffnen die Möglichkeit, die Fähigkeiten und Potenziale der Führungsnachwuchskraft sowohl zu überprüfen als auch zu fördern. Die in der Regel besuchten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen dienen vorrangig der Schulung bzw. dem Training der Fachkompetenz. Die Entwicklung der Methoden-, Sozial- und Selbst- bzw. Persönlichkeitskompetenz spielt dagegen eine geringere Rolle. Selbst wenn (traditionell) erwartet wird, dass der untere und mittlere Vorgesetzte zugleich immer noch der „beste Sachbearbeiter“ sein soll, bedarf es für eine adäquate Wahrnehmung von Führungsaufgaben einer verstärkten Schulung in nicht-fachbezogenen Themenfeldern.

15 KGSt (2003).

16 Gourmelon (2014a).

17 Gourmelon (2014b).

18 Gourmelon (2010); KGSt (1999).