



Innenministerium
des Landes
Nordrhein-Westfalen

Personalentwicklung 

Leitfaden:
Das Rahmenanforderungsprofil
für die Beschäftigten
des Innenministeriums NRW

Informationen und
Handlungsempfehlungen
für die Verwaltungspraxis
des Hauses

Innere Verwaltung

NRW.

Inhaltsverzeichnis

	Arbeitshilfen /Abbildungsverzeichnis	5
1	Ziele und Grundüberlegungen	8
2	Das Anforderungsprofil	9
3.1	Was ist ein Anforderungsprofil?	9
3.2	Wozu brauchen wir ein Anforderungsprofil?	9
3.3	Wie werden Anforderungen ermittelt?	10
3	Die Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten des Innenministeriums NRW	11
3.1	Was sollen die Beschäftigten des Innenministeriums NRW alles können?	11
3.2	Wie können die Schlüsselkompetenzen beschrieben bzw. festgestellt werden?	12
3.3	Wie entsteht ein Profil?	13
3.4	Beispielprofile	14
4	Praktische Anwendung und Umsetzung	17
4.1	Regeln für die Erstellung von Anforderungsprofilen	17
5.2	Nutzung des Anforderungsprofils als Grundlage für Personalentwicklungsinstrumente	18
5	Perspektiven	20
6	Arbeitshilfen	21
6.1	Arbeitshilfe 1: Schlüsselkompetenzen und beobachtbare Verhaltensweisen (Operationalisierungen)	21
6.2	Arbeitshilfe 2: In vier Schritten zum konkreten Anforderungsprofil	32
6.3	Arbeitshilfe 3: Beispiel für die konkrete Anwendung auf das Personalentwicklungsinstrument „Auswahl“	35
6.4	Arbeitshilfe 4: Beispielprofile für die fünf Beschäftigtengruppen	36
6.4.1	Beispielprofil Abteilungsleitung	36
6.4.2	Beispielprofil Referatsleitung (einschl. Gruppenleitung)	36
6.4.3	Beispielprofil Referent /Referentin A 13 – A 16	37
6.4.4	Beispielprofil Sachbearbeitung:	37
6.4.5	Beispielprofil Beschäftigte mit unterstützenden Aufgaben:	38

Arbeitshilfen

Arbeitshilfe 1: Schlüsselkompetenzen und beobachtbare Verhaltensweisen	21
I. Fachkompetenz	21
II. Personalführungskompetenz	22
III. Wertevermittlung	24
IV. Kooperationskompetenz	25
V. Kommunikationskompetenz	26
VI. Veränderungskompetenz	27
VII. Kundenorientierung	28
VIII. Strategische Kompetenz	29
IX. Interkulturelle Kompetenz	30
Arbeitshilfe 2: In vier Schritten zum konkreten Anforderungsprofil	32
Arbeitshilfe 3: Beispiel für die konkrete Anwendung auf das Personalentwicklungsinstrument „Auswahl“	35
Arbeitshilfe 4: Beispielprofile für die fünf Beschäftigtengruppen	36

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Das Anforderungsprofil als Bindeglied für verschiedene Instrumente der Personalentwicklung	10
Abb. 2	Die Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten des Innenministeriums NRW	12
Abb. 3	Zuordnung von beobachtbaren Verhaltensweisen zu einer Schlüsselkompetenz	15
Abb. 4	Beispiel Abteilungsleitung: Gewichtung der Schlüsselkompetenzen	15
Abb. 5	Beispiel Sachbearbeitung: Gewichtung der Schlüsselkompetenzen	16
Abb. 6	Beispiel Abteilungsleitung: Abgleich der geforderten Ausprägung der jeweiligen Schlüsselkompetenz mit dem individuellen Eignungsprofil	16
Abb. 7	Beispiel Sachbearbeitung: Abgleich der geforderten Ausprägung der jeweiligen Schlüsselkompetenz mit dem individuellen Eignungsprofil	17
Abb. 8	Abteilungsleitung: Gewichtung der Schlüsselkompetenzen	34
Abb. 9	Abteilungsleitung: Abgleich der Schlüsselkompetenzen mit einem möglichen individuellen Eignungsprofil	35
Abb. 10	Beispielprofil Abteilungsleitung	36
Abb. 11	Beispielprofil Referatsleitung (einschließlich Gruppenleitung)	36
Abb. 12	Beispielprofil Referent/Referentin A 13 – A 16	37
Abb. 13	Beispielprofil Sachbearbeitung	37
Abb. 14	Beispielprofil Beschäftigte mit unterstützenden Aufgaben	38

1 Ziele und Grundüberlegungen

Seit einigen Jahren gestalten wir die Modernisierung unserer Verwaltung.

Auch in Zeiten großen Veränderungsdrucks muss es uns weiterhin gelingen, unsere Aufgaben gemeinwohlorientiert und rechtsstaatlich sowie wirtschaftlich und kundenorientiert zu bewältigen. Dies fordert den Beschäftigten ein hohes Maß an Fähigkeiten und Einsatzbereitschaft ab. Nicht umsonst gelten die Menschen als wichtigste Ressource in unserer Organisation. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen einzusetzen im Sinne der Ziele unseres Hauses und im Sinne der Belange der Beschäftigten ist Gegenstand jeglicher Personalentwicklung und jeglichen Führungshandelns (s.a. Leitfaden „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“).

Wünschenswert ist eine hohe „Passgenauigkeit“ zwischen den Anforderungen, die der Arbeitsplatz bzw. die Aufgabe stellt und den besonderen Fähigkeiten und Kenntnissen einer Person. Gerade in Phasen knapper finanzieller und personeller Mittel geht es weniger um die Frage „Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen wir?“ als um die Frage „Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen wir?“.

Es muss einerseits für jeden einzelnen Arbeitsplatz geklärt werden, welche besonderen Anforderungen dort zu erfüllen sind. Andererseits muss im Sinne einer gemeinsamen Behördenkultur (s.a. unser vorläufiges Leitbild) deutlich werden, was an allen Arbeitsplätzen bzw. von allen Beschäftigten des Innenministeriums NRW gefordert wird. Dies ist besonders aus Gründen der Lern- und Veränderungsbereitschaft unseres Hauses und der Entwicklungsmöglichkeiten der Einzelnen innerhalb unserer Organisation unverzichtbar.

Aus diesen Grundüberlegungen heraus haben wir in der Projektgruppe Personalentwicklung erarbeitet, was von allen Beschäftigten, gleich welcher Hierarchieebene, in allen Arbeitsbereichen erwartet wird. Darüber hinaus haben wir in diesem Handlungskatalog beschrieben, wo Unterschiede liegen und wie diese herausgestellt werden können.

In dem vorliegenden Leitfaden geht es also darum,

- die Erwartungen bzw. Anforderungen an alle Beschäftigten zu definieren,
- alle Beschäftigten über die zukünftigen Anforderungen zu informieren,
- den Anwenderinnen und Anwendern in der Verwaltungspraxis eine Handlungsempfehlung zur Erstellung konkreter Profile zu geben,
- Konsequenzen aufzuzeigen, die sich für weitere Personalentwicklungsinstrumente ergeben.

Ziel ist hierbei, die Anforderungen des Innenministeriums NRW und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal aufeinander abzustimmen und diese Fähigkeiten entsprechend zu fördern.

2 Das Anforderungsprofil

3.1 Was ist ein Anforderungsprofil?

Ein Anforderungsprofil setzt sich zusammen aus einer Liste von (gewichteten) Qualifikationen, welche für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben einer Zielposition/-ebene besonders wichtig sind.

Anforderungsmerkmale beschreiben also die Fähigkeiten und Kenntnisse, die zur optimalen Aufgabenbewältigung erforderlich sind. Ein Anforderungsprofil definiert somit zunächst einen Sollzustand:

Nicht die Person bestimmt die Anforderungen an ein Aufgabengebiet, sondern das Aufgabengebiet bestimmt die Anforderungen an eine Person!

Sprachlich wird zwischen den Begriffen „Anforderung“ und „Kompetenz“ unterschieden. Während der Begriff „Anforderung“ sich von der Aufgabe herleitet, ist mit „Kompetenz“ gemeint, welche Verhaltensweisen eine Person erfüllen muss, um ihre Aufgaben erfolgreich zu erfüllen.

3.2 Wozu brauchen wir ein Anforderungsprofil?

Das Anforderungsprofil ist die Grundlage jeglicher Personalentwicklung. Ohne Kenntnis der jetzigen und künftigen Anforderungen wird der zielorientierte und ökonomische Umgang mit Ressourcen erschwert.

Der Aufwand für die Erstellung eines Anforderungsprofils erscheint zunächst hoch, lohnt sich jedoch, da dieses die Voraussetzung liefert für die effektive Nutzung der verschiedenen Personalentwicklungsinstrumente. Es bildet die Basis für eine wirksame Personalplanung, Personalauswahl sowie den Personaleinsatz.

Jede weitere Personalentwicklungsmaßnahme, sei es z.B., Einarbeitung, Fortbildung oder Rotation, muss zugeschnitten sein auf das, was eine Person jetzt oder künftig können muss. Personalentwicklungsinstrumente werden also eingesetzt, um das Anforderungsprofil als „Soll“ zu erreichen unter Erhalt oder ggfs. Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.

Das Anforderungsprofil ist z.B. Grundlage für folgende Personalentwicklungs-Instrumente:

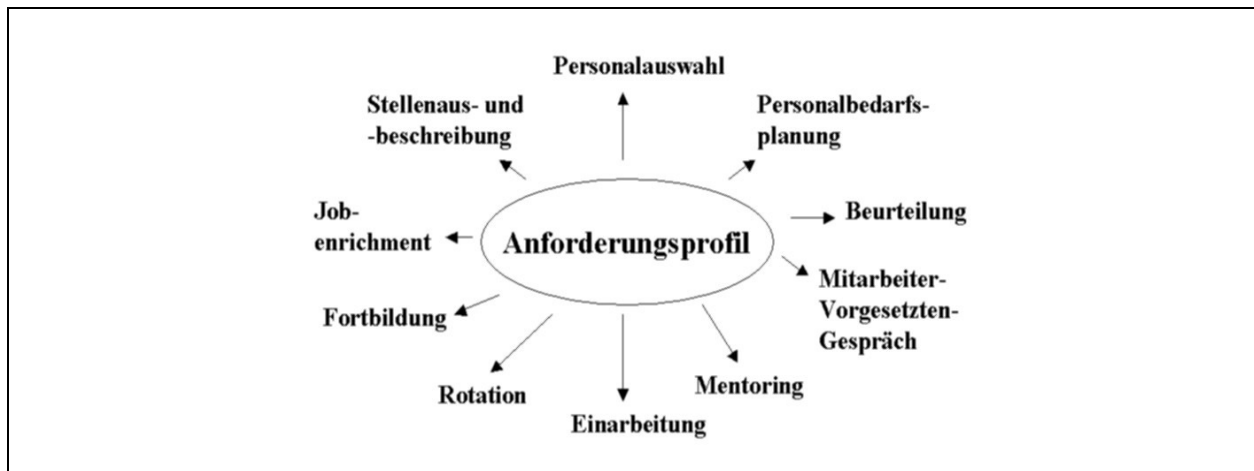


Abbildung 1: Das Anforderungsprofil als Bindeglied für verschiedene Instrumente der Personalentwicklung

Das Anforderungsprofil ermöglicht eine ganzheitlich strategische Ausrichtung von Personalentwicklung.

3.3 Wie werden Anforderungen ermittelt?

Das Anforderungsprofil wird durch eine Anforderungsanalyse ermittelt, d.h. durch die Ermittlung typischer, bedeutsamer Tätigkeiten und erfolgswahrscheinlicher Eigenschaften und Fähigkeiten (Kompetenzen).

Um nicht für jeden einzelnen Arbeitsplatz eine eigenständige Anforderungsanalyse durchführen zu müssen, aber auch im Sinne einer gemeinsamen Sprache und Organisationskultur, hat die Teilprojektgruppe fünf unterschiedliche Beschäftigtengruppen mit jeweils gleichartigen Aufgabengebieten und Funktionen im Innenministerium NRW identifiziert:

- Beschäftigte mit reinen Führungsaufgaben (z.B. Abteilungsleiter/innen)
- Beschäftigte mit reinen Fachaufgaben (z.B. Sachbearbeiter/innen)
- Beschäftigte mit Fach- und Führungsaufgaben (z.B. Referatsleiter/innen)
- Beschäftigte mit Fach- und Führungsaufgaben (z.B. Referenten/innen A 13 – A 16)
- Beschäftigte mit unterstützenden Aufgaben (z.B. Teamassistentinnen)

Für jede dieser Gruppen hat die Teilprojektgruppe typische Tätigkeiten aufgelistet und die hierzu notwendigen Fähigkeiten und Eigenschaften formuliert. Anschließend wurden diese so zusammengefasst, dass sogenannte „Schlüsselkompetenzen“ – also Eigenschaften und Fähigkeiten, die in unterschiedlichem Ausmaß für alle Beschäftigten gelten – benannt werden konnten.

Die Erstellung des Rahmenanforderungsprofils für das Innenministerium NRW erfolgte durch folgende Schritte:

- | | |
|---|-----------------------------------|
| „Was muss ein/e ... alles tun?“ | → Tätigkeiten, Aufgaben |
| „Was muss ein/e ... hierfür alles können?“ | → Kompetenzen |
| „Wie kann ich Kompetenz ... beobachten?“ | → Beschreibung von Verhalten |
| „Wie erhalte ich laufbahn- oder funktionsbezogene Profile?“ | → Gewichtungen, Differenzierungen |

Die Erstellung von konkreten Anforderungsprofilen erfolgt nach dem selben Prinzip. Ausführungen hierzu erfolgen im Weiteren unter Punkt 4.

3 Die Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten des Innenministeriums NRW

3.1 Was sollen die Beschäftigten des Innenministeriums NRW alles können?

Mit Schlüsselkompetenzen sind jene Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeint, denen eine übergeordnete Bedeutung für die Bewältigung jetziger und künftiger Anforderungen zugesprochen wird.

Alle Beschäftigten des Innenministeriums NRW sollen über diese Schlüsselkompetenzen verfügen, jedoch in unterschiedlicher Gewichtung und Ausprägung!

Diese Schlüsselkompetenzen sind:

Die Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten des Innenministeriums NRW		
	Schlüsselkompetenz	Beschreibung
I.	Fachkompetenz	Fähigkeit, das eigene Fachwissen zu entwickeln, zu aktualisieren und zu vertiefen sowie adäquat in wechselnde Arbeitssituationen einzubringen.
II.	Personalführungskompetenz	Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung sozialer Prozesse und Entscheidungsfindung mit Interaktionspartnern/innen unterschiedlicher Hierarchieebenen, Fachbereiche und Funktionen.
III.	Wertevermittlung	Fähigkeit, die eigenen Handlungen und Einstellungen in Bezug auf Menschen und Ziele an objektiven Werten auszurichten, sowie die Bereitschaft, diese Werte verantwortungsbewusst zu vertreten und zu leben.
IV.	Kooperationskompetenz	Fähigkeit, mit anderen Personen Kontakt aufzunehmen, sich auf sie einzustellen und partnerorientiert zusammenzuarbeiten.
V.	Kommunikationskompetenz	Fähigkeit, Gespräche aufzunehmen und in Schrift, Sprache, Mimik und Gestik situations- und adressatengerecht zu gestalten.
VI.	Veränderungskompetenz	Fähigkeit, verschiedenste Situationen souverän zu bestehen, auf Belastungssituationen angemessen zu reagieren sowie die Bereitschaft, sich neuen Anforderungen zu stellen.
VII.	Kundenorientierung	Fähigkeit, die Bedürfnisse von (internen und externen) Kundinnen und Kunden frühzeitig zu erkennen und sich auf diese einzustellen.
VIII.	Strategische Kompetenz	Zielorientierte Ausrichtung des eigenen Denkens und Handelns auf langfristig (politisch) realisierbare Lösungen unter Berücksichtigung von Gesamtinteressen und Rahmenbedingungen sowie des vorläufigen Leitbildes des Innenministeriums NRW.
IX.	Interkulturelle Kompetenz	Fähigkeit, Menschen verschiedenster Herkunft aufgeschlossen zu begegnen sowie die Bereitschaft, sich kulturspezifisches Wissen anzueignen und dieses anzuwenden.

Abbildung 2: Die Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten des Innenministeriums NRW

3.2 Wie können die Schlüsselkompetenzen beschrieben bzw. festgestellt werden?

Es reicht nicht, Personen bestimmte Kompetenzen zu unterstellen, sondern es muss klar sein, in welchem beobachtbaren Verhalten sie sich widerspiegeln (Woran erkenne ich beispielsweise, dass jemand „kommunikationskompetent“ ist?“).

Ebenso muss aus Sicht des jeweiligen Arbeitsplatzes und seiner Anforderungen klar sein, welches spezielle Verhalten hier, z.B. bei der „Kommunikationskompetenz“, besonders abverlangt wird.

Aus diesem Grunde ist eine Auswahl von Verhaltensbeschreibungen für jede Schlüsselkompetenz entwickelt worden (siehe Liste „Beobachtbare Verhaltensweisen“ in der Arbeitshilfe 1, S. 24 ff.).

Aus dieser Liste sind in der praktischen Anwendung jeweils die Verhaltensbeschreibungen für die jeweilige Schlüsselkompetenz auszuwählen, welche für diesen Arbeitsplatz besonders bedeutsam sind. „Kommunikationskompetenz“ wird so z.B. bei einer Person, die öffentliche Vorträge hält, anders beschrieben als bei einer Person, welche ausschließlich in der Sachbearbeitung tätig ist.

Anmerkung: Die Verhaltensbeschreibungen in der Liste erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Anzahl und Reihenfolge der Verhaltensbeschreibungen je Kompetenz spiegelt auch nicht deren Gewichtung wider!

3.3 Wie entsteht ein Profil?

Die Schlüsselkompetenzen beschreiben, was an allen Arbeitsplätzen von allen Beschäftigten im Innenministerium NRW verlangt wird; dies jedoch auf verschiedene Weise und in unterschiedlichem Umfang.

Diese Unterschiedlichkeit in den Anforderungen wird auf zweierlei Weise herausgearbeitet:

- durch die arbeitsplatzspezifische Auswahl von 4-8 Verhaltensbeschreibungen (siehe Liste der beobachtbaren Verhaltensweisen im Anhang)
- durch die arbeitsplatzspezifische Gewichtung der Schlüsselkompetenzen.

Gewichtungen werden nach folgendem Schema vergeben:

weniger gefordert/noch nicht gefordert	→ zugeordneter Punktwert 1
wichtig	→ zugeordneter Punktwert 2
sehr wichtig	→ zugeordneter Punktwert 3
unverzichtbar	→ zugeordneter Punktwert 4

Es wird empfohlen, dass die Profile und die Gewichtungen nicht von einer einzelnen Person, sondern von einer Gruppe erstellt werden.

Für die Gewichtung können folgende Fragen hilfreich sein:

- Was sind unverzichtbare „Muss“-Anforderungen? (Wie notwendig ist das Vorhandensein einer Kompetenz für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung?)
- Über welche Fähigkeiten muss jemand sofort bei Arbeitsantritt verfügen?
- Was ist relativ leicht erlernbar?
- Welche Probleme entstehen in der Organisationseinheit, wenn jemand über bestimmte Fähigkeiten nicht verfügt?
- Was sind „Kann“-Anforderungen?
-

3.4 Beispielprofile

Die Grundidee der Anwendung gemeinsamer Schlüsselkompetenzen für alle Tätigkeitsbereiche sowie Funktionen im Innenministerium NRW soll hier an den zwei Beispielen dargestellt werden:

- Abteilungsleitung (= Beschäftigte mit reinen Führungsaufgaben)
- Sachbearbeitung (= Beschäftigte mit reinen Fachaufgaben).

Vorgehen:

- Ausgangspunkt sind Tätigkeiten, die typisch für die jeweilige Position sind.
- Zu jeder Schlüsselkompetenz werden 4-8 beobachtbare Verhaltensweisen ausgewählt, welche für diese Position besonders typisch und wichtig sind. Für die beobachtbaren Verhaltensweisen kann die Liste der Arbeitshilfe 1, S. 24 ff, herangezogen werden.
- Anschließend wird jede Schlüsselkompetenz gewichtet. Die oben aufgeführten Fragen zur Gewichtung unterstützen hierbei.
- Alle in dieser Broschüre aufgeführten Beispielprofile wurden als Übungsbeispiel unter enger Zeitvorgabe konstruiert und erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Für die o.a. Beispielpositionen bedeutet dies:

Nach Beschreibung typischer Tätigkeiten einer Abteilungsleitung (z.B. Besprechungen moderieren, Aufgaben koordinieren, Entscheidungen treffen, ...) wird für jede Schlüsselkompetenz eine repräsentative Auswahl von Verhaltensweisen getroffen.

Für das Merkmal „Strategische Kompetenz“ könnte dies z.B. folgendermaßen aussehen:

Strategische Kompetenz:

- entwickelt Visionen
- definiert und vereinbart klare Ziele
- überblickt Gesamtzusammenhänge
- setzt Schwerpunkte
- erkennt und berücksichtigt politische Zusammenhänge und Entwicklungen

Abbildung 3: Zuordnung von beobachtbaren Verhaltensweisen zu einer Schlüsselkompetenz

Für die weiteren acht Schlüsselkompetenzen muss ebenfalls eine entsprechende Auswahl getroffen werden.

Anschließend erfolgt eine Gewichtung der einzelnen Schlüsselkompetenzen. Berücksichtigt werden an dieser Stelle zunächst ausschließlich die auszuübenden Tätigkeiten innerhalb der betrachteten Funktion. Ein Bezug zu einer bestimmten Person wird nicht hergestellt.

Wie bereits oben erwähnt: Nicht die Person bestimmt die Anforderungen an ein Aufgabengebiet, sondern das Aufgabengebiet bestimmt die Anforderungen an eine Person!

Graphisch dargestellt könnte dies folgendermaßen aussehen:

Funktion Abteilungsleitung: Gewichtung der Schlüsselkompetenzen					
	Schlüsselkompetenzen\ Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	█			
II.	Personalführungskompetenz	█			
III.	Wertevermittlung	█	█		
IV.	Kooperationskompetenz	█	█		
V.	Kommunikationskompetenz	█	█		
VI.	Veränderungskompetenz	█	█		
VII.	Kundenorientierung	█	█		
VIII.	Strategische Kompetenz	█	█		
IX.	Interkulturelle Kompetenz	█	█		

Abbildung 4: Funktion Abteilungsleitung: Gewichtung der Schlüsselkompetenzen

Für die Sachbearbeitung könnte das entsprechende Profil - nach Beschreibung typischer Tätigkeiten, der Vornahme einer repräsentativen Auswahl von Verhaltensweisen für die neun Schlüsselkompetenzen in dieser Funktion sowie der entsprechenden Gewichtung der Schlüsselkompetenzen - folgendermaßen aussehen:

Funktion Sachbearbeitung: Gewichtung der Schlüsselkompetenzen					
	Schlüsselkompetenzen\ Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	■	■	■	■
II.	Personalführungskompetenz	■	■	■	■
III.	Werte Vermittlung	■	■	■	■
IV.	Kooperationskompetenz	■	■	■	■
V.	Kommunikationskompetenz	■	■	■	■
VI.	Veränderungskompetenz	■	■	■	■
VII.	Kundenorientierung	■	■	■	■
VIII.	Strategische Kompetenz	■	■	■	■
IX.	Interkulturelle Kompetenz	■	■	■	■

Abbildung 5: Funktion Sachbearbeitung: Gewichtung der Schlüsselkompetenzen

In Hinblick auf die Anwendung der verschiedenen Personalentwicklungsinstrumente und insbesondere bei Personalauswahlverfahren interessiert der Abgleich der gewichteten Schlüsselkompetenzen mit dem individuellen Eignungsprofil. Dies wird zum Beispiel in einem Auswahlverfahren/Assessment-Center anhand von Übungsaufgaben durch eine mehrköpfige Kommission festgestellt.

Graphisch dargestellt könnte dies für die beiden Beispielpositionen folgendermaßen aussehen.

Funktion Abteilungsleitung: Abgleich Schlüsselkompetenzen mit einem möglichen individuellem Eignungsprofil					
	Schlüsselkompetenzen	Gewichtung x Ausprägung			
I.	Fachkompetenz	■	■	■	■
II.	Personalführungskompetenz	■	■	■	■
III.	Werte Vermittlung	■	■	■	■
IV.	Kooperationskompetenz	■	■	■	■
V.	Kommunikationskompetenz	■	■	■	■
VI.	Veränderungskompetenz	■	■	■	■
VII.	Kundenorientierung	■	■	■	■
VIII.	Strategische Kompetenz	■	■	■	■
IX.	Interkulturelle Kompetenz	■	■	■	■

Abbildung 6: Abteilungsleitung: Abgleich der geforderten Ausprägung der jeweiligen Schlüsselkompetenz (schwarz) mit dem individuellen Eignungsprofil (grau)

Funktion Sachbearbeitung: Abgleich Schlüsselkompetenzen mit individuellem Eignungsprofil			
	Schlüsselkompetenzen	Gewichtung x Ausprägung	
I.	Fachkompetenz	■	■
II.	Personalführungskompetenz	■	■
III.	Wertevermittlung	■	■
IV.	Kooperationskompetenz	■	■
V.	Kommunikationskompetenz	■	■
VI.	Veränderungskompetenz	■	■
VII.	Kundenorientierung	■	■
VIII.	Strategische Kompetenz	■	■
IX.	Interkulturelle Kompetenz	■	■

Abbildung 7: Sachbearbeitung: Abgleich der geforderten Ausprägung der jeweiligen Schlüsselkompetenz (schwarz) mit dem individuellen Eignungsprofil (grau)

Die Entscheidung bei der Auswahl der geeigneten Bewerberin bzw. des geeigneten Bewerbers fällt auf die Person, bei der die Auswahlkommission die größte Übereinstimmung zwischen den zuvor gewichteten Schlüsselkompetenzen und dem individuellen Eignungsprofil anhand geeigneter Verfahren festgestellt hat.

4 Praktische Anwendung und Umsetzung

4.1 Regeln für die Erstellung von Anforderungsprofilen

Die Grundidee transparenter und einheitlicher Anforderungen für die Gesamtorganisation kann deutlich die Effizienz und Effektivität von Personalentwicklung erhöhen, vor allem aber erleichtern eindeutige Anforderungen den Beschäftigten die Orientierung für ihre eigenverantwortliche Planung und Identifikation.

Der Aufwand für die Erstellung von Anforderungsprofilen kann durch ein einheitliches Vorgehen gemäß Leitfaden deutlich reduziert werden.

Folgende „Regeln“ sind unbedingt zu beachten:

- Die Mindestschritte sind immer einzuhalten. Vor Gewichtung und Auswahl von Beschreibungen wird immer zuerst die Frage „Was muss ein/eine ... alles tun?“ beantwortet.
- Die Anzahl der ausgewählten beobachtbaren Verhaltensmerkmale sagt nichts über die Gewichtung der jeweiligen Schlüsselkompetenz aus.
- Verhaltensbeschreibungen, welche sich nicht in der Liste der beobachtbaren Verhaltensweisen befinden jedoch für das konkrete Anforderungsprofil relevant sind, werden ergänzt.

- Einzelne Verhaltensbeschreibungen dürfen jedoch nicht „ausgeliehen“ werden, d.h. sie dürfen nicht von einer Schlüsselkompetenz zu einer anderen geschoben werden.
- Eine Stärke in einer Schlüsselkompetenz kann eine Schwäche in einer anderen nicht ausgleichen, d.h. eine hohe Kommunikationskompetenz kann eine unter den Anforderungen liegende strategische Kompetenz nicht ersetzen.
- Die Anforderungsprofile werden durch mehrere Personen erstellt.
- Das Anforderungsprofil wird als Begründung jeglicher Personalentwicklungsmaßnahmen genutzt.
- Die Schlüsselkompetenzen sind insbesondere Gegenstand von Fortbildung und Weiterqualifizierung.
- Ggf. können die Schlüsselkompetenzen anlassbezogen reduziert werden. So können beispielsweise bei Auswahlverfahren mit „1“ gewichtete Merkmale in begründbaren Ausnahmefällen weggelassen werden.
- Der Bezug der Schlüsselkompetenzen zu den strategischen Zielen des Innenministeriums NRW ist regelmäßig zu überprüfen.
- Anforderungsprofile bedürfen der „Pflege“, da sich Anforderungen ändern können.

4.2 Nutzung des Anforderungsprofils als Grundlage für Personalentwicklungsinstrumente

Alle Personalentwicklungsinstrumente sollten sich auf die Schlüsselkompetenzen beziehen. Die Anwendung des Anforderungsprofils stellt sich exemplarisch folgendermaßen dar:

Stellenausschreibung

Jede Ausschreibung einer Stelle enthält eine Aufgabenbeschreibung und ein Anforderungsprofil, wie bereits unter Punkt 4.4 beschrieben.

Personalauswahlverfahren

Das Anforderungsprofil dient der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Auswahlverfahren. Notwendige formale Voraussetzungen sind vorab zu klären. Im Auswahlverfahren brauchen mit „1“ gewichtete Merkmale nicht, das Merkmal „Fachkompetenz“ nur laufbahnbezogen geprüft werden. So ist diese Schlüsselkompetenz bei der Führungskräfteauswahl zwar notwendig, aber nicht hinreichend.

Wesentlich sind passgenaue Aufgaben und Methoden im Personalauswahlprozess. Interviews sind nur begrenzt geeignet, tatsächliches Verhalten (und nicht nur ein Idealbild hierüber) abzu- prüfen. Gruppenaufgaben, Rollenspiele, Arbeitsproben sind z.B. treffsicherere Methoden der Erhebung von verhaltensbezogenen Anforderungen.

Vorliegende Qualitätsstandards, wie beispielsweise das „Transparenzprinzip“ oder die „Anfor- derungsorientierung“ der „Qualitätsstandards für Assessment-Center-Verfahren“ des Arbeits- kreises Assessment-Center sowie die Vorschriften der DIN-Norm 33430 „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen sind auf Anwendbar- keit zu prüfen.

Einarbeitung

Einarbeitung dient der Vermittlung neuer Aufgaben und deren Anforderungen. Der Abgleich zwischen individuellen Erwartungen und Anforderungen ist über Gespräche zu klären. Diese Gespräche sind eine (delegierbare) Führungsaufgabe.

Es empfiehlt sich, Einarbeitung zu systematisieren (Im Rahmen des Projektes Personalentwick- lung wird ein Leitfaden zur Einarbeitung und Einführung neuer Kolleginnen und Kollegen er- stellt.).

Beurteilungssystem

Das Beurteilungssystem muss in Hinblick auf die Schlüsselkompetenzen überarbeitet werden, um eine anforderungsbezogene Beurteilung zu ermöglichen. Für die Leistungseinschätzung wird ein Abgleich zwischen Anforderungsprofil (Soll) und den Leistungen des/der Beurteilten (Ist) vorgenommen. Insbesondere hoch gewichtete Anforderungsmerkmale müssen sich deut- lich in der Leistungsbeurteilung niederschlagen.

Rotation

Das persönliche Eignungs- und Befähigungsprofil soll die Grundlage für Rotationsentscheidun- gen bilden, wobei auch der Bedarf der Organisation Berücksichtigung zu finden hat. Rotation verfolgt das Ziel der Weiterqualifizierung der Beschäftigten durch neue Erfahrungs- und Wis- sensbereiche. Dies erfolgt auf der Grundlage der aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Organisation. Rotationsentscheidungen sind aus Motivationsgründen nachvollziehbare und transparente Abwägungsentscheidungen zwischen den Interessen und Bedürfnissen der Be- schäftigten und dem Bedarf der Organisation.

Hier hat eine Prüfung des konkreten Anforderungsprofils der jeweiligen Stelle mit den relevanten persönlichen Eignungs- und Befähigungsprofilen der Beschäftigten auf größtmögliche Übereinstimmung zu erfolgen.

Mitarbeitergespräche

Auch bei diesem Instrument werden neben anderen Gesprächsinhalten die Schlüsselkompetenzen thematisiert. Beiderseitige Einschätzungen hinsichtlich des konkreten Anforderungsprofils der betrachteten Funktion sowie des persönlichen Eignungs- und Befähigungsprofils der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters liefern die Basis für Rückmeldung und Vereinbarungen zu Förderungsbedarf und Entwicklungsmöglichkeiten.

Fortbildung

Das Fortbildungsangebot muss abgeglichen werden mit dem vorliegenden Anforderungskatalog. Neben breiten Fortbildungsangeboten sind angemessene Fortbildungsformen (auch: Mentoring, Coaching) auszuwählen. Eine individuelle Fortbildungsplanung gemäß Stärken und Schwächen hinsichtlich der Schlüsselkompetenzen ist wünschenswert.

5 Perspektiven

Anforderungsprofile sind nicht Selbstzweck. Sie orientieren sich an den Zielen des Innenministeriums NRW und dienen dazu, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so einzusetzen und zu fördern, dass diese Ziele erreicht werden können. Dies setzt transparente Anforderungen voraus.

Anliegen der Projektgruppe Personalentwicklung war und ist es, ein Instrument zu entwickeln, welches die sehr unterschiedlichen Anforderungen unterschiedlicher Arbeitsplätze abbildet und gleichzeitig die Einheitlichkeit grundlegender Anforderungen des Innenministeriums NRW widerspiegelt.

Anforderungen ändern sich. Die vorgelegte erste Version dieser Broschüre bedarf daher einer regelmäßigen Aktualisierung.

Hier sind alle Kolleginnen und Kollegen aufgefordert, sich mit Hinweisen, Ergänzungen, Erfahrungsberichten und Kritik an das Projekt Personalentwicklung zu wenden.

Bitte sprechen Sie uns an!

6 Arbeitshilfen

6.1 Arbeitshilfe 1: Schlüsselkompetenzen und beobachtbare Verhaltensweisen (Operationalisierungen)

Anmerkung: Die Verhaltensbeschreibungen in der Liste erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie sind ergänzbar. Die Anzahl und Reihenfolge der Verhaltensbeschreibungen je Kompetenz spiegeln nicht deren Gewichtung wider!

I. Fachkompetenz

Fähigkeit, das eigene Fachwissen zu entwickeln, zu aktualisieren und zu vertiefen sowie adäquat in wechselnde Arbeitssituationen einzubringen. Dies zeigt sich u.a. wie folgt:

- verfügt über ein breites aktuelles Fachwissen
- verfügt über Detailkenntnisse zu [Fachgebiet]
- informiert sich über nationale/ internationale Entwicklungen im eigenen Fachgebiet
- verfügt über vertiefte Kenntnisse zur Verwaltungsstruktur in NRW, in anderen Bundesländern, beim Bund
- verfügt über Grundkenntnisse zur Verwaltungsstruktur benachbarter Staaten (Niederlande, Belgien, Frankreich, Großbritannien)
- bildet sich zielgerichtet weiter
- beschafft sich aktiv erforderliche Informationen
- bringt Fachwissen verständlich in soziale Situationen ein
- ist fähig, fachliche Probleme eigenständig und folgerichtig zu durchdenken
- erfasst den wesentlichen Inhalt von Sachverhalten u. Fragestellungen ganzheitlich, schnell u. differenziert u. kann ihn in den Gesamtzusammenhang einordnen
- erkennt Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Folgen in Hinblick auf andere Fachdisziplinen
- achtet selbständig auf die Erledigung der (vorgegebenen) Arbeitsmenge/Einhaltung von Terminen

II. Personalführungskompetenz

Fähigkeit zur zielgerichteten Steuerung sozialer Prozesse und Entscheidungsfindung mit Interaktionspartnern/innen unterschiedlicher Hierarchieebenen, Fachbereichen und Funktionen. Dies zeigt sich u.a. wie folgt:

- nimmt die eigene Vorbildfunktion für die Mitarbeiter/innen wahr
- nimmt die Rolle und Funktion als Vorgesetzte/r ein und ernst
- gibt Informationen aktuell, umfassend, gezielt und verständlich weiter
- nimmt sich Zeit für Gespräche
- ist für die Mitarbeiter/innen erreichbar
- fördert die fachliche Zusammenarbeit
- fördert, fordert und unterstützt Vorschläge der Mitarbeiter/innen
- steht für Rückfragen und Unterstützung zur Verfügung
- steuert und sichert Arbeitsabläufe und –ergebnisse
- delegiert (Teil-) Aufgaben sachgerecht und mit klarem Auftrag unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen
- informiert sich regelmäßig über den Bearbeitungsstand, prüft die Ergebnisse und steuert ggfs. neu
- stellt den Leistungsanteil der Mitarbeiter/innen an der Aufgabenbewältigung gegenüber Vorgesetzten heraus
- übernimmt Verantwortung für die Ergebnisse des eigenen Arbeitsbereiches
- erkennt gute Leistungen an und lobt individuell
- kritisiert konstruktiv durch herausstellen der Stärken und Schwächen, ohne zu verletzen
- vermeidet Bevorzugungen oder Benachteiligungen
- wirkt aktiv auf die Gleichstellung von Frauen und Männern hin
- sucht auch die Zusammenarbeit mit kritischen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und Kollegen/Kolleginnen
- erkennt Konflikte und thematisiert sie
- sucht bei Konflikten nach tragfähigen Lösungen

- greift Probleme auf und führt sie einer Vereinbarung zu
- trifft klare und rechtzeitige Entscheidungen mit sachlicher Begründung
- treibt Lösungsprozesse/Entscheidungen konsequent voran
- lässt sich und die Mitarbeiter/innen nicht durch Widerstände und Misserfolge entmutigen
- erfragt Meinungen und beteiligt an Entscheidungsprozessen
- bezieht Widerstände in die Entscheidungsfindung mit ein
- bewertet Widerstände gemeinsam mit der Mitarbeiterin / dem Mitarbeiter
- erhält, fördert und unterstützt gezielt die Qualifikation u. Motivation der Mitarbeiter/innen
- fördert und fordert personelle Entwicklungs- und Förderungskonzepte und setzt diese aktiv um
- erkennt und berücksichtigt Bedürfnisse und Potenziale von Mitarbeitern/innen insbesondere bei der Aufgabenverteilung
- erkennt gesundheitliche/soziale Probleme und unterstützt deren Lösung
- wirkt aktiv auf eine Integration von Menschen mit Behinderung hin
- fördert mitarbeiterbezogene Führung im Verantwortungsbereich
- verhält sich den Mitarbeiter/innen gegenüber offen und ehrlich

III. Wertevermittlung

Fähigkeit, die eigenen Handlungen und Einstellungen in Bezug auf Menschen und Ziele an objektiven Werten auszurichten, sowie die Bereitschaft, diese Werte verantwortungsbewusst zu vertreten und zu leben. Dies zeigt sich u.a. wie folgt:

- hat transparente Wertmaßstäbe und lässt sich hieran messen
- ist loyal gegenüber Mitarbeiter/innen, Vorgesetzten und Kollegen/innen
- ist fair und integer/anständig
- achtet die Persönlichkeitsrechte anderer Menschen
- verhält sich respektvoll gegenüber Menschen anderer Herkunft bzw. Nationen
- begreift Kontakt zu anderen Menschen als Bereicherung
- ist unbestechlich
- arbeitet gemeinwohlorientiert und rechtsstaatlich
- Reden und Handeln stimmen überein
- bezieht klare Standpunkte
- handelt gewissenhaft und verantwortungsbewusst
- identifiziert sich mit den Zielen des Innenministeriums NRW, insbesondere an dem vorläufigen Leitbild und den Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung
- identifiziert sich mit der eigenen Aufgabe und Stellung
- trifft auch unliebsame Entscheidungen
- vertritt Vereinbarungen u. Entscheidungen nach außen hin loyal, auch bei persönlich abweichender Auffassung
- erträgt unvermeidbare Konflikte

IV. Kooperationskompetenz

Fähigkeit, mit anderen Personen Kontakt aufzunehmen, sich auf sie einzustellen und partnerorientiert zusammenzuarbeiten. Dies zeigt sich u.a. wie folgt:

- geht aktiv auf andere zu
- ist hilfsbereit
- verhält sich offen und berechenbar
- arbeitet konstruktiv und vertrauensvoll auf fachlicher und sozialer Ebene mit anderen zusammen
- zeigt Verständnis für Standpunkte und Interessen anderer
- berücksichtigt andere Auffassungen und Meinungen
- führt widersprüchliche Interessen zusammen
- vermittelt bei unterschiedlichen Interessen
- akzeptiert die Meinung anderer und sucht nach Kompromissen
- unternimmt aktive Versuche zur Konfliktbewältigung
- strebt Vereinbarungen an
- praktiziert und fördert teamorientiertes Arbeiten
- vertritt auch bei abweichender Meinung Teamentscheidungen nach außen
- fördert die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten
- baut Informations- und Kontaktnetze auf

V. Kommunikationskompetenz

Fähigkeit, Gespräche aufzunehmen und in Schrift, Sprache, Mimik und Gestik situations- und adressatengerecht zu gestalten.

Dies zeigt sich u.a. wie folgt:

- stellt Gedanken mündlich und schriftlich präzise und flüssig dar
- beherrscht Grammatik und Rechtschreibung sicher
- argumentiert verständlich, situations- und adressatengerecht
- bleibt beim Thema
- berücksichtigt divergierende Vorstellungen
- geht auf andere zu
- tritt sicher, höflich und natürlich auf
- hört aufmerksam zu
- lässt andere ausreden
- hält situationsangemessen Blickkontakt
- unterstreicht durch Mimik und Gestik
- nutzt Visualisierungsmöglichkeiten/Medien
- beteiligt sich ergebnisorientiert an Diskussionen
- stellt sich auf Gesprächspartner/innen ein und reagiert entsprechend
- knüpft an Äußerungen anderer an
- kann andere für eigene Ansichten gewinnen
- kann sich auch gegen Widerstände Gehör verschaffen
- lockert verfahrenre Gesprächssituationen auf geschickte Art auf
- behält Verhandlungsziele im Auge
- beherrscht Konferenzverfahren bzw. -technik
- äußert Kritik unter vier Augen
- stellt Berichtswege sicher

VI. Veränderungskompetenz

Fähigkeit, verschiedenste Situationen souverän zu bestehen, auf Belastungssituationen angemessen zu reagieren sowie die Bereitschaft, sich neuen Anforderungen zu stellen.

Dies zeigt sich u.a. wie folgt:

- stellt sich schnell auf neue/veränderte Aufgaben, Situationen, Anforderungen, Methoden, Bedingungen ein
- greift Anregungen auf und bezieht sie in sein/ihr Handeln mit ein
- revidiert oder modifiziert Entscheidungen auf dem Hintergrund neuer Erkenntnisse und Informationen
- überträgt fachfremde Erfahrungen in das eigene Aufgabengebiet
- ist in der Lage, sich von gewohnten Denk- und Handlungsweisen zu lösen
- ist in der Lage, zur Lösung einer Angelegenheit mehrfach Perspektivenwechsel vorzunehmen
- improvisiert in unsicheren, noch nicht klar definierten Situationen
- ist ideenreich
- gibt Impulse an andere
- erfasst aktuelle Tendenzen und setzt sie in Perspektiven und Ideen um
- entwickelt weiterführende Vorstellungen und Konzepte
- gibt Ideen Raum
- greift Probleme aus eigenem Antrieb auf
- reflektiert die eigene Arbeit und das Verhalten sachlich und ändert es, wenn erforderlich
- erkennt eigene Fehler und ändert das Verhalten entsprechend
- sucht Rückmeldung
- akzeptiert Kritik und setzt sich damit sachlich auseinander
- entwickelt sich fachlich und persönlich weiter
- bildet sich kontinuierlich fort, reflektiert die eigene Arbeit und das Verhalten
- bleibt auch unter wechselnden Arbeitsinhalten und -situationen im (emotionalen) Gleichgewicht

VII. Kundenorientierung

Fähigkeit, die Bedürfnisse von (internen und externen) Kundinnen und Kunden frühzeitig zu erkennen und sich auf diese einzustellen. Dies zeigt sich u.a. wie folgt:

- arbeitet gern im Kontakt mit Kundinnen und Kunden
- verhält sich im Kundenkontakt freundlich und aufgeschlossen
- zeigt situationsangemessene Umgangsformen
- reflektiert die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden und geht darauf ein
- berät Kundinnen und Kunden bedarfsgerecht
- verhält sich vertrauenswürdig und diskret
- stellt Sachverhalte adressatenorientiert dar
- vermittelt unerfreuliche Entscheidungen nachvollziehbar
- greift Anregungen von Kundinnen und Kunden auf
- initiiert Verbesserungsprozesse im Hinblick auf Kundinnen- und Kundenzufriedenheit
- stellt kundenfreundliche Bearbeitungszeiten sicher
- erledigt die vereinbarten Aufgaben zeitnah und termingerecht
- stellt das Haus nach außen angemessen dar

VIII. Strategische Kompetenz

Zielorientierte Ausrichtung des eigenen Denkens u. Handelns auf langfristig (politisch) realisierbare Lösungen unter Berücksichtigung von Gesamtinteressen u. Rahmenbedingungen sowie des vorläufigen Leitbildes des Innenministeriums NRW. Dies zeigt sich u.a. wie folgt:

- entwickelt Visionen
- definiert und vereinbart klare Ziele
- richtet die Arbeitsorganisation auf die zu erreichenden Ziele aus
- überblickt Gesamtzusammenhänge
- erkennt Entwicklungen frühzeitig
- gibt Anstöße und stellt weiterführende Fragen
- denkt und handelt vorausschauend
- erkennt und berücksichtigt politische Zusammenhänge und Entwicklungen
- berät die „politische Leitung des Hauses“ rechtzeitig und umfassend
- denkt und handelt fach- und ressortübergreifend
- erkennt die Auswirkungen von Einzelmaßnahmen auf die Gesamtorganisation Innenministerium NRW
- erkennt und beachtet langfristige Auswirkungen von Entscheidungen
- strukturiert und gewichtet komplexe Sachverhalte und handelt entsprechend
- setzt und konzentriert sich auf Schwerpunkte
- plant frühzeitig
- plant und handelt ressourcenschonend (Personal, Sach- und Finanzmittel)
- berücksichtigt Kosten-Nutzen-Gesichtspunkte bei der Aufgabenerledigung
- handelt wirtschaftlich
- teilt Aufgaben in Arbeitsschritte

IX. Interkulturelle Kompetenz

Fähigkeit, Menschen verschiedenster Herkunft aufgeschlossen zu begegnen sowie die Bereitschaft, sich kulturspezifisches Wissen anzueignen und dieses anzuwenden. Dies zeigt sich u.a. wie folgt:

- ist neugierig auf und informiert sich aktiv über fremde Lebensgewohnheiten und Gebräuche
- zeigt Verständnis und Interesse für andere Religionen und Kulturen
- ist bereit, von fremden Kulturen zu lernen und verhält sich situationsangemessen
- ist informiert über die Situation, die sich in der Gesellschaft für Migrantinnen und Migranten und deren Umfeld ergeben
- ist informiert über internationale rechtliche, kulturelle und wirtschaftliche Beziehungen und Strukturen
- ist in der Lage, sich in fremden Situationen zu bewähren unter Beibehaltung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz
- ist in der Lage, Probleme und Konflikte zu lösen, die sich aus kulturellen Differenzen ergeben
- aktualisiert seine/ihre Fremdsprachenkenntnisse (auch fachbezogen)
- ist bereit, sich örtlich zu verändern
- ist in der Lage, sein(e) /ihr(e) Entsendeland bzw. Heimatorganisation angemessen (in Wort und Auftreten) zu repräsentieren
- verfügt über gute Fremdsprachenkenntnisse in zwei weiteren europäischen Sprachen
- hat sich mit rechtlichen, politischen und institutionellen Fragen im europäischen/ internationalen Zusammenhang auseinandergesetzt; z. B. im Rahmen der persönlichen Aus- und Fortbildung oder einer Hospitation
- hat an europabezogenen Fortbildungen teilgenommen (als Pflichtprogramm für Führungskräfte)
- hat begleitendes und/oder vorbereitendes Praktikum bzw. Hospitation in der Landesvertretung Brüssel oder bei Verwaltungen in der Region, mit denen Nordrhein-Westfalen besonders verbunden ist, besucht
- ist informiert über gesellschaftliche Regeln, Rituale und Tabus fremder Kulturen
- verfügt über interkulturelle Fertigkeiten; insbesondere die landesspezifischen Wahrnehmungs-, Interpretations- und Interaktionsfähigkeiten

- hat Auslandseinsatz absolviert (für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Leitungsfunktionen ausüben und deren Arbeitsgebiet einen erheblichen Anteil an europapolitischen und internationalen Aufgaben enthält)
- verpflichtet sich in dem ersten Jahr nach Amtsantritt zu einem zweimonatigen Praktikum in Brüssel bzw. bei anderen geeigneten Institutionen zur Vorbereitung auf die Aufgaben (sofern er/sie diese Voraussetzungen nicht mitbringt)
- hat mit Hilfe von befristeten Abordnungen und/oder Beurlaubungen (Bsp: Wahlbeobachtungen, Twinning, Entwicklungszusammenarbeit) wertvolle internationale Erfahrungen gesammelt

6.2 Arbeitshilfe 2: In vier Schritten zum konkreten Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil wird durch eine Anforderungsanalyse ermittelt, d.h. durch die Ermittlung typischer, bedeutsamer Tätigkeiten und erfolgswahrscheinlicher Eigenschaften und Fähigkeiten (Kompetenzen).

Die Erstellung eines konkreten Anforderungsprofils für das Innenministerium NRW erfolgt in folgenden vier Schritten:

1. „Was muss eine/e ... alles tun?“

→Tätigkeiten, Aufgaben

Zunächst ist zu überlegen, welche Tätigkeiten und Aufgaben typisch für die Position sind.

Beispiel:

Beschreibung typischer Tätigkeiten und Aufgaben für Beschäftigte mit reinen Führungsaufgaben (z.B. Abteilungsleitung):

- Besprechungen moderieren,
- Aufgaben koordinieren,
- Entscheidungen treffen,
- Politikfelder des Zuständigkeitsbereichs beobachten und Handlungsbedarf erkennen
- Gespräche führen
- Aufgaben delegieren
- Überblick haben
- ...

Vorschlag für Methode:

Ideen sammeln von allen Beteiligten und für alle sichtbar notieren.

2. „Was muss ein/e ... hierfür alles können“? →Kompetenzen

Hier stellt sich die Frage, welche Eigenschaften und Fähigkeiten für diese Tätigkeiten benötigt werden.

Beispiel:

Beschreibung typischer Eigenschaften und Fähigkeiten, die für die Wahrnehmung der vorgenannte Tätigkeiten Voraussetzung sind:

- Ganzheitliches Denken und Handeln
- Politisch interessiert
- Flexibilität
- Innovativ

Vorschlag für Methode:

jede Person füllt sechs Karten aus,
alle Karten an Pinnwand
Karten ordnen nach Überbegriffen
„Arbeitsüberschriften“ finden

3. „Wie kann ich Kompetenz ... beobachten?“ →Beschreibung von Verhalten

Zu jeder der neun Schlüsselkompetenzen werden 4-8 beobachtbare Verhaltensweisen ausgewählt, welche für diese Position besonders typisch und wichtig sind.

Für das Merkmal „Strategische Kompetenz“ könnte dies bei einer Abteilungsleitung z.B. folgendermaßen aussehen:

Strategische Kompetenz:

- entwickelt Visionen
- definiert und vereinbart klare Ziele
- überblickt Gesamtzusammenhänge
- setzt Schwerpunkte
- erkennt und berücksichtigt politische Zusammenhänge und Entwicklungen

Für die weiteren acht Schlüsselkompetenzen muss ebenfalls diese Auswahl getroffen werden.

4. „Wie erhalte ich laufbahn- oder funktionsbezogene Profile?

→Gewichtungen, Differenzierungen

Anschließend erfolgt eine Gewichtung der einzelnen Schlüsselkompetenzen. Die nachfolgend aufgeführten Fragen unterstützen hierbei.

- Was sind unverzichtbare „Muss“-Anforderungen? (Wie notwendig ist das Vorhandensein einer Kompetenz für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung?)
- Über welche Fähigkeiten muss jemand sofort bei Arbeitsantritt verfügen?
- Was ist relativ leicht erlernbar?
- Welche Probleme entstehen in der Organisationseinheit, wenn jemand über bestimmte Fähigkeiten nicht verfügt?
- Was sind „Kann“-Anforderungen?
-

Berücksichtigt werden an dieser Stelle zunächst ausschließlich die auszuübenden Tätigkeiten innerhalb der betrachteten Funktion. Ein Bezug zu einer bestimmten Person wird nicht hergestellt. Graphisch dargestellt könnte dies folgendermaßen aussehen:

Funktion Abteilungsleitung: Gewichtung der Schlüsselkompetenzen					
	Schlüsselkompetenzen \ Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	█			
II.	Personalführungskompetenz	█	█	█	█
III.	Wertevermittlung	█	█	█	
IV.	Kooperationskompetenz	█	█	█	
V.	Kommunikationskompetenz	█	█	█	
VI.	Veränderungskompetenz	█	█	█	█
VII.	Kundenorientierung	█	█		
VIII.	Strategische Kompetenz	█	█	█	█
IX.	Interkulturelle Kompetenz	█	█		

Abbildung 8: Abteilungsleitung: Gewichtung der Schlüsselkompetenzen

6.3 Arbeitshilfe 3: Beispiel für die konkrete Anwendung auf das Personalentwicklungsinstrument „Auswahl“

„Wie wende ich das funktionsbezogene Profil im Auswahlverfahren an?

→Vergleich funktionsbezogenes Profil mit dem individuellen Eignungsprofil

In Hinblick auf die Anwendung der verschiedenen Personalentwicklungsinstrumente und insbesondere bei Personalauswahlverfahren interessiert der Abgleich der gewichteten Schlüsselkompetenzen zum individuellen Eignungsprofil. Dies wird zum Beispiel in einem Auswahlverfahren/Assessment-Center anhand von anforderungsorientierten Verfahren durch eine mehrköpfige Kommission festgestellt.

Graphisch dargestellt könnte das Ergebnis für die Abteilungsleitung folgendermaßen aussehen:

Abteilungsleitung: Abgleich Schlüsselkompetenzen mit einem möglichen individuellem Eignungsprofil				
	Schlüsselkompetenzen	Gewichtung x Ausprägung		
I.	Fachkompetenz	■	■	■
II.	Personalführungskompetenz	■	■	■
III.	Wertevermittlung	■	■	■
IV.	Kooperationskompetenz	■	■	■
V.	Kommunikationskompetenz	■	■	■
VI.	Veränderungskompetenz	■	■	■
VII.	Kundenorientierung	■	■	■
VIII.	Strategische Kompetenz	■	■	■
IX.	Interkulturelle Kompetenz	■	■	■

Abbildung 9: Abteilungsleitung: Abgleich der Schlüsselkompetenzen (schwarz) mit einem möglichen individuellen Eignungsprofil (grau)

Die Entscheidung bei der Auswahl der geeigneten Bewerberin bzw. des geeigneten Bewerbers fällt auf die Person, bei der die Auswahlkommission die größte Übereinstimmung zwischen den zuvor gewichteten Schlüsselkompetenzen und dem individuellen Eignungsprofil festgestellt hat.

6.4 Arbeitshilfe 4: Beispielprofile für die fünf Beschäftigtengruppen

6.4.1 Beispielprofil Abteilungsleitung

Funktion Abteilungsleitung: Beispiel für Gewichtung der Schlüsselkompetenzen					
	Schlüsselkompetenzen \ Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	■			
II.	Personalführungskompetenz	■	■	■	■
III.	Werte Vermittlung	■			
IV.	Kooperationskompetenz	■	■	■	■
V.	Kommunikationskompetenz	■	■	■	■
VI.	Veränderungskompetenz	■	■	■	■
VII.	Kundenorientierung	■	■		
VIII.	Strategische Kompetenz	■	■	■	■
IX.	Interkulturelle Kompetenz	■	■		

Abbildung 10: Beispielprofil für Beschäftigte mit reinen Führungsaufgaben (hier: Abteilungsleitung)

6.4.2 Beispielprofil Referatsleitung (einschl. Gruppenleitung)

Funktion Referatsleitung (einschl. Gruppenleitung): Beispiel für Gewichtung der Schlüsselkompetenzen					
	Schlüsselkompetenzen \ Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	■	■		
II.	Personalführungskompetenz	■	■	■	■
III.	Werte Vermittlung	■			
IV.	Kooperationskompetenz	■	■	■	■
V.	Kommunikationskompetenz	■	■	■	■
VI.	Veränderungskompetenz	■	■	■	■
VII.	Kundenorientierung	■	■		
VIII.	Strategische Kompetenz	■	■	■	■
IX.	Interkulturelle Kompetenz	■			

Abbildung 11: Beispielprofil für Beschäftigte mit Fach- und Führungsaufgaben (hier: Referatsleitung)

6.4.3 Beispielprofil Referent /Referentin A 13 – A 16

Funktion Referent/ Referentin A 13 - A 16: Beispiel für Gewichtung der Schlüsselkompetenzen					
	Schlüsselkompetenzen\ Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
II.	Personalführungskompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
III.	Wertevermittlung	██████████	██████████	██████████	██████████
IV.	Kooperationskompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
V.	Kommunikationskompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
VI.	Veränderungskompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
VII.	Kundenorientierung	██████████	██████████	██████████	██████████
VIII.	Strategische Kompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
IX.	Interkulturelle Kompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████

Abbildung 12: Beispielprofil für Beschäftigte mit Fach- und Führungsaufgaben (hier: Referent/ Referentin A 13 - A 16)

6.4.4 Beispielprofil Sachbearbeitung:

Funktion Sachbearbeitung: Beispiel für Gewichtung der Schlüsselkompetenzen					
	Schlüsselkompetenzen\ Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
II.	Personalführungskompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
III.	Wertevermittlung	██████████	██████████	██████████	██████████
IV.	Kooperationskompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
V.	Kommunikationskompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
VI.	Veränderungskompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
VII.	Kundenorientierung	██████████	██████████	██████████	██████████
VIII.	Strategische Kompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████
IX.	Interkulturelle Kompetenz	██████████	██████████	██████████	██████████

Abbildung 13: Beispielprofil für Beschäftigte mit reinen Fachaufgaben (hier: Sachbearbeitung)

6.4.5 Beispielprofil Beschäftigte mit unterstützenden Aufgaben:

Funktion Beschäftigte mit unterstützenden Aufgaben: Beispiel für Gewichtung der Schlüsselkompetenzen					
	Schlüsselkompetenzen\ Gewichtungen	1	2	3	4
I.	Fachkompetenz	■	■	■	
II.	Personalführungskompetenz	■			
III.	Werte Vermittlung	■	■		
IV.	Kooperationskompetenz	■	■	■	
V.	Kommunikationskompetenz	■	■	■	
VI.	Veränderungskompetenz	■	■	■	
VII.	Kundenorientierung	■	■	■	
VIII.	Strategische Kompetenz	■			
IX.	Interkulturelle Kompetenz	■			

Abbildung 14: Beispielprofil für Beschäftigte mit unterstützenden Aufgaben (hier: Teamassistenten, Interner Service, weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)

Hinweis

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Landesregierung Nordrhein-Westfalen herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie auch für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Eine Verwendung dieser Druckschrift durch Parteien oder sie unterstützende Organisationen ausschließlich zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder bleibt hiervon unberührt.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Impressum

Herausgeber:
Innenministerium
des Landes Nordrhein-Westfalen
- Referat Öffentlichkeitsarbeit -
Haroldstraße 5

40213 Düsseldorf

Telefon: 0211/871 - 01
Telefax: 0211/871 - 3355
E-Mail: poststelle@im.nrw.de

Web-Adresse: www.im.nrw.de

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung
des Herausgebers.



www.im.nrw.de