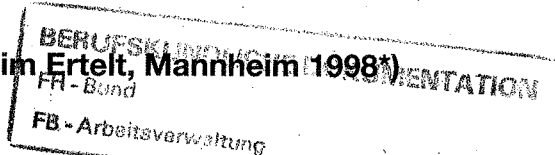


Grundanforderungen der Tätigkeiten im gehobenen Dienst der Bundesanstalt für Arbeit und Empfehlungen für die Ausbildung und Auswahl der Nachwuchskräfte (VIA)

B 7621/0

Roland Dincher und Bernd-Joachim Ertel, Mannheim 1998*)



Inhalt

Vorbemerkung

A. Tätigkeiten und Grundanforderungen

- 1 Aufgabenspektrum in der Arbeitsverwaltung
- 2 Aufgaben und Anforderungen in den einzelnen Funktionsbereichen
 - 2.1 Management
 - 2.2 Selbst-Management und allgemeine Anforderungen
 - 2.3 Administrative Aufgaben
 - 2.4 Geldleistungen
 - 2.5 Vermittlung und Beratung

B. Empfehlungen für die Auswahl und die Ausbildung der Nachwuchskräfte

- 1 Ausbildung
- 2 Auswahl der Nachwuchskräfte
 - 2.1 Intellektuelle Fähigkeiten
 - 2.2 Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale

Vorbemerkung

Die Besonderheit der Anforderungsanalyse im Kontext der Gewinnung und Ausbildung des Nachwuchses ist ihr Zukunftsaspekt: nicht die gegenwärtigen, sondern die zukünftigen Anforderungen sind hier maßgeblich. In Zeiten des raschen organisationalen Wandels, die der Bundesanstalt bevorstehen, ist diese Aufgabe schwierig und brisant. Schwierig, weil man zu Beginn des Wandels noch nicht so genau absehen kann, wohin die Reise am Ende geht und brisant, weil man weiß, daß der

Wandel nur dann gelingen kann, wenn die Mitarbeiter den sich ändernden Anforderungen gewachsen sein werden.

Das Problem der Anforderungsanalyse in dieser Situation ist vor allem der Mangel an empirisch gesicherten Erkenntnissen über einen Zeitraum, der mehrere Jahrzehnte in die Zukunft reicht. Wie wird die Bundesanstalt im Jahre 2000+X aussehen, was werden ihre Aufgaben sein, welche äußeren Rahmenbedingungen wird sie vorfinden? Fragen, die aus heutiger Sicht nicht mit Sicherheit zu beantworten sind. Dennoch wird aber heute mit dieser Zeitperspektive Nachwuchs eingestellt und ausgebildet. Die Unsicherheit entbindet also nicht davon, heute entscheiden zu müssen, wen man einstellt und auf welche Anforderungen hin man den Nachwuchs qualifiziert.

Das heißt aber nicht, daß man bei diesen Entscheidungen völlig orientierungslos wäre. Auch wenn heute niemand sagen kann, wo die Bundesanstalt im Jahre 2000+X stehen *wird*, so hat sie doch selbst eine Vorstellung davon entwickelt, wo sie dann stehen *möchte*. Sie hat eine geschäftspolitische Vision und sie hat die strategischen Handlungsfelder eröffnet, die mittel- und langfristige der Realisierung dieser Vision dienen sollen.

Sie sind in wesentlichen Teilen in dem Konzept „Arbeitsamt 2000“ und den „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ zusammengefaßt. In diesen Handlungsfeldern sind inzwischen eine Reihe konkreter Projekte begonnen und z.T. auch schon realisiert worden. Der Entwicklungsprozeß steht insgesamt aber erst am Anfang, auch wenn erste Erfolge sichtbar werden. Absehbar ist, daß die Anforderungen an die Mitarbeiter sich im Zuge dieser Entwicklung erheblich verändern werden.

*) Dozenten der Fachhochschule des Bundes, FB Arbeitsverwaltung, Mannheim

Im folgenden **Abschnitt A** wird versucht, die **Tätigkeiten** im gehobenen Dienst der Bundesanstalt vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen zu beschreiben und die daraus resultierenden **Grundanforderungen** an die Mitarbeiter zu bestimmen.

Auf dieser Grundlage werden in **Abschnitt B Empfehlungen** für die Ausbildung und die Auswahl der VIA formuliert. Nicht behandelt werden diese Fragen hier in Bezug auf die Beratungsanwärter, deren spezifisches Aufgabenfeld zum Teil andere Akzentuierungen verlangt.

A. Tätigkeiten und Grundanforderungen

1 Aufgabenspektrum in der Arbeitsverwaltung

Das Aufgabenspektrum der Arbeitsverwaltung kann differenziert dargestellt werden, wenn man nach den operativen, administrativen und dispositiven Funktionen unterscheidet. Abbildung 1 zeigt die wichtigsten Kernaufgaben der Arbeitsverwaltung, wobei die operativen Aufgaben in die beiden Teilbereiche „Vermittlung und Beratung“ sowie „Geldleistungen“ und die dispositiven Aufgaben in die Teilbereiche „Selbst-Management“ und „Management“ unterteilt sind.

Abb. 1: Aufgabenspektrum nach Funktionsbereichen in der Arbeitsverwaltung

operative Aufgaben		administrative Aufgaben	dispositive Aufgaben	
Vermittlung und Beratung	Geldleistungen		Selbst-Management	Management
Vermittlung	Gewährung von Leistungen	Personalwesen	Arbeitsplanung	Mitarbeiterführung
Beratung von Ratsuchenden	Beratung von Ratsuchenden	Sachverwaltung, Liegenschaften	Arbeitsorganisation	Personalwesen
Beratung von Betrieben	Beratung von Betrieben	Rechnungswesen, Finanzwirtschaft		Controlling
Selbstinformation		Vernetzung		Organisation
Arbeitsmarktpol. Maßnahmen				Marketing
ordnungspolitische Aufgaben				Rechnungslegung (verantwortlich)
Teamarbeit				Geschäftspolitik, Selbstverwaltung
Informations-Management				
Statistik und Berichtswesen				
Rechnungslegung und Rechnungsprüfung				

Grundanforderungen der Tätigkeiten im gehobenen Dienst der Bundesanstalt für Arbeit und Empfehlungen für die Ausbildung und Auswahl . . . (Fortsetzung)

2 Aufgaben und Anforderungen in den einzelnen Funktionsbereichen

2.1 Management

Schon die Begriffe lassen erahnen, daß Leitungsfunktionen künftig mit einem deutlich erweiterten Aufgabenkatalog ausgestattet sein werden.

Mitarbeiterführung ist nicht mehr in das Belieben des Vorgesetzten gestellt. Kooperative Führung und Führung durch Zielvereinbarung sind in der neuen Führungsphilosophie der Bundesanstalt verbindlich festgeschrieben. Führungskräfte – auch des gehobenen Dienstes – sehen sich damit neuen, höheren Anforderungen gegenüber. Das beginnt mit einem zeitgemäßen Rollenverständnis als Moderator und Koordinator in einem Team von Mitarbeitern, erfordert ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit zielorientierter Gesprächsführung etc. Genauso muß aber auch die Fähigkeit entwickelt sein, Verantwortung zu delegieren, Leistungsziele zu definieren und zu vereinbaren und die Mitarbeiter für deren Erreichung zu motivieren.

Eng verbunden mit der Mitarbeiterführung sind neue Aufgaben und Anforderungen an die Führungskräfte im Bereich des **Personalwesens**. Das Organisationsziel der Mitarbeiterzufriedenheit betrifft nicht nur die Führungsaufgabe im engeren Sinne, vielmehr wird das gesamte personalpolitische Instrumentarium einer Überprüfung und Anpassung zu unterziehen sein. Verbote dieser Entwicklung ist gegenwärtig das neue Personalentwicklungssystem der Bundesanstalt, das auch an die Führungskräfte erhöhte Anforderungen stellt. Das Mitarbeitergespräch, die Leistungsbeurteilung und die Potentialentwicklung der Mitarbeiter werden künftig wichtige Führungsaufgaben sein. Neue Anforderungen werden sich ergeben, wenn künftig die Entlohnung um erfolgs- oder leistungsabhängige Elemente ergänzt wird etc. Mehr als in der Vergangenheit werden Führungskräfte deshalb in der Zukunft einen Überblick über die personalpolitischen Instrumente und ein Verständnis für personalpolitische Fragestellungen und Probleme haben müssen.

Mit der Einführung des **Controlling** wird der Führungskraft ein neues Instrumentarium zur Steuerung seiner Organisationseinheit an die Hand gegeben. Die „Eingliederungsbilanz“ ist ein erster konkreter Schritt in diese Richtung. Die Führungskraft wertet Kennziffern und Berichte aus, stellt den Grad der Zielerreichung fest, interveniert und gibt Hilfestellung bei erkannten Problemen. Er verdichtet Informationen und berichtet selbst. Er benötigt hierfür die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu analysieren, das Zusammenwirken von Faktoren, die das Arbeitsergebnis beeinflussen, zu verstehen und Ursachen von Fehlentwicklungen aufzuspüren. Neben einer soliden Kenntnis der jeweiligen Fachaufgabe benötigt er hierfür einen problemlosen Umgang mit Zahlen, er muß die wichtigsten statistischen Methoden und Darstellungstechniken beherrschen und seine Ergebnisse prägnant verbalisieren können. Sobald das Controllingsystem monetäre Größen enthält, muß er das Instrumentarium der Kostenrechnung und der Budgetierung beherrschen.

Der Entwicklungsprozeß, in den die Bundesanstalt eingetreten ist, wird nach außen vor allem durch die Veränderungen in der Aufbauorganisation sichtbar. Die Strukturen sind in Bewegung geraten und man darf annehmen, daß dies der Beginn eines dauerhaften Prozesses der Anpassung und Optimierung ist. Führungskräfte werden künftig diesen Prozeß der **Organisationsentwicklung** gestalten und planen und für seine Umsetzung in der Praxis sorgen müssen. Dies erfordert ein fundiertes Organisationswissen, die Beherrschung der organisatorischen Analyse-, Planungs- und Entscheidungstechniken aber auch die Fähigkeit, die Mitarbeiter in diesen Prozeß einzubeziehen, ihr Erfahrungspotential und Detailwissen nutzbar zu machen und sie für die engagierte Mitwirkung in diesem Prozeß zu gewinnen.

Einen neuen Akzent setzt die Bundesanstalt mit dem Organisationsziel der Kundenorientierung, das weit über den traditionellen Begriff der Bürgernähe hinausgeht. Kundenorientierung bedeutet nämlich die Hinwendung zum Markt. Die Leistungen sollen den Erfordernissen der Kunden, also des Marktes entsprechen, da man erkannt hat, daß es sich in der Mehrzahl um marktfähige Dienstleistungen handelt. Das Instrumentarium, das der Realisierung dieser Zielsetzung dient, hält das

Marketing bereit. Die Beobachtung des Marktes in Bezug auf die Entwicklung der Wünsche und Anforderungen der Kunden, auf das Verhalten konkurrierender Anbieter am Markt, auf die Entstehung neuer Dienstleistungen und Arbeitsweisen (Benchmarking) etc. werden künftig vor allem im Bereich der Beratung und Vermittlung wichtige Managementaufgaben sein. Es werden dann unter Einsatz der marketingpolitischen Instrumente Entscheidungen zu treffen sein hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der angebotenen Dienstleistungen (Produktpolitik), der Wahl der Distributionswege (Stadtteilbüros, Internet, Kooperation mit Dritten etc.), der evtl. einzufordernden Gegenleistungen (monetäre, nicht-monetäre Gegenleistungen) und schließlich auch hinsichtlich der Kommunikationspolitik (Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation mit Kunden). Von den Führungskräften erfordert diese Aufgabe eine differenzierte Kenntnis der marketingpolitischen Instrumente und die sichere Beherrschung der gängigen Analyse- und Planungstechniken im Marketing. Sie sollten auch in der Lage sein, kleinere Marktanalysen (z.B. Kundenbefragungen im Amt) nach den Methoden der Marktforschung zu planen und zu steuern.

Mit der Verlagerung von Budgetverantwortung auf die Dienststellen und der mittelfristig zu erwartenden Umgestaltung der **Rechnungslegung** nach dem Beispiel der kaufmännischen Buchführung, werden die monetären Aspekte eine größere Bedeutung im Führungsalltag gewinnen. Das wichtigste Instrumentarium zur Realisierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips (Effizienz) wird dann die Kostenrechnung sein. Die Führungsverantwortlichen werden fundierte Kenntnisse im Rechnungswesen benötigen und sie müssen vor allem in der Lage sein, die Kostenrechnung selbst durchzuführen oder zu prüfen.

Eingebettet sind diese Managementaufgaben in die allgemeine **Geschäftspolitik** der Bundesanstalt und ihrer Dienststellen, die von den Führungskräften nach innen und außen vertreten wird. Im Rahmen der kooperativen Führung und als Gesprächspartner der **Selbstverwaltung** wirken sie selbst an ihrer Weiterentwicklung und Umsetzung mit.

Die Fortschritt der Informationstechnologie eröffnet künftig neue Möglichkeiten für die Gestaltung des **Informationsmanagement**. IT-gestützte Management-Informationen-Systeme, fachspezifische IT-Anwendungen und allgemeine Anwenderprogramme (z.B. Textverarbeitung, Tabellen-

kalkulation, Planungsprogramme, Abrechnungsprogramme etc.) werden selbstverständliche Hilfsmittel im Führungsalltag sein. Sie setzen aber auch entsprechende Fähigkeiten im Umgang mit dieser Technologie voraus.

2.2 Selbst-Management und allgemeine Anforderungen

Die neue Führungsphilosophie der Bundesanstalt gewährt dem einzelnen Mitarbeiter*) einen erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielraum in seinem Aufgabengebiet. „Kooperative Führung“ und „Führung durch Zielvereinbarung“ bedeuten für den Mitarbeiter eine größere Verantwortung für sein Tun, aber auch die Möglichkeit, eigene Ideen und Vorstellungen einzubringen und zu verwirklichen und seine Fähigkeiten besser zur Geltung bringen zu können. Sie eröffnen ihm vor allem die Möglichkeit, mit Engagement und Leistung zum Erfolg und so zu einer höheren Arbeitszufriedenheit zu finden. Diese erhoffte Wirkung wird aber nur dann eintreten, wenn der Mitarbeiter tatsächlich befähigt ist, die größeren Freiheitsgrade in dieser Weise zu nutzen. Es wird mehr Eigenständigkeit von ihm verlangt, er muß jetzt Entscheidungen selber treffen und verantworten, wo er früher auf eine Weisung warten konnte. Die Mitarbeiter werden also künftig einen Teil jener dispositiven Aufgaben selber wahrnehmen, die ihnen früher von ihren Vorgesetzten abgenommen wurden.

Dazu gehört die Verantwortung für die Planung der eigenen Arbeit. Wenn Ziele vereinbart sind, ist es Sache des Mitarbeiters, diese in eine geeignete **Arbeitsplanung** umzusetzen. Er wird also vermehrt Planungsaufgaben wahrnehmen und sollte einfache Planungstechniken beherrschen.

Die Verringerung der Weisungsdichte wird ihm aber auch mehr Freiräume für die **Organisation** (Ablauforganisation) seiner Tätigkeit lassen. Er gestaltet Arbeitsabläufe so, wie sie ihm in der jeweiligen Situation und aufgrund seiner Erfahrung als zweckmäßig erscheinen. Der kooperative Führungsstil läßt auch zu, daß er seine Ideen in das Team einbringt und er wird von dort auch selbst Anregungen erhalten. Er wird sich also vermehrt mit den Problemen einer zweckmäßigen Arbeitsor-

*) Wegen der besseren Lesbarkeit wird im Text auf die Nennung zweier Geschlechtsformen verzichtet.

Grundanforderungen der Tätigkeiten im gehobenen Dienst der Bundesanstalt für Arbeit und Empfehlungen für die Ausbildung und Auswahl . . . (Fortsetzung)

ganisation beschäftigen müssen, für deren Lösung er vor allem Kenntnisse der Organisationslehre benötigt.

Neben diesen neuen Anforderungen bezüglich des Selbst-Management der Mitarbeiter werden weitere **allgemeine Anforderungen** entstehen, die aus den Veränderungen im Tätigkeitsbild resultieren.

Mit der Einführung des Controlling und der Führung durch Zielvereinbarung wird die Feststellung und Dokumentation des Arbeitsergebnisses (Erfolg) in Form von statistischen **Kennzahlen und Berichten** an Bedeutung zunehmen. Fachkräfte des gehobenen Dienstes müssen dann in der Lage sein, die erforderlichen Daten für die Kennzahlensysteme (die noch in der Entwicklung sind) zu erheben, statistisch aufzubereiten und auch in Form von schriftlichen Berichten zu dokumentieren. Neben der Grundkenntnis über die Funktionsweise eines Controllingsystems und der Kenntnis des jeweils fachspezifischen Kennzahlensystems erfordert dies gute Fertigkeiten im Umgang mit Zahlen und die Kenntnis und Beherrschung gängiger statistischer Maßgrößen, Rechenmethoden und Darstellungstechniken.

Budgetverantwortung und ein an der kaufmännischen Praxis orientiertes **Rechnungslegungssystem** werden auch für die Fachkräfte des gehobenen Dienstes zu einer größeren Bedeutung und höheren Operationalität des Wirtschaftlichkeitsprinzips führen. Auch hier wird vor allem die Kostenrechnung im Vordergrund stehen, die sie sicher beherrschen müssen.

Die organisatorische Weiterentwicklung der Bundesanstalt im Rahmen des Konzeptes „Arbeitsamt 2000“ wird auch dazu führen, daß künftig viele Aufgaben im Team erledigt werden. Die **Teamfähigkeit** wird deshalb zu einer grundlegenden Anforderung an die Mitarbeiter des gehobenen Dienstes. Besondere Bedeutung kommt hierbei dem aktiven Informationsaustausch mit Kollegen und Vorgesetzten zu.

Alle Tätigkeitsfelder des gehobenen Dienstes werden von dem Vormarsch und der Weiterentwicklung der **Informationstechnologie** betroffen sein. Bildschirmarbeit wird noch mehr als heute die Arbeit in den Dienststellen prägen und es wird zahlreiche neue IT-Anwendungen geben. Sie erfordern

von allen Mitarbeitern der Arbeitsverwaltung solide Grundfertigkeiten als DV-Anwender und auch die Bereitschaft, sich in neue Technologien und Anwendungen einzuarbeiten.

2.3 Administrative Aufgaben

Gegenstände der administrativen Aufgaben werden auch in Zukunft das Personal, die Sachmittel und die Finanzausstattung der Arbeitsverwaltung sein. Es ist aber damit zu rechnen, daß sich deren Charakter grundlegend wandeln wird, und zwar weg von einer Ordnungs- und hin zu einer **Servicefunktion**. Das setzt die Fähigkeit zu ganzheitlichem und vernetztem Denken voraus.

Das **Personalwesen** ist in der öffentlichen Verwaltung aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen traditionell eingeschränkt. Mit dem Übergang zu einer zeitgemäßen Führungsphilosophie und den beginnenden und angedachten Reformen des öffentlichen Dienstrechts wird zunehmend die Notwendigkeit und auch die Möglichkeit entstehen, eine aktive Personalpolitik unter Einsatz des gesamten personalpolitischen Instrumentariums zu betreiben. Im Zuge der Dezentralisierung werden vor allem die Personalaufgaben in den einzelnen Dienststellen zunehmen. Die Weiterentwicklung des Personalwesens wird aber auch zu einem erweiterten Spektrum zentraler Personalfunktionen führen können, etwa im Bereich personalpolitischer Grundsatzfragen oder bei Personaldienstleistungen z. B. in der Aus- und Fortbildung, bei der Führungskräfte rekrutierung und -betreuung etc. Der Service-Charakter des zentralen Personalwesens wird dann stärker hervortreten. Insgesamt wird der Qualifikationsbedarf im Personalwesen beträchtlich zunehmen.

Die **Sachverwaltung**, die sich derzeit auf die Bereitstellung und die Bewirtschaftung der Betriebsmittel und der Werkstoffe der Arbeitsverwaltung bezieht, wird demgegenüber in der Zukunft eher an Bedeutung einbüßen, und zwar vor allem aus zwei Gründen. Zum einen sind durch den vermehrten Einsatz der IT eine Reihe von Aufgaben weiter rationalisierbar und zum anderen bietet sich in diesem Bereich ein breites Spektrum von Outsourcing-Möglichkeiten, wie z. B. Immobilien-Leasing, externer Fuhrpark, externer Schreibdienst etc.

Man wird also in diesen Bereichen künftig weniger Leistungen selbst erstellen, sondern sie in größerem Maße durch externe Anbieter erstellen lassen. Damit verlagern sich auch die Anforderungen. An die Stelle der ausführenden Aufgaben treten zunehmend organisatorische, disponierende und informationstechnische Aufgaben. Vor allem aber wird die Wirtschaftlichkeitsberechnung beim Vergleich der Anbieter und die Kostenkontrolle bei ihrer Überwachung ein sehr viel stärkeres Gewicht haben. Vertiefte Kenntnisse in der Kostenrechnung und der Investitionsrechnung sowie in den fachspezifischen IT-Verfahren sind dann erforderlich, ebenso aber auch ein gutes Geschick bei der Verhandlungsführung und fundierte Kenntnisse im Vertragsrecht.

Die größten Veränderungen unter den administrativen Aufgaben wird aber vermutlich das **Rechnungswesen** erfahren. Es ist seit langem bekannt, daß das kameralistische Rechnungssystem der öffentlichen Verwaltung den Ansprüchen eines modernen Verwaltungsmanagement nicht mehr genügen kann. Vielerorts wird an Systemen für die Verwaltung gearbeitet, die sich an dem Beispiel der doppelten kaufmännischen Buchführung orientieren, mit deren Hilfe die öffentliche Verwaltung überhaupt erst in die Lage versetzt wird, sich ernsthaft mit wirtschaftlicher Verwaltungsführung zu befassen. Solange die Verwaltung nicht in der Lage ist, zu sagen, was die Leistungen, die sie erstellt, kosten, geht die Forderung nach Wirtschaftlichkeit stets ins Leere. Daß dies ein unhaltbarer Zustand ist, wird heute allgemein gesehen und es kann nur noch eine Frage des Zeitpunktes sein, wann auch die Bundesanstalt ein für sie geeignetes System der doppelten Buchführung einführen wird. Das gesamte Rechnungswesen wird dann nach den Grundprinzipien einer ordnungsgemäßen kaufmännischen Rechnungslegung erfolgen müssen. Von den Fachkräften werden deshalb fundierte Kenntnisse auf diesem Gebiet erwartet, angefangen von der doppelten Buchführung bis hin zur Erstellung eines Jahresabschlusses einschließlich der Bewertung von Vermögensgegenständen, der Durchführung von Abschreibungen und Wertberichtigungen etc. Da diese Aufgaben auf allen Ebenen der Verwaltung anfallen, werden letztlich alle Mitarbeiter in irgendeiner Form von dieser Veränderung betroffen sein. Es wird auch, gemessen an den anderen Reformvorhaben, sicherlich der schwierigste und radikalste Schritt der Verwaltungsreform sein.

2.4 Geldleistungen

Die **Gewährung von Geldleistungen** ist eine der originären operativen Aufgaben der Arbeitsverwaltung im Rahmen der sozialen Sicherungssysteme, der sie letztlich ihre Entstehung zu verdanken hat. Diese Aufgabe wird auch weiterhin eine tragende Säule der Arbeitsverwaltung sein. Gemessen an dem Personalvolumen hat sie aber im Verlauf der Geschichte der Arbeitsverwaltung kontinuierlich an Bedeutung verloren. Das hängt in erster Linie mit der stärkeren Gewichtung der Beratungs- und Vermittlungsdienste zusammen, die heute einen großen Teil des Personals aufnehmen, aber auch damit, daß die Aufgaben im Zusammenhang mit der Gewährung finanzieller Leistungen stärker der Rationalisierung durch den Einsatz der IT zugänglich sind. Man darf annehmen, daß der Prozeß der organisatorisch-technischen Innovation noch lange nicht abgeschlossen ist und daß die Gewährung von Geldleistungen weitere erhebliche Rationalisierungspotentiale besitzt. In Bezug auf die Tätigkeitsanforderungen wird dies einige Veränderung mit sich bringen. Es wird zwar hier weiterhin im Zentrum darum gehen, die Rechtsvorschriften des SGB III und anderer einschlägiger Gesetze zu kennen und anzuwenden, aber der organisatorische Wandel und der technische Fortschritt werden die Tätigkeiten verändern. Der vermehrte Einsatz der Informationstechnologie wird viele einfache Routearbeiten überflüssig machen oder beschleunigen. Das verbleibende Arbeitsvolumen wird insgesamt höhere fachliche Anforderungen besitzen. Auch die Beherrschung der angewandten IT-Verfahren wird wichtiger und anspruchsvoller. Die organisatorischen Veränderungen werden zu einer stärker ganzheitlichen Aufgabenerledigung innerhalb von Teams führen. Die Tätigkeiten werden dadurch auch angereichert um neue fachliche Elemente.

Aller Beteuerungen und Bemühungen der Politik zum Trotz, ist das Rechtssystem im Bereich der Arbeitsförderung in den letzten Jahren nicht einfacher geworden. Der langfristige Trend zu immer mehr und immer komplizierteren Rechtsvorschriften ist ungebrochen. Für den Außenstehenden, Privatpersonen und Betriebe, wird es immer schwieriger, sich in dem Geflecht von Paragraphen und Vorschriften noch zurechtzufinden. Information und Beratung in leistungsrechtlichen Fragen gewinnen deshalb eine immer größere Bedeutung. Geht man von dem Bedarf der Kunden aus, so wird also die **Leistungsberatung und -betreuung** künftig ein bedeutendes Arbeitsfeld werden. Über die reine Sachbearbeitung hinaus werden deshalb

Grundanforderungen der Tätigkeiten im gehobenen Dienst der Bundesanstalt für Arbeit und Empfehlungen für die Ausbildung und Auswahl . . . (Fortsetzung)

zunehmend auch kommunikative Fähigkeiten von den Mitarbeitern in diesem Aufgabenbereich verlangt werden. Nach den in dem Konzept „Arbeitsamt 2000“ vorgesehenen organisatorischen Veränderungen wird künftighin auch der Teamarbeit eine zentrale Rolle zugeordnet. Kundenanliegen sollen ganzheitlich von Mitarbeiterteams bearbeitet werden. Es wird also auch im leistungsrechtlichen Aufgabenbereich die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Teamarbeit und ein offener, unkomplizierter Umgang mit Kollegen und Kunden zu den Grundanforderungen zählen.

2.5 Vermittlung und Beratung

Vermittlung und Beratung sind die quantitativ bedeutsamsten Aufgaben der Arbeitsverwaltung, die ihr Erscheinungsbild nach außen prägen. Es ist aber vor allem ihr strategisch wichtigstes Geschäftsfeld, das über ihre Zukunft entscheiden wird.

Die **Vermittlung** – Arbeitsvermittlung wie Ausbildungsvermittlung – ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe mit tendenziell steigenden Anforderungen, in deren Zentrum der Begriff der Eignung steht. Stellen und Bewerber sollen nach dem Kriterium der Eignung zusammengeführt werden. Daß diese Aufgabe in der Vergangenheit nicht immer zur vollen Zufriedenheit der Beteiligten wahrgenommen wurde, ist vielfach belegt. Sicherlich hat die Belastungssituation durch das hohe Niveau der Arbeitslosigkeit und die Lage am Ausbildungsstellenmarkt damit zu tun. Auch die Überfrachtung der Fachkräfte mit administrativen Aufgaben, die Unzulänglichkeiten der eingesetzten IT-Systeme und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen werden als Erklärung herangezogen. Die Bundesanstalt arbeitet daran, und man wird die technischen und organisatorischen Probleme sicherlich überwinden und das Vermittlungs-System optimieren. Das wird aber nicht genügen, denn das entscheidende Problem ist bisher kaum thematisiert worden, nämlich der menschliche Faktor. Wie alle Personaldienstleistungen, so sind auch in der Vermittlung die Anforderungen in der Vergangenheit kontinuierlich gestiegen. Private Personaldienstleister haben sich zu Tausenden am Markt etabliert, die ihre Arbeit zumeist hochspezialisiert auf einem hohen professionellen Standard erledigen. Sie set-

zen heute die Maßstäbe, an denen sich die Dienstleistung der Bundesanstalt messen lassen muß. Die Qualifizierung der Vermittlungsfachkräfte hat mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten. Die Ausbildung thematisiert die Vermittlung bislang vor allem unter rechtlichen und formalen Gesichtspunkten. Die Kernaufgabe aber, die Anforderungen der Stellen zu erheben und zu dokumentieren, die Fähigkeiten der Arbeitsuchenden zu diagnostizieren und beides gegeneinander abzuwägen, eine bestmögliche Auswahlentscheidung zu treffen, einen Kandidaten dem Betrieb zu präsentieren usw., diese Kernaufgabe kommt in der Ausbildung zu kurz.

Wenn eine eignungsgerechte und zügige Vermittlung und die qualitative Verbesserung des Vermittlungsprozesses als Kernaufgaben der konzeptionellen Weiterentwicklung der Vermittlungs- und Beratungsdienste der Bundesanstalt definiert werden, so bedeutet dies auch eine höhere Anforderung an die Fachkräfte. Sie müssen dann tatsächlich in allen Fragen einer anforderungs- und qualifikationsgerechten Stellenbesetzung über Expertenwissen verfügen, das sich an professionellen Standards orientiert. Hierzu zählt beispielsweise die Beherrschung des gesamten Instrumentariums der Eignungsdiagnostik in Bezug auf die Tätigkeiten und Entwicklungspotentiale von Bewerbern, die genaue Kenntnis der personalwirtschaftlichen Arbeitsweise im Zuge der Anforderungsanalyse, der Personalwerbung, der Personalauswahl etc., um nur einige zu nennen. Auch die Gesprächsführung mit Klienten, die Präsentation von Angeboten im Betrieb, die Verhandlungsführung, die Telefonakquisition und weitere kommunikative Fähigkeiten sind hier zu den Grundanforderungen zu rechnen. Ebenso wird von den Fachkräften die kreative Nutzung alternativer Such- und Vermittlungsstrategien zu erwarten sein. Dies bedeutet auch, daß die Fachkräfte in der Lage sein müssen, die zunehmenden Möglichkeiten der modernen Informationstechnologien voll auszuschöpfen und in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

Es ist weiterhin zu erwarten, daß sich in Zukunft die Grenze zwischen Vermittlung und **Beratung** immer mehr verwischen wird. Auch für die Vermittlungs- und Beratungsdienste gilt, daß ihr Umfeld, das Beschäftigungssystem, immer komplexer und für den Laien immer weniger durchschaubar wird. Das gilt

für ratsuchende Personen, genauso aber auch für die Betriebe, die kleineren vor allem. Tendenziell ist mit einem Anstieg des Beratungsbedarfs zu rechnen. Vermittlung wird künftig immer öfter eingebettet sein müssen in die umfassende Beratung der Personen und Betriebe. Auch Vermittler werden zunehmend mit Beratungsanliegen konfrontiert sein. Dies erhöht weiter die Bedeutung der kommunikativen und der personalberaterischen Fähigkeiten. Dabei wird die Beratung auch in Zukunft nicht nur im Zusammenhang mit der Vermittlung oder Leistungsgewährung nachgefragt werden. Sie wird wie bisher – und vielleicht mehr noch in der Zukunft – eine eigenständige Dienstleistung sein.

Zwar könnte man annehmen, daß diesem Effekt durch das beabsichtigte verstärkte Angebot von **Selbstinformationseinrichtungen** begegnet werden könnte, jedoch hat sich in der Vergangenheit stets erwiesen und ist empirisch belegt, daß die Selbstinformation nicht zu einer Verringerung der Beratungsnachfrage führt. Im Gegenteil: Selbstinformation führt eher dazu, daß dem Berater ein besser vorinformierter Ratsuchender gegenüber sitzt. Das erhöht nicht nur die Qualität der Beratung, sondern auch die Anforderungen an den Berater. Der Ausbau der Selbstinformationseinrichtungen wird deshalb die Tendenz zu höheren kommunikativen und personalberaterischen Anforderungen an die Fachkräfte in der Vermittlung und Beratung eher noch verstärken als ihr entgegenzuwirken.

Bei der Schnellebigkeit der Gesetzgebung ist eine Voraussage kaum möglich, welche **arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen** künftig in welchem Umfang von der Bundesanstalt durchgeführt werden. Für die Fachkräfte der Vermittlungs- und Beratungsdienste wird es jedenfalls auch in Zukunft eine Selbstverständlichkeit sein, die rechtlichen Grundlagen der Arbeitsmarktpolitik zu kennen. Die kurze Verfallszeit dieses Wissens läßt jedoch die Frage aufkommen, wie sehr die Ausbildung hier ins Detail gehen muß und soll oder ob es nicht vernünftiger wäre, sich hier auf eine Grundbildung zu beschränken, die dann während des ersten Ansatzes in der Praxis auf aktuelles Niveau gebracht wird. Das gilt analog auch für leistungsrechtliche Fragen. Es macht eigentlich wenig Sinn, den Nachwuchs in der gesamten Palette möglicher Rechtsanwendungen mit Details zu überfrachten, wenn sie derartiges Detailwissen nur für einen Bereich, dort wo sie angesetzt werden, benötigen und alles andere mit der Zeit ungenutzt verloren geht. Der in-

nerbehördlichen Flexibilität dienlicher wäre eine vertiefte Grundlagenausbildung in den wissenschaftlichen Kerndisziplinen.

Neue Anforderungen werden auf die Fachkräfte künftig vor allem bei der Planung und Durchführung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen durch die verstärkte Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte zukommen. Hier ist zum einen die bereits erfolgte Einführung der „Eingliederungsbilanz“ zu nennen, zum anderen aber auch die geplante schärfere Kosten-Nutzen-Abwägung von Maßnahmenangeboten. Von den Fachkräften werden also auch hier Kenntnisse in der betrieblichen Kostenrechnung sowie den einschlägigen betriebswirtschaftlichen Analyse- und Entscheidungsmethoden, wie z.B. der Nutzwertanalyse, verlangt werden.

Ordnungspolitische Aufgaben nimmt die Bundesanstalt sowohl im vermittlerischen Bereich als auch im Kontext finanzieller Leistungen wahr. Es geht dabei in erster Linie um die Bekämpfung der Schwarzarbeit, des Leistungsmißbrauchs und der illegalen Beschäftigung. Das Aufgabengebiet ist von den übrigen Aufgaben der Bundesanstalt insofern deutlich abzugrenzen, als es hier nicht um Dienstleistungen für den einzelnen Bürger oder Betrieb geht, sondern im engeren Sinne um hoheitliche Aufgaben für das Gemeinwesen als Ganzes. Es handelt sich um Rechtsanwendung im Sinne von Kontrolle, Ermittlung und Aufklärung von Sachverhalten, Einleitung von Verfahren etc. Das Organisationskonzept „AA 2000“ sieht vor, diese Aufgaben künftig in einer Organisationseinheit zu bündeln, so daß sie organisatorisch aus den übrigen Fachaufgaben weitgehend herausgelöst werden. Das erhöht die Transparenz der Organisation, wird aber auch die Anforderungen an die Mitarbeiter verändern. Es wird zwar auch in Zukunft darum gehen, die einschlägigen Rechtsvorschriften zu kennen und die entsprechenden Verwaltungsv Verfahren abzuwickeln. Durch die Zusammenführung der Aufgaben in einer Organisationseinheit wird sich das Aufgabenspektrum dort aber erweitern, die Anforderungen werden tendenziell zunehmen. Die Zentralisierung der ordnungspolitischen Aufgaben kann auch zu einem Zuwachs an Kompetenz in diesem Bereich beitragen. Insbesondere bei der Prüfung von Betrieben werden die Anforderungen an die Mitarbeiter noch steigen. Neben guten Kenntnissen im betrieblichen Personalwesen wird vor allem die Fähigkeit verlangt, die Unterlagen der Buchhaltung prüfen und eine Bilanz analysieren zu können.

Grundanforderungen der Tätigkeiten im gehobenen Dienst der Bundesanstalt für Arbeit und Empfehlungen für die Ausbildung und Auswahl . . . (Fortsetzung)

Auch wenn diesen Aufgaben ordnungspolitisch eine hohe Bedeutung beizumessen ist, so ist ihr quantitativer Anteil am gesamten Aufgabenvolumen der Bundesanstalt doch eher gering. Die Ausbildung wird sich deshalb auf die Vermittlung von Grundlagenwissen beschränken müssen, das dann im ersten Ansatz in diesem Bereich aktualisiert und vertieft werden kann.

B. Empfehlungen für die Auswahl und die Ausbildung der Nachwuchskräfte

Die bisherigen Überlegungen haben gezeigt, daß das Tätigkeits- und Anforderungsbild des gehobenen Dienstes in der Bundesanstalt in den kommenden Jahren und Jahrzehnten eine Reihe von markanten Veränderungen und Entwicklungen erfahren wird, die bei der Ausbildung und der Auswahl der Nachwuchskräfte berücksichtigt werden müssen.

1 Ausbildung

- (1) Das Tempo des Wandels der Arbeitsverwaltung spricht dafür, die Ausbildung stärker als bisher auf die Vermittlung von Grundqualifikationen zu konzentrieren. Die Mitarbeiter sollen befähigt werden, neue Aufgaben und Anforderungen intellektuell zu bewältigen, sich neues Wissen selbst zu erschließen, um mit der Entwicklung Schritt halten und sie gestalten zu können. Dazu bedarf es zuallererst einer soliden theoretischen Ausbildung, die hierfür die notwendigen Voraussetzungen schafft. Anzustreben ist deshalb eine vertiefte Ausbildung in den **Grundlagenwissenschaften** und zwar insbesondere in: Betriebswirtschaftslehre, Recht und den Sozialwissenschaften.
- (2) Ebenso sollte die Fähigkeit gefördert werden, sich in neue Aufgaben oder Problemstellungen selbständig einzuarbeiten. Die Verschulung der Ausbildung wirkt diesem Anliegen entgegen. Dem **Selbststudium** sollte mehr Raum gegeben und das Angebot an **Seminarveranstaltungen** erhöht werden.
- (3) Die Fähigkeit, neue Wissensgebiete selbständig zu erarbeiten, könnte auch durch die praxisbezogene Problembehandlung im Rahmen einer **Diplomarbeit** sehr nachhaltig gefördert werden.
- (4) In den Fachaufgaben der Bundesanstalt hat sich die zunehmende Bedeutung der Beratung als ein allgemeiner Trend herausgestellt. Die Ausbildung kann dieser Anforderung durch eine verstärkte Schulung der **kommunikativen Fähigkeiten** begegnen. Auf der Grundlage wissenschaftlicher abgesicherter Methoden sollte hierbei aber vor allem die praktische Übung im Vordergrund stehen. Übungsangebote in Rhetorik, Gesprächsführung, Verhandlungstechnik, Präsentationstechnik, Telefonmarketing etc. sollten ausgeweitet werden und zum prüfungsrelevanten Pflichtprogramm gehören.
- (5) Ein weiterer genereller Trend ist die sprunghafte Zunahme **betriebswirtschaftlicher Anforderungen**. Auf der Ebene der Fachaufgaben betrifft dies vor allem die Gebiete des Personalwesens (einschl. Personalberatung), des Controlling und des Rechnungswesens (insbesondere der Kostenrechnung). Die Führungsaufgaben im gehobenen Dienst werden darüber hinaus fundierte Kenntnisse aus dem Gesamtbereich der betriebswirtschaftlichen Managementlehre benötigen mit Schwerpunkten in den Themenbereichen: Führung, Personalwesen, Rechnungswesen, Controlling, Organisation und Marketing. Diesem Themenkomplex sollte in der Ausbildung mehr Raum gegeben werden. Durch einen Praktikumsaufenthalt in einem Betrieb, vorzugsweise im Personalbereich, könnte die Kompetenz der Mitarbeiter in den betriebswirtschaftlichen Themen vertieft und gefestigt werden.
- (6) Der Einsatz moderner **Informationstechnologien** wird die Arbeit in allen Bereichen der Arbeitsverwaltung immer mehr prägen. In der Ausbildung sollte vor allem die Fähigkeit entwickelt werden, dem raschen Wandel möglichst selbständig zu folgen. Neben den fachspezifischen IT-Verfahren sollten deshalb verstärkt die allgemeinen Anwenderprogramme gelehrt und praktisch geübt werden. Es kommt dabei jedoch nicht in erster Linie auf die tech-

nische Beherrschung derartiger Anwendungen an, sondern vor allem auf ihre Einbettung in ein praxisorientiertes Konzept des Informationsmanagement. Für diese Transferleistung ist die Projektarbeit besonders geeignet, ggf. auch in oder in Verbindung mit den Fachpraktika.

- (7) Die größere Gestaltungsfreiheit und **Selbstverantwortung** der Mitarbeiter im Zuge der neuen Führungsphilosophie setzt Mitarbeiter voraus, die damit konstruktiv umgehen können. Eine auf Behütung und Bevormundung gerichtete Ausbildungsorganisation läuft diesem Ziel zuwider. In der Ausbildung müssen Freiräume eröffnet und Reglementierungen zurückgenommen werden, damit Selbstverantwortung und konstruktive Gestaltung von Freiräumen eingeübt werden können. Dies kann u.a. erreicht werden, wenn die Verhaltenskontrolle (z.B. Anwesenheitspflicht) verringert und statt dessen die Erfolgskontrolle (Leistungsnachweise) verstärkt wird. Dies entspricht auch dem Denkansatz der neuen Führungsphilosophie. Auch ein verstärktes Angebot frei wählbarer Veranstaltungen, die bereits erwähnte Diplomarbeit und vermehrte Projektarbeit können die Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit in der Ausbildung stärken.
- (8) Die Fähigkeit zu **teamorientiertem Arbeiten** wird künftig eine zentrale Anforderung an die Mitarbeiter der Arbeitsverwaltung sein. Diese Fähigkeit kann im Rahmen der Ausbildung durch teamorientierte Lernformen gefördert werden. Der Projektarbeit kommt dabei eine herausragende Stellung zu.
- (9) Die Vermittlung von **Detailwissen** aus dem Bereich der Rechtsanwendung, das aufgrund der schnellebigen Gesetzgebung eine relativ kurze Verfallszeit hat, sollte deutlich reduziert werden. Der Anspruch, den Nachwuchs so auszubilden, daß er auf allen Dienstposten des gehobenen Dienstes sofort nach Ausbildungsabschluß voll leistungsfähig sein soll, ist kurzfristig. Die Konzentration auf aktuelles Detailwissen beschleunigt zwar die Einarbeitung der Nachwuchskräfte, mindert mittel- und langfristig aber ihre Fähigkeit, sich in neue Aufgaben und Anforderungen einzufinden. Dem kurzfristigen Vorteil stehen dann dauerhafte und wesentlich größere Nachteile gegenüber. Zur Vorbereitung auf die spätere Tätigkeit genügt es, in den quantitativ bedeutsamsten Aufgabenfeldern ein vertieftes Wissen zu erwerben und exemplarisch zu üben. Rechtsanwendungen, die

später nur für einen geringen Teil der Absolventen praxisrelevant sind, sollten ausgespart werden.

- (10) Insgesamt gesehen wird sich das **Anforderungsniveau** an die Mitarbeiter im gehobenen Dienst in der Zukunft deutlich erhöhen. Mit dem bisherigen Zeitansatz für die theoretische Ausbildung, auch unter Berücksichtigung möglicher Umschichtungen, kann diesen Anforderungen künftig nicht mehr entsprochen werden. Die Studienzeiten sollten deshalb zu Lasten der Praxisphasen ausgeweitet werden. Zu erwägen ist auch die Einrichtung von Aufbaustudiengängen für bestimmte Spezialisierungsrichtungen im gehobenen Dienst.

2 Auswahl der Nachwuchskräfte

Bei der Auswahl der Nachwuchskräfte sind neben den Anforderungen der späteren Tätigkeiten auch die Anforderungen zu berücksichtigen, die sich aus der Ausbildung ergeben („Studierfähigkeit“). In einer groben Gliederung lassen sich intellektuelle Anforderungen sowie allgemeine Persönlichkeitsanforderungen unterscheiden.

2.1 Intellektuelle Fähigkeiten

Sowohl das Studium wie auch die spätere Tätigkeit werden künftig höhere und teilweise auch neue **intellektuelle Anforderungen** an die Nachwuchskräfte stellen.

- (1) Wie bisher, so wird auch in Zukunft die Beherrschung der **deutschen Sprache** in Wort und Schrift zu den Grundanforderungen an Bewerber rechnen. Die Arbeit mit Gesetzestexten, das Formulieren von eigenen Texten und die mündliche Kommunikation sind wesentliche Tätigkeitselemente. Den Schulnoten ist aber zu mißtrauen, sie können bestenfalls einen ersten Anhaltspunkt liefern. Ein besseres Bild über die schriftliche Leistungsfähigkeit gibt z.B. eine kurze Textinterpretation oder ein Aufsatz. Die mündliche Ausdrucksfähigkeit kann beim Vorstellungsgespräch beurteilt werden.
- (2) Zunehmen werden die **rechnerischen Anforderungen**. Es wird aber nicht so sehr die höhere Mathematik gefordert, sondern eine solide Beherrschung der Mathematik etwa auf Oberstufenniveau. Auch hier kann durch Testaufgaben eine fundierte Beurteilung stattfinden. Es

Grundanforderungen der Tätigkeiten im gehobenen Dienst der Bundesanstalt für Arbeit und Empfehlungen für die Ausbildung und Auswahl . . . (Fortsetzung)

sollten Textaufgaben bevorzugt werden, die zeigen, ob ein Bewerber ein Problem mathematisch ausdrücken und bearbeiten kann.

- (3) Die Bundesanstalt erbringt eine gesellschaftlich sensible Dienstleistung. Von den Bewerbern ist zu erwarten, daß sie an dem Geschehen in **Wirtschaft und Politik** Anteil nehmen und informiert sind. Im Vorstellungsgespräch können aktuelle Themen aus diesen Bereichen aufgegriffen werden, um einen Eindruck vom Kenntnisstand des Bewerbers zu erhalten.

- (4) Die Fachkräfte des gehobenen Dienstes der Bundesanstalt haben in allen Aufgabengebieten relativ komplexe Problemstellungen zu bearbeiten. Dies setzt die Fähigkeit zu **vernetztem Denken** voraus, das in der Lage ist, Ansätze aus verschiedenen Wissens- und Erfahrungsbereichen zusammenzuführen und für die Problembearbeitung und -lösung nutzbar zu machen. Diese Fähigkeit kann anhand der Beobachtung der Bewerber bei der Lösung eines komplexen Problems beurteilt werden: Das kann im Vorstellungsgespräch, besser aber anhand einer schriftlichen Bearbeitung erfolgen.

- (5) Neben diesen allgemeinen intellektuellen Voraussetzungen können in die Beurteilung auch spezielle Vorkenntnisse und Erfahrungen einbezogen werden, die nicht zwingend notwendig, aber nützlich sind. Wegen der zunehmenden Konfrontation mit **betriebswirtschaftlichen Lehr- und Tätigkeitsinhalten** ist es nützlich, wenn Bewerber Vorkenntnisse auf diesem Gebiet mitbringen. Bewerber mit einer abgeschlossenen kaufmännischen Ausbildung oder sonstigen kaufmännischen Erfahrungen sollten deshalb bevorzugt eingestellt werden.

- (6) Im Zuge der europäischen Integration muß künftig mit einer Zunahme grenzüberschreitender Vermittlung, Beratung und Kooperation gerechnet werden. Von Mitarbeitern, die solche Aufgaben wahrnehmen, sind Fremdsprachenkenntnisse zu verlangen, die deutlich über den reinen Schulkenntnissen liegen, ebenso eine vertiefte Wissen um die kulturellen Besonderheiten des jeweiligen Landes (**Europakompetenz**). Bewerbern, die besondere Fähigkeiten und Kenntnisse dieser Art mitbringen (z.B. län-

gerer Auslandsaufenthalt, Zweisprachigkeit, bilinguale Schulbildung etc.) sollte deshalb ein Bonus eingeräumt werden.

- (7) Es liegt nahe, bei der Beurteilung der intellektuellen Leistungsfähigkeit der Bewerber die Möglichkeiten der Arbeitsverwaltung zu nutzen und das Bild durch eine **psychologische Eignungsuntersuchung** abzurunden.

2.2 Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale

Sehr viel schwieriger als die intellektuellen Kriterien sind die **allgemeinen Persönlichkeitsmerkmale** zu erheben, die den Charakter, die Einstellungen und Verhaltensdispositionen von Bewerbern betreffen. Man kann natürlich von der Belastbarkeit über die Leistungsbereitschaft bis hin zum Qualitätsbewußtsein alle möglichen Forderungen an die Bewerber erheben, das Problem ist nur, daß solche Merkmale nur sehr schwer oder überhaupt nicht verifizierbar sind. Statt langer Listen derartiger Wunscheigenschaften zu erstellen, erscheint es sinnvoller, sich auf das Wesentliche zu besinnen, das im Auswahlverfahren auch wirklich leistbar ist. Es werden im folgenden deshalb nur drei derartiger Persönlichkeitsmerkmale thematisiert, von denen angenommen werden kann, daß sie tatsächlich grundlegende, unverzichtbare Anforderungen beinhalten.

- (1) Es wurde festgestellt, daß in fast allen Tätigkeitsfeldern der Bundesanstalt mit einer Zunahme der **kommunikativen Anforderungen** zu rechnen ist. Es geht hier vor allem um die Kommunikation mit Kunden, aber auch im Innenverhältnis. Dabei kommt es zwar auch auf die sprachlichen Fähigkeiten an, um die es hier aber nicht geht, mehr aber noch darum, ob jemand gerne mit Menschen kommuniziert, ohne Hemmungen auf jemanden zugehen kann, bereit ist zuzuhören etc. Das sind Eigenschaften, die Bewerber bereits in die Ausbildung einbringen müssen, da sie im Erwachsenenalter kaum noch erworben werden können. Sie sind die Grundvoraussetzung, auf der die Schulung und das Training der kommunikativen Fähigkeiten überhaupt erst einen Sinn macht. Natürlich ist es nicht einfach, die Kommunikationsfähigkeit eines Menschen festzustellen. Die

Beobachtung der Bewerber beim Vorstellungsgespräch kann zwar Hinweise darauf liefern, für ein gesichertes Urteil dürfte das aber nicht ausreichen. Besser ist es, die Bewerber in der Situation einer Gruppendiskussion oder Gruppenarbeit zu beobachten. Als Beurteiler sollten dabei auch Fachkräfte herangezogen werden, die sich hauptberuflich mit der Eignungsdiagnostik befassen, also Psychologen und Berufs-/Arbeitsberater.

- (2) Eine weitere Grundanforderung, die künftig die Mehrzahl der Mitarbeiter der Arbeitsverwaltung betreffen wird, ist die Fähigkeit, im Team zu arbeiten. **Teamfähigkeit** bedeutet, daß Mitarbeiter in der Lage sind, mit anderen zusammen an einer gemeinsamen Aufgabe zu arbeiten und sich dabei in bestehende Arbeitsvollzüge und soziale Strukturen zu integrieren. Es ist sehr schwierig, dies im Auswahlverfahren zu verifizieren. Auch hier kann letztlich nur die Beobachtung der Bewerber in der Gruppe die notwendigen Anhaltspunkte geben.
- (3) Teamfähigkeit und kommunikative Fähigkeiten sind soziale Fähigkeiten, betreffen also den Umgang der Mitarbeiter mit anderen Menschen. Erfolgreiches Arbeiten setzt aber auch eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit selbst voraus. Die **Leistungsbereitschaft** ist keine neue Anforderung, aber sie wird auch künftig, wie bisher schon, zu den elementaren Grundanforderungen an den gehobenen Dienst gehören. Sie darf deswegen auch im Auswahlverfahren auf keinen Fall unberücksichtigt bleiben, auch wenn sie – mehr noch als die vorgenannten Kriterien – sehr schwierig zu erheben ist. Eine wirklich gesicherte Kenntnis über die Leistungsbereitschaft eines Menschen läßt sich gewiß nur nach einer längeren Beobachtung in einer tatsächlichen Leistungssituation gewinnen, so wie dies z. B. bei den Bewerbern um eine Aufstiegsfortbildung der Fall ist. Man kann dort auf die vorhandenen Leistungsbeurteilungen zurückgreifen. Bei Schulabgängern existiert diese Möglichkeit nicht. Die einzige Chance besteht hier darin, aus bisherigem, feststellbarem Verhalten auf die zugrundeliegende Eigenschaft zu schließen. Das Problem dabei ist, dieses Verhalten zu verifizieren, da man sich auf die Angaben der Bewerber beim Vorstellungsgespräch nicht unbedingt verlassen kann. Klären läßt sich aber in jedem Falle die Frage, ob sich ein Bewerber richtig und ausreichend auf den Vorstellungstermin vorbereitet hat. Man kann dann von der

Hypothese ausgehen, daß ein Bewerber, der sich nicht oder nicht ausreichend auf den Gesprächstermin vorbereitet hat, möglicherweise auch sonst nicht gerade besonders leistungswillig ist. Es dürfte also unter diesem Gesichtspunkt lohnenswert sein, die Bewerber beim Vorstellungsgespräch ausgiebig und differenziert darüber zu befragen, wie sie sich auf das Gespräch vorbereitet haben, welche Gesprächspartner und Informationsquellen sie genutzt haben und wie ihr Kenntnisstand ist über die Ausbildung, um die sie bewerben, und die Tätigkeit, die sie später ausüben wollen.

Die drei genannten Merkmale sind als zentrale Persönlichkeitsanforderungen an die Mitarbeiter der Bundesanstalt zu sehen. Insofern ist auch der Aufwand gerechtfertigt, der zu ihrer Erhebung erforderlich ist. Es mag dahingestellt sein, ob es sinnvoll sein kann, weitere Persönlichkeitsmerkmale in den Auswahlverfahren zu berücksichtigen. Das ist vor allem eine Frage des Aufwandes, den man zu betreiben bereit ist.

HSt IVb2 1/1999

