

- ⁶⁰⁾ Schmitt—Gläser, DOV 1974, S. 164; Zeidler, DVBl. 1973, S. 724.
⁶¹⁾ Ebenso Grabendorff, DVBl. 52, 328 f.
⁶²⁾ Obermayer, a. a. O. (Anm. 51), S. 31. Zum Grundsatz der Hierarchie siehe: Herb. Krüger, Allgemeine Staatslehre, 2. Auflage 1966, S. 117 ff.; Herzog, Allgemeine Staatslehre (1971), S. 189 ff.
⁶³⁾ Das Problem der Zulässigkeit ministerialfreier Räume ist auch nach der Abhandlung von E. Klein (Die

- verfassungsrechtliche Problematik des ministerialfreien Raumes, 1974) noch nicht gelöst. Einen Überblick über den Meinungsstand gibt Obermayer, a. a. O. (Anm. 51), S. 32.
⁶⁴⁾ BVerfGE 9, S. 282.
⁶⁵⁾ Siehe dazu Schelter, Bayer. Personalvertretungsgesetz, Einleitung 11 und Obermayer, DB 1971, S. 1719.
⁶⁶⁾ BVerfGE 9, S. 284.
⁶⁷⁾ Kritisch auch Söllner, RdA 1976, S. 65 f.

Grundlagen der Laufbahngestaltung

Von Dr. Hanns-Eberhard Meixner

Die Arbeit personalbearbeitender Stellen rückt heute zusehens in den Mittelpunkt des Verwaltungsgeschehens¹⁾. Dies kommt nicht von ungefähr. Zum einen wirkt sich der Mangel an disponierbaren Haushaltsstellen auf allen Beförderungsebenen aus²⁾. Damit verliert sich auch zusehens die Zwangsläufigkeit, mit der noch vor wenigen Jahren infolge einer hohen Expansionsquote und drei gut ausgestaffierten Nachschiebelisten (1965—1969—1971) sowie einer überdurchschnittlichen Fluktuationsquote in kurzen Zeitintervallen Beförderungen de facto von jedem Mitarbeiter auch ohne besonderen Leistungseinsatz erwartet werden konnten³⁾.

Die jährliche „Wachstumsrate“ an disponierbaren Beförderungsplanstellen, die vielen Mitarbeitern rasante Karrieren ermöglichte, stagniert nunmehr und kehrt sich langfristig in ein negatives Extrem. Bereits heute sind in vielen Verwaltungsbereichen Beförderungen nicht mehr die „Regel“, und viele müssen aufgrund der Beförderungspraxis erkennen, daß Dienstalter in der Verwaltung künftig kein hinreichender Garant für eine Beförderung mehr sein kann⁴⁾.

Das erfordert ein Umdenken. Denn offensichtlich ist das Anciennitätsprinzip tief in den Erwartungen der Mitarbeiter verankert. Das zeigen die zahlreichen Hinweise auf das eigene Dienstalter, die in Personalgesprächen häufig dominieren und vielfach wichtiger scheinen, als ein Besinnen auf die fachliche Eignung für einen Dienstposten.

Mit der Abkehr von dem Beförderungsprinzip nach Anciennität, dem das transparente und objektive Kriterium des eindeutig quantifizierbaren Dienstalters zugrunde liegt, werden — auch das sollte man bei aller

Kritik an dem „Ochsentour-Prinzip“ sehen — sachfremde Erwägungen bei Personalentscheidungen denen, die es hierauf anlegen, leichter gemacht⁵⁾.

Ohnehin wächst die Versuchung mit zunehmendem Mangel an Beförderungsplanstellen und steigender Attraktivität des Amtes, Personalpolitik mit Partei-, Verbands- und Interessenpolitik zu verquicken. Gibt man dieser Versuchung nach, dann könnte es zu einer Ungewichtung kommen, indem Quotierungen und Proporz gegenüber individueller Eignung und fachlicher Leistung immer mehr Bedeutung bei Beförderungsentscheidungen gewinnen.

Zwar kann man mit Recht vermuten, daß diese von der Sache her nicht immer angemessenen Erwägungen bei der Besetzung von Spitzenpositionen nicht neu sind. Was allerdings viele Mitarbeiter beunruhigt, ist die Rasanz, mit der diese Auswahlprinzipien nunmehr auch bislang weniger bedeutende Beförderungsplanstellen im unteren Bereich der Ämterleiter erfassen⁶⁾.

Es kommt denn auch nicht von ungefähr, daß dieses Problem — wenngleich es hier nicht so akzentuiert betont wird — ausgiebig in der Literatur unter den Schlagworten des Leistungsprinzips⁷⁾, einer objektiven und transparenten Verwendungs- und Leistungsbeurteilung⁸⁾ sowie unter den Begriffen einer anforderungs- und eignungsgerichteten Personalsteuerung⁹⁾ diskutiert wird.

Diese Diskussion scheint einen hohen Standard an Übereinkunft und Klärung zu grundsätzlichen Fragen der Legitimierung und des Nutzens bei den zugrundezulegenden Distributionskriterien erreicht zu haben. So weiß man zu betonen, daß Beförde-

rungen an der individuellen Quantität und Qualität der Leistung zu orientieren sind, wobei mit keinem Wort leistungsneutrale Kriterien auch nur erwähnt werden. Sie hält man an dieser Stelle für indiskutabel. Diese wären dann wirksam, wenn man Geschlecht, Konfession, Region, Alter, Status u. ä in der Einstellungs- oder Beförderungspolitik aus Proporzdenken direkt oder indirekt berücksichtigt. Wenngleich die Literatur dies häufig gekonnt ausspart, so zeigt die Praxis dennoch, daß diese leistungsneutralen Beförderungskriterien oftmals eine entscheidende Rolle bei Beförderungentscheidungen spielen. Es müßte den Rahmen dieses Themas sprengen, wollte man hierauf weiter eingehen. Festzustellen bleibt, daß manches weit weniger gesichert ist, als dies zunächst vordergründig scheint, und, daß sich im Umfeld der Personalarbeit ein struktureller Wandel vollzieht.

Er weckt das kritische Interesse der Mitarbeiter, bei dem die Arbeit der personalbearbeitenden Stellen in den Mittelpunkt rückt. Dabei wird manche gewachsene Selbstverständlichkeit kritisch hinterfragt. Um sich nicht den Verdacht einer Hinterzimmerpolitik auszusetzen, tun Personalabteilungen auch aus diesem Grunde gut daran, wenn sie neben Bewährten an Intuition und Gespür auch objektive und vor allem transparente Verfahren der Personalsteuerung entwickeln.¹⁰⁾.

Ein weiterer Grund für das wachsende Interesse am Verwaltungsbereich Personal kommt aus einer anderen Richtung. Es liegt in dem Kostenfaktor „Mitarbeiter“ begründet. Die menschliche Arbeitskraft ist heute so teuer wie nie zuvor¹¹⁾. Die Personalkosten binden einen großen Teil an verfügbaren Mitteln und stellen vielfach notwendige Investitionen infrage. Das zwingt die Verwaltungen zwangsläufig zum Ausschöpfen von Leistungsreserven. Dabei sind ständige Rationalisierungen erforderlich. Hierbei kommt dem Mitarbeiter als Investitionsfaktor, als „Human capital“ eine besondere Aufmerksamkeit zu. Forciert wird dieser Trend durch einen raschen Umschlag an Wissen. War die Ausbildung in früheren Jahren Garant, um erforderliche Fertigkeiten und Kenntnisse für ein ganzes Berufsleben abzudecken, so sind heute wegen des dynamisch-wirtschaftlich-sozialen Wandels ständige Investitionen im Bereich der Fortbildung notwendig. Denn die Halbwertszeiten des Wissens erfordern von dem einzelnen ein lebenslanges Lernen und

von der Verwaltung das Bereitstellen von Fortbildungskapazitäten, um das für die Verwaltung erforderliche „Know how“ ständig aktuell und verfügbar zu haben¹²⁾.

Mit dieser Entwicklung werden zusätzliche und auch kostenintensive Akzente für eine langfristige Personalplanung gesetzt:

Langfristige Planungen im Personalbereich

Planen bedeutet eine Abkehr von ad-hoc-Entscheidungen mit dem Ziel, gestaltend auf die Zukunft einzuwirken. Hierbei sind die Personallisten besonders gefordert. Doch wohl kaum ein anderer Verwaltungsbereich hat so viele Unbekannte und Imponderabilien zu bewältigen wie die Personalplanung. Damit gewinnt das „Re-Agieren“ oftmals in der täglichen Arbeit gegenüber dem Agieren an Sachzwang und auch an Plausibilität. Es wäre indes fatal, beließe man es passiv bei diesen Sachzwängen. Diese Versuchung besteht. Denn es ist nicht zu übersehen, daß es oftmals auch an dem ernsthaften Willen fehlt, mehr im Personalbereich zu planen. Viele sind überzeugt, daß sich der richtige Mann für den richtigen Dienstposten schnell und treffsicher herausfinden läßt, sobald eine Vakanz auftritt. Dabei übersieht man allerdings nur zu leicht, daß sich Mitarbeiterpotentiale nicht zufällig an jedem Arbeitsplatz entwickeln. Im Gegenteil. Training on the job erfordert eine gezielte und aufeinander abgestimmte Werdegangsfolge¹³⁾. Diese vermißt man heute oftmals. Dies wird deutlich, wenn Mitarbeiter mit Aufgaben betraut werden, in die sie sich erst langwierig einarbeiten müssen. Damit sind sie nicht selten überfordert. Oder aber es werden Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten durch die Praxis der Personalführung ignoriert. Besonders nachteilig wirkt sich dies in der Regel vor allem für den Mitarbeiter selbst aus. Denn häufig fehlen zwar bei Mitarbeitern, die sich auf eine Stellenausschreibung bewerben und die den Zuschlag nicht erhalten konnten, unverzichtbare Erfahrungen, nicht aber die Anlagen und Potentiale, um diese Erfahrungen zu sammeln¹⁴⁾.

In diesen Fällen kann man die Personalführung von einem Unterlassen nicht freisprechen. Denn sie hat es offensichtlich versäumt, dem Mitarbeiter beizeiten die für einen Beförderungsdienstposten erforderlichen Erfahrungen durch eine gezielte Verwendungsfolge zu vermitteln.

Viel zu häufig verläßt man sich in der Personalplanung und -führung auf das „freie

Spiel der Kräfte" und vertraut darauf, daß jeder Mitarbeiter den ihm förderlichen Weg von alleine findet. Nur zu leicht übersieht man, daß ein „freies Spiel“ zwischen Verwendungsangebot und Bewerberauslese auf Zufälligkeiten bauen muß, sofern man hierauf nicht gestaltend einwirkt.

Personalbearbeitende Stellen tun sich allerdings oftmals schwer, reagierendes Verhalten durch agierendes zu ersetzen.

Um eine Begründung ist man häufig nicht verlegen. Es sei inhuman — so hört man —, die Mitarbeiter als Planungsfaktoren in einem abstrakten Netzplan zu verschieben. Der Mensch müsse vielmehr in seinem individuellen Wert als sich eigenverantwortlich steuernder Mitarbeiter akzeptiert werden¹⁵⁾.

Ohnehin — so fährt man fort — stehen Planung und Reglementierung im Personalbereich den akzeptierten Bestrebungen nach Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung entgegen¹⁶⁾.

Diese Argumentation verkennt vieles, und sie hat zumindest nicht dazu beigetragen, daß die bestehenden Instrumente und Verfahren der Personalführung dem geänderten Umfeld angepaßt wurden.

Zum Absichern von personellen Entscheidungen sind aber nicht nur Auswahlverfahren wie das Assessment-Center Programm¹⁷⁾, Beurteilungssystematiken wie die Verwendungs- und Leistungsbeurteilung oder Anforderungs- und Befähigungsprofile — um nur einige Beispiele zu nennen¹⁸⁾ — erforderlich, sondern neben diesen qualitativen Aspekten der Systementwicklung ist auch eine langfristige Strukturplanung von besonderer Bedeutung¹⁹⁾. Inhalt der Strukturplanung sind die in einem längerfristigen Zeitraum verfügbaren Planstellen. Zweck dieser quantitativen Planung ist es, eine konstante Quote an Beförderungsplanstellen kontinuierlich verfügbar zu machen. Damit soll erreicht werden, daß die Voraussetzungen für eine langfristige Entwicklungsplanung geschaffen werden.

Anforderungs- und Eignungsprofile

Kernstücke der qualitativen Systementwicklung sind die Anforderungs- und Eignungsprofile. Das Anforderungsprofil bezieht sich auf einen Dienstposten oder eine Gruppe gleichartiger bzw. artverwandter Dienstposten und gibt an, welche Voraussetzungen ein *fiktiver* Dienstposteninhaber haben müßte, um diese Aufgaben erfolgreich wahrneh-

men zu können. Dagegen bezieht sich das Eignungsprofil auf den Mitarbeiter. Es weist die individuelle Befähigung aus²⁰⁾.

Beide Profile müssen, da sie miteinander in einem Vergleich gesetzt werden, kompatibel sein.

In den Anforderungs- und Eignungsprofilen sehen heute viele die Garantie einer objektiven, transparenten und auch konsistenten Personalpolitik und damit die Chance einer Abkehr von Hinterzimmerpolitik, von Nepotismus und von Interessensquotierungen. Vermehrt wird daher ihre Entwicklung und Ausformung gefordert. Mitunter mißt man die Aufgeschlossenheit einer Verwaltung an dem Bemühen um diese Steuerungselemente. Dagegen bleibt die Wissenschaft in diesem Feld nicht müßig. Eine breitgefächerte Literatur widmet sich diesem Thema. Man zitiert das Peter-Prinzip, weist auf den nunmehr inkompetenten Schulrat, der einmal ein erfolgreicher und verdienter Pädagoge war und sich damit eine Förderung erdient hat. Nun scheitert er als Verwaltungsmann²¹⁾. Man weiß auch, wenn man dieses Beispiel zitiert, woran das liegt. Denn die Anforderungen, die an einen Pädagogen gestellt werden, seien anders strukturiert als bei einem Verwaltungsmann. Eine Beförderungsentscheidung darf daher nicht nur den Erfolg und die Leistung des Pädagogen sehen, sondern sie muß auch die neue Anforderungsstruktur im Auge behalten. So gesehen, könnte ein drittklassischer Pädagoge ein erstklassischer Schulrat werden. In dem Beispiel liegt Brisanz. Es bedarf keiner großen Phantasie, um sich die Konsequenzen auszumalen. Denn wäre es wirklich so einfach wie dieses Beispiel hier glauben macht — dann läge die Forderung auf der Hand. „Jeder Mann auf den richtigen Dienstposten zum richtigen Zeitpunkt“ müßte in diesem Falle heißen: einen wenig bewährten Pädagogen, der als Lehrer vielleicht sogar zudem noch eine Zumutung für Kollegen und Schüler ist, im Eilverfahren die Segnungen einer Beförderung zukommen zu lassen, um ihn auf einen Dienstposten seiner Kompetenz zu verwenden. Dies müßte indes das Arbeitsklima erheblich belasten. Leistungsbereitschaft und auch Leistungswilligkeit werden hiermit gewiß nicht gefördert. Soviel zu diesem Beispiel.

Entwickeln und Ausformen der Profile

Es sind vor allem zwei Problemkreise, die anzusprechen sind, wenn es um das Ent-

wickeln und Ausformen von Anforderungsprofilen geht²²).

Zunächst muß die Sprache der Organisatoren — dies sind Funktions- und Aufgabenbegriffe — in die Sprache der Personalisten — dies sind die Dimensionen der Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale — übertragen werden. Doch diese Transformation ist weder einfach, noch ist sie eindeutig. Denn überall dort, wo der Mensch — anders als bei repetitiven Arbeiten etwa am Fließband — einen Freiraum an Gestaltungsmöglichkeiten hat, kann er die verschiedensten Arbeitstechniken wählen und damit bei unterschiedlichen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten vergleichbare Erfolge erzielen.

Damit stellt sich die Frage nach Vollständigkeit, Trennschärfe und Gültigkeit der auszuwählenden Anforderungskriterien²³).

Hier liegt ein tiefgreifendes Problem.

So werden heute auf der Eignungsseite Merkmale in Beurteilungssystematiken erhoben, die wenig Relevanz mit den Anforderungen eines Dienstpostens oder einer Dienstpostengruppe erkennen lassen. Häufig ist dies der Fall, wenn ein Beurteilungsfeld auf alle Laufbahngruppen und Laufbahnen angewandt wird.

Ohnehin besteht die Neigung, eher zuviel als zuwenig Merkmale feststellen zu lassen.

Offensichtlich will man sich durch die Quantität über Unsicherheiten hinwegtäuschen. Beispiele aus der Praxis sind nicht selten. So konnten in einem Auswahlverfahren zum Aufstieg von den gehobenen in den höheren Verwaltungsdienst von den ursprünglich 19 als bedeutsam angesehenen Fähigkeitsmerkmalen sieben entfallen.

Bei gleichzeitiger Verbesserung des Ausgabewertes reduzierten sich die 19 Merkmale auf 12. Andere Verfahren, die eine gleiche Zielrichtung verfolgen, kommen bereits heute mit sechs Merkmalen aus. Hieran mag man erkennen, welche Bandbreite des Ermessens beim Bestimmen von Anforderungsmerkmalen angenommen werden muß. Dies gilt insbesondere, wenn man die Anforderungen der Dienstposten einer Verwaltung bestimmen will. Dies kostet in jedem Fall Zeit und Geld.

Primäres Bezugssystem zum Bestimmen der Anforderungsmerkmale sind unbestreitbar die auf einen konkreten Dienstposten wahrzunehmenden Aufgaben. Doch es wäre nicht hinreichend, wollte man es hierbei be-

lassen. Denn die Forderungen, die man an einen Mitarbeiter stellt, werden über diesen engen Rahmen hinausgehend wesentlich durch das angestrebte Führungsfeld (Führungsstil; Führungsverhalten u. a.) und die Planungskonzeption der Personalführung (Generalisten-, Spezialistenkonzeption; elitär orientierte Beförderungstrategie u. a.) bestimmt. So braucht eine Beförderungstrategie, die auf den Generalisten baut, aus der Natur der Sache heraus nur wenige differenzierende Beförderungskriterien. Denn grundsätzlich ist bei dieser Konzeption jeder Mitarbeiter für jeden Dienstposten — dies gilt im Grundsatz auch für Beförderungsdienstposten — aufgrund seiner Anlagen und Qualifikationen geeignet. Da Eignung und Befähigung bei allen Mitarbeitern einer Laufbahn gleichermaßen vorausgesetzt werden, ist eine Differenzierung der Mitarbeiter bestenfalls über Kriterien des Leistungsverhaltens und der Bereitschaft, sich mit einer Sache auseinanderzusetzen, zu suchen. Dies sind Merkmale, wie sie in der Leistungsbeurteilung (Arbeitsmenge, Arbeitsgüte, u. a. m.) genannt werden.

Allerdings lassen sich eindeutige und vor allem trennscharfe Leistungsstandards in vielen Bereichen des dispositiven Verwaltungsbereiches nicht ableiten²⁴). Sie wären Voraussetzung einer objektiven und transparenten Leistungsbeurteilung. Da es hieran mitunter fehlt, hat das Dienstalter in der Vergangenheit zumindest bei der Generalistenkonzeption eine besondere Betonung in der Beförderungstrategie nach Anciennität erhalten. Mit dem Trend zum differenzierenden Spezialwissen und der damit unvermeidlichen Überforderung des Einzelnen, sich das erforderliche Breiten- und Tiefenwissen eines Funktionsbereiches anzueignen, werden differenzierende Anforderungs- und Eignungsprofile als Grundlagen der Personalsteuerung immer bedeutsamer.

Das Modell eines Anforderungs- und Eignungsprofils

Nach den Vorschlägen der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts erfaßt das Anforderungsprofil verschiedene Kategorien, die je nach Zielrichtung der Personalführung mehr oder weniger ausgeformt sein können. In jedem Falle heben sich Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsdaten inhaltlich und funktional voneinander ab²⁵).

Die Dimension der Fähigkeiten wird von

Beispiel:

Gefordert werden auf diesem Dienstposten

- a) Kenntnisse in
 - 1. Aerodynamik
 - 2. Triebwerksbau
 - 3. Systemintegration
 - 4. Simulationsverfahren
- b) Planungsvermögen
 - 1. Planungsvermögen
 - 2. Entscheidungsfähigkeit
 - 3. Verhandlungsgeschick

Mehr Differenzierung und ein höheres Maß an Vergleichbarkeit bietet eine Profildarstellung.

Doch dürfte der hierzu erforderliche Entwicklungsaufwand beachtlich sein.

Er sollte nicht unterschätzt werden. In jedem Falle ist daher zu prüfen, ob Vereinfachungen in Teilbereichen ggf. sinnvoll sind.

Bei der Profildarstellung in Stalldiagrammen werden die Merkmale des Anforderungs- und Eignungsprofils quantifiziert. Für das Anforderungsprofil sind darüber hinaus minimale und maximale Ausprägungsgrade vorzugeben.

Die Personalsteuerung verläuft über einen Vergleich von Anforderungs- und Eignungsprofil. Eine Vorsortierung, die über herkömmliche Arbeitstechniken oder über die EDV erfolgen kann, sucht die größtmögliche Annäherung von beiden Profilen.

Eine Darstellung der Profile ist auch in Profilblättern möglich.

Dimension: Fähigkeiten

Merkmal	Abstufung								
	+	1	2	3	4	5	6	7	-
Auffassungsgabe			x						
Denkvermögen									
Initiative		x							
Kooperatives Verhalten									
Belastbarkeit									
Ausdrucksfähigkeit									
Planungsvermögen									
Soziales Verhalten									
Organisationsgeschick									
Verhandlungsgeschick									

x----- Anforderungen eines Dienstpostens oder einer Dienstpostengruppe
 o----- Eignung eines Mitarbeiters

Der dynamische Aspekt von Anforderungs- und Eignungsprofilen

Anforderungs- und Eignungsprofile unterliegen einem schnellebigen Wechsel. Sie sind nicht von Bestand. Denn die Aufgabenstruktur — und damit die daraus abzuleitenden Anforderungsprofile — unterliegen in vielen Bereichen einem dynamischen, mitunter rasanten Wandel. Ebenso entwickelt sich auf der Eignungsseite der Mitarbeiter²⁷).

Diese dynamische Komponente macht ständige Änderungsdienste erforderlich. Vordergrundig wird diesem Anliegen auf der Seite der Eignungsprofile durch regelmäßige Beurteilungen entsprochen. Nur zu leicht über-

sieht man hier allerdings, daß vornehmlich nur eine Dimension — nämlich die Fähigkeiten — fortgeschrieben werden. Sie sind jedoch — folgt man der Definition der Studienkommission — noch am ehesten von Bestand. Dagegen finden Kenntnisse und Fertigkeiten, die den Einwirkungen des Erfahrungsprozesses und der Verwendungen im besonderen Maße unterliegen, kaum die ihnen zustehende Beachtung in der Fortschreibung.

Es wäre indes unzureichend, wollte man das erforderliche Fortschreiben auf einen nur registrierenden Änderungsdienst beschränken. Denn sowohl die Organisation als auch die Personalführung kann weit mehr auf

wünschenswerte Entwicklungen einwirken, als dies heute vielerorts versucht wird. Dabei begibt man sich einer Chance.

Sie könnte genutzt werden, wenn Organi-

sation und Personalführung ihr Handeln und Entscheiden mehr aufeinander abstimmen.

Die folgende Graphik zeigt zwei Wege zum gleichen Ziel.

Steuerungs- Bereich Dimension	Organisation	Personal
Quantitative Vergrößerung	<u>Job enlargement</u> - Auslastung - Gliederung der Arbeitsstruktur - Spezialisierung versus Aufgabenvielfalt	<u>Job rotation</u> horizontale Personal- steuerung
Qualitative Vergrößerung	<u>Job enrichment</u> - Delegation - Autonome - Gruppen - Projektgruppen	<u>Level drift</u> vertikale Personal- steuerung

Ein gezieltes Entwickeln von Mitarbeiterpotentialen ist auf seiten der Organisation durch Job enlargement und Job enrichment möglich.

Die gleiche Qualität ist auf seiten der Personalführung durch Job rotation und Level drift zu erreichen.

Das „Job enlargement“ verfolgt zwei Ziele²⁹⁾. Zum einen soll das Spektrum gleichwertiger Aufgaben auf einem Arbeitsplatz breiter gespannt werden. Zum anderen ist auf eine einheitliche Auslastung aller Dienstposteninhaber hinzuwirken³⁰⁾.

Dagegen unterliegen Organisationen häufig der Versuchung, Aufbau- und Ablauforganisation Gestaltungskriterien unterzuordnen, die auf Kosten der Aufgabenvielfalt eines Dienstpostens gehen. Damit werden sie weder dem Mitarbeiter noch der Personalführung gerecht.

Das „Job enrichment“ versucht durch eine konsequente Delegation von Aufgaben und das Einrichten von autonomen Arbeitsgruppen sowie durch Anreichern von qualitativ

höherwertigen Aufgaben die Anforderungsstruktur einzelner Dienstposten bei gleicher Bewertung anzuheben. Dies ist möglich, da beispielsweise summarische und analytische Dienstpostenbewertungsverfahren eine Bandbreite bei den Besoldungsgruppen vorsehen.

Für eine langfristige Verwendungsplanung, die Mitarbeiter auf höherwertige Führungsaufgaben vorbereiten will, liegen bei dem „Level drift“ Einwirkungsmöglichkeiten, auf die man nicht verzichten sollte. Oftmals muß man beobachten, daß eine Entwicklungsverwendung erschwert wird, da der Wechsel auf einen anderen Dienstposten häufig nicht mit einem Mehr an Verantwortung und Belastung bei gleicher Bewertung gekoppelt ist.

Die Dynamik des Menschen erfordert aber eine kontinuierliche Herausforderung. Sie könnte mit dieser Praxis verlorengehen und sich dann langfristig negativ auf die Leistungs- und Entwicklungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken. Hierauf wird in ei-

nem weiteren Beitrag noch näher einzugehen sein.

Eine entsprechend enge Koppelung — wie sie sich bei dem job enlargement und dem level drift findet — läßt sich auch bei den Planungskomponenten des job rotation und des job enrichment beobachten.

Das Anreichern eines Arbeitsplatzes mit quantitativ gleichgewichtigen Aufgaben (job enrichment) zielt auch auf eine breitere Auslastung, weniger Monotonie und mehr Abwechslung. Das gleiche Ziel ist durch job rotation erreichbar: Übersättigung (lähmende Routine) und einseitige Belastung können vielfach vermieden werden, wenn Mitarbeiter häufiger ihre wahrzunehmenden Tätigkeiten untereinander austauschen. In der Produktion gibt es vielfältige Anwendungsbeispiele.

Mit Zunahme der Spezialisierung wird allerdings die gegenseitige Austauschbarkeit schwieriger. Und hier liegt ein weiterer, interessanter, aber auch arbeitsaufwendiger Aspekt des job rotation, der auf die Anforderungsprofile abzustimmen wäre. Auch hierauf wird in einem weiteren Beitrag einzugehen sein.

¹⁾ Vgl. hierzu u. a. die Arbeiten der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, die im Nomos-Verlag erscheinende Reihe: Verwaltungsorganisation, Dienstrecht und Personalwirtschaft sowie die im Godesberger Taschenbuch-Verlag GmbH erscheinenden Schriften zur Staats- und Gesellschaftspolitik.

²⁾ Vgl. Verf.: Die Beförderungssituation im öffentlichen Dienst; in: Die Personalvertretung, 4, 1978, S. 197 ff.

³⁾ derselbe: Jedem Tüchtigen eine Chance? in Die Bundeswehrverwaltung, 10, 1976, S. 225 ff.

⁴⁾ Vgl. Neeße, G.: Der Leistungsgrundsatz im öffentlichen Dienst; München—Wien 1967.

⁵⁾ Vgl. Lecheler, H.: Personalpolitik und Personalführung in der öffentlichen Verwaltung; Godesberg 1972.

⁶⁾ Vgl. u. a. Guilleaume, E.: Demokratisierung der Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung; in: Die Verwaltung, 4, 1971, S. 177 ff.

⁷⁾ Vgl. Gaugler, Kolvenbach, Lay, Ripke, Schilling: Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Verfahren und Anwendung in der Praxis; Baden-Baden 1978.

⁸⁾ Neubauer, Höfner, Waldschütz: Kompendium über Eignungsverfahren für den öffentlichen Dienst; Baden-Baden 1978.

⁹⁾ Vgl. Grunow, D.: Personalbeurteilungen in Wirtschaft und Verwaltung; Bielefeld 1974.

¹⁰⁾ Vgl. Verf.: Laufbahngestaltung und Mitarbeitermotivation; in: Die Bundeswehrverwaltung; 3, 1978, S. 65 ff.

¹¹⁾ Vgl. Lindner, K.: Quantitative Aspekte des Personalbedarfs; in: Becher, Thieme (Hrsg.): Handbuch der Verwaltung, Heft 5.3, sowie Bericht der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts; Baden-Baden 1973.

¹²⁾ Vgl. Genscher, H. D., u. a.: Die Bildungsreform — Bilanz und Prognose; Godesberg 1973 sowie die von der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung herausgegebene Schriftenreihe: Verwaltung und Fortbildung.

¹³⁾ Vgl. Verf.: Quantitative Fortbildungsanalyse in einem integrierten Verwendung- und Fortbildungssystem; in: Verwaltung und Fortbildung; 4, 1975, S. 133 ff.

¹⁴⁾ Vgl. Verf.: Laufbahngestaltung . . . ; S. 67 ff.

¹⁵⁾ Vgl. Schaeffgen, H.: Aktuelle Probleme der Personalführung; in: Der Bundeswehrbeamte; 6, 1976, S. 105 ff.

¹⁶⁾ Vgl. Ulich, E., Groskurth, P., Bruggemann, A.: Neue Formen der Arbeitsgestaltung; Frankfurt a. M. 1973.

¹⁷⁾ Vgl. Bray, D. W., Grant, D. L.: The assessment center in the measurement of potential for business management; in: Psychological monographs, 1960, 80.

¹⁸⁾ Vgl. Kroppenstedt, F.: Das Aktionsprogramm der Bundesregierung zur Reform des öffentlichen Dienstrechts; in: Die öffentliche Verwaltung, 1, 2, 1976, S. 12 ff.

¹⁹⁾ Vgl. Verf.: Personalplanung im öffentlichen Dienst; in: Personalführung; 2, 1977, S. 30 ff. sowie ders.: Ansätze zu einer Beförderungstrategie; in: Die Bundeswehrverwaltung; 4, 1977, S. 85 ff. und 7, 1978, S. 165 ff.

²⁰⁾ Vgl. Verf.: Quantitative . . . ; S. 143 ff.

²¹⁾ Peter, J. L., Hull, R.: Das Peter-Prinzip oder die Hierarchie der Unfähigen; Reinbeck bei Hamburg 1970.

²²⁾ Vgl. Koch, G. A., Luxem, E., Meyer, F. W.: Die Arbeitsanalyse als Grundlage für eine zweckmäßige Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, in: Arbeit und Leistung, 7, 1972, S. 185 ff., 8, 1972, S. 211 ff., 9, 1972, S. 242 ff.

²³⁾ Vgl. Triebe, J. K., Fischer, H., Ulich, E.: Auswahl von Bewerbern für den öffentlichen Dienst — Problemstudie zur Informations- und Entscheidungsfindung, in: Bericht der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts; Anlageband 10, S. 17 ff.

²⁴⁾ Vgl. Gaugler, u. a., a. a. O., S. 38 ff.

²⁵⁾ Vgl. Olbricht, E.: Die Bewertung der Eignung im Rahmen eines Kommunikationssystems der Personalführung; in: Bericht der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts, Anlageband 10, S. 179 ff.

²⁶⁾ Verf.: Quantitative . . . ; S. 137.

²⁷⁾ Verf.: Laufbahngestaltung . . . ; a. a. O., S. 67 ff.

²⁸⁾ ebenda, S. 68.

²⁹⁾ Vgl. Groskurth, P., Volpert, W.: Lohnarbeitspsychologie; Frankfurt a. M. 1975.

³⁰⁾ Vgl. Ulich, E.: Arbeitswechsel und Aufgabenweiterung; REFA-Nachrichten, 1972, 25, S. 265 ff.