

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 6/2010. Weitere Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpsswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com, Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2010 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Wertschöpfung durch gezielte Personalarbeit

Das Nachwuchsführungskräfte-Programm des Landratsamtes Heilbronn

Um sich dauerhaft fit zu machen, geht das Landratsamt Heilbronn im Bereich der Nachwuchssicherung für Führungspositionen neue Wege. Im Zentrum steht dabei nicht nur die Auswahl der Bewerber/innen, sondern auch eine anschließende Qualifizierung und Vernetzung der Nachwuchsführungskräfte innerhalb der Organisation.

Ende des Jahres 2008 hat das Landratsamt Heilbronn beschlossen, die Auswahl und Entwicklung der Nachwuchsführungskräfte auf neue Beine zu stellen. Das übergeordnete Ziel ist hierbei die nachhaltige Erhöhung und Sicherung der Führungsqualität in der Organisation. Das impliziert für das Landratsamt eine optimierte Nachfolgeplanung, vor allem vor dem Hintergrund einer steigenden Zahl altersbedingter Austritte in den nächsten Jahren. Eine erhöhte Führungsqualität fördert zudem die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen, was wiederum der ganzen Organisation zugute kommt.

Das neue Konzept wurde gemeinsam mit der Heidelberger Unternehmensberatung O&P Consult AG geplant und umgesetzt. Dabei ging es in einem ersten Schritt um die Planung der einzelnen Prozessschritte und eine Konkretisierung der Auswahlkriterien für die Nachwuchsführungskräfte. Im Weiteren wurde ein standardisierter Auswahlprozess neu aufgesetzt, der eine interne und externe Perspektive beinhaltet. Die Qualifizierung der Nachwuchsführungskräfte startete schließlich mit einem Curriculum, das auf die Zielgruppe und die zugrunde liegenden Anforderungen zugeschnitten wurde.

Bevor der Startschuss für den Gesamtprozess fiel, fand eine ausführliche Information und Diskussion zur grundsätzlichen Vorgehensweise sowohl mit dem Landrat als auch mit dem Personalrat statt.

Der Auswahlprozess

In der Vergangenheit wurde der Nachwuchsführungskräfte-Pool des Landratsamtes Heilbronn durch interne Gespräche, ohne „externen Blick“ ausgewählt. Eine wesentliche Veränderung ergibt sich nun durch den Einsatz von standardisierten und miteinander verzahnten Personalauswahl- und Personalentwicklungsinstrumenten. Diese wurden nach interner Abstimmung in einen neuen Gesamtprozess integriert.

Vor dem eigentlichen Auswahlprozess wird mit Hilfe des von O&P Consult entwickelten Verfahrens zur Positionsanalyse ein Anforderungsprofil entworfen. Hierbei werden die konkreten Anforderungen an eine Führungskraft im Bereich Sachgebietsleitung und Amtsleitung innerhalb des Landratsamtes definiert. Dabei geht es nicht nur um die Führungskompetenz, die ein/e Einsteiger/in



Daniela Messer
ist Personalentwicklerin
beim Landratsamt Heilbronn



Irena Rathgeb
ist Senior Beraterin bei der
O&P Consult AG, Heidelberg

auf der Position mitbringen sollte, sondern vor allem um das Führungspotential, damit sie die Position langfristig als „Profi“ ausfüllen können. Zusätzlich werden Anforderungen in den Bereichen personale Kompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz definiert. Bei der Erstellung des Anforderungsprofils sind neben der Leiterin der Stabsstelle Innere Verwaltung die Personalentwicklerin, eine weitere erfahrene Führungskraft und ein/e externe/r Berater/in beteiligt. Das Anforderungsprofil bildet die Grundlage für die Auswahl der Nachwuchsführungskräfte. Nach der Definition der gewünschten Qualifikati-

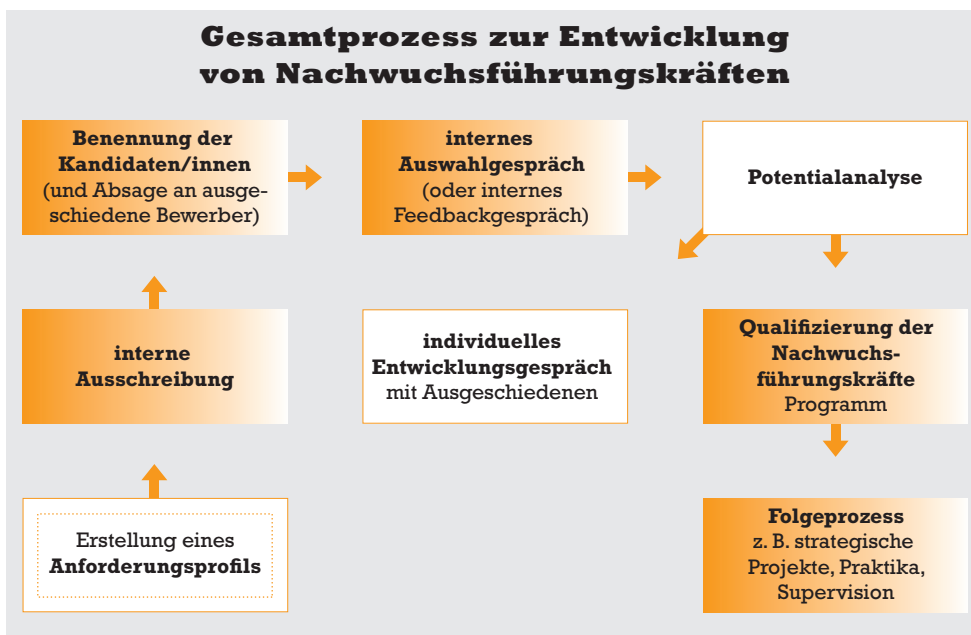
onen, die nicht in die engere Auswahl kommen, wird zeitnah die Absage mitgeteilt. Für die nominierten Bewerber/innen schließt sich das Potentialinterview an, in dem das Führungspotential der Kandidaten/innen ermittelt wird. Die Interviewführung übernimmt unter Begleitung der Personalentwicklerin der/die externe Berater/in. Nach dem Fachgespräch und der Potentialanalyse findet ein gemeinsamer Termin zwischen den Auftraggebern und der externen Beratung statt, bei dem die Eindrücke aus allen Gesprächen zusammengeführt werden. Nach ausführlicher Diskussion sprechen die Beteiligten des Landrats-

Interviewer teil. Zunächst erfolgen Rückmeldungen bezüglich der Stärken und Entwicklungsfelder der Kandidaten/innen von Seiten des Vorgesetzten (fachlich und überfachlich) und des externen Interviewers anhand der Potentialanalyse (überfachlich). In einem dialogischen Verfahren werden im zweiten Teil des Gesprächs zusammen mit den Kandidaten/innen individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart und verbindlich festgehalten.

Mit der Zusammenstellung des Nachwuchsführungskräfte-Pools ist der erste Teilprozess – die Auswahl – neu etabliert und abgeschlossen. Wesentliche Erfolgselemente dabei sind:

- Transparenz des gesamten Verfahrens gegenüber allen Akteuren
- Wertschätzung der „abgelehnten“ Bewerber/innen durch ein individuelles Entwicklungsgespräch mit der Diskussion alternativer Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Landratsamtes
- ständige Information der Betroffenen
- offene und klare Kommunikation
- prozessorientiertes Vorgehen
- aktive Beteiligung von Führungskräften bei der Anforderungsdefinition
- Ergänzung der internen Einschätzung durch eine externe Potentialanalyse
- enge Kommunikation zwischen den Auftraggebern und der externen Beratung

Gesamtprozess zur Entwicklung von Nachwuchsführungskräften



onen, Potentiale und Kompetenzen wird eine interne Ausschreibung veranlasst.

Den ersten Schritt des Auswahlprozesses bildet ein internes Fachgespräch. Zu diesem Zweck wird gemeinsam mit der externen Beratung ein Gesprächsleitfaden erstellt. Die Verantwortlichen des Landratsamtes beleuchten neben den fachlichen Kompetenzen auch personale Kompetenzen, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie die Motivationslage der Bewerber/innen. Im Abgleich mit dem Anforderungsprofil werden die geeigneten Kandidaten/innen für das so genannte Opus®-Potentialinterview nominiert. Den Bewerber/innen,

amtes Empfehlungen zur Besetzung des Nachwuchspools an den Personalrat aus. Schließlich ergibt sich ein achtköpfiger Teilnehmerkreis für das Nachwuchsführungskräfteprogramm.

Entwicklung der ausgeschiedenen Kandidaten

Mit den Bewerbern/innen, die eine Absage nach der Potentialanalyse erhalten, wird ein ausführliches Feedback- und Entwicklungsgespräch geführt. An diesem Gespräch nehmen neben dem/der Bewerber/in die direkte Führungskraft, die Personalentwicklerin und der externe

Qualifizierung der Nachwuchsführungskräfte

Als zweiter großer Prozessschritt schließt sich die Qualifizierung der Nachwuchsführungskräfte an. Dazu wird ein Curriculum aufgesetzt, das drei Module umfasst. Die jeweils zwei- bis dreitägigen Bausteine finden im zweimonatigen Rhythmus statt.

Übergeordnetes Ziel der Qualifizierung ist eine möglichst passgenaue und umfassende Vorbereitung der Teilnehmer/innen auf eine zukünftige Führungsposition.

Die Inhalte des Basis-Curriculums richten sich stark an den Anforderungen der Position Sachgebietsleitung im Landratsamt aus. Das impliziert zum einen die Schulung klassischer Führungsthemen wie Kommunikation, Veränderungsmanagement und Konfliktbewältigung. Zum anderen legen die internen Prozessverantwortlichen und die externen Trainer großen Wert auf organisationspezifische Inhalte. So werden z. B. aktuelle Fälle, die von den Teilnehmern/innen eingebracht werden, intensiv bearbeitet und reflektiert. Des Weiteren wird dem Thema Führung und Führungskultur im Landratsamt Heilbronn – nicht zuletzt durch den Besuch des Landrats und einer weiteren Führungskraft – ein hoher Stellenwert verliehen.

Neben der inhaltlichen Arbeit im Rahmen eines Multi-Methoden-Designs, das thematische Inputs, Einzel- und Gruppenarbeiten, Fallarbeit, Kamingsprache, Rollenspiele, Teamübungen und Reflexionsbausteine umfasst – wird auch einer Auseinandersetzung der Kandidaten/innen mit ihren Stärken und Entwicklungsfeldern Raum gegeben. Alle Teilnehmer/innen werden zu Beginn der Qualifizierung in einem Feedback-Gespräch mit dem eigenen Potential und den Eindrücken hinsichtlich ihrer Arbeit im Landratsamt konfrontiert. Zudem haben alle Teilnehmer/innen die Aufgabe, ihre Entwicklung mit Hilfe eines Lerntagebuchs zu reflektieren und zu dokumentieren. Als weiterer wichtiger Schritt zur Verankerung der Inhalte werden Lerngruppen gebildet, die jeweils Ar-

beitsaufträge für die Phasen zwischen den Bausteinen bekommen. Dazu gehören auch ein regelmäßiger Austausch bezüglich der Lerninhalte und gegenseitiges Feedback.

Bis zur Übernahme aktiver Führungsverantwortung stehen nun in einem nächsten Schritt der Qualifizierung sowohl die Sicherung des Gelernten als auch die Erweiterung desselben im Vordergrund. Zur Erreichung dieses Ziels wird wiederum ein modulares Programm konzipiert und umgesetzt. Dabei spielen neben der weiteren inhaltlichen Unterstützung durch die externen Trainer/innen, der Vernetzung und dem gegenseitigen Austausch auch die Themen Führungspraxis und Projektmanagement eine wichtige Rolle.

Als Ergänzung zum Basis-Curriculum werden je nach Bedarf der Nachwuchsführungskräfte weitere Thementage zur Vertiefung oder Erweiterung des Führungs-Know-hows angeboten. Zur Verankerung und zur praxisrelevanten Anwendung der Lerninhalte werden die Teilnehmer/innen zusätzlich in kollegialer Beratung geschult. In unterschiedlichen Beratungssettings können sie das neu Gelernte anhand eigener Praxisfälle innerhalb eines strukturierten Rahmens anwenden. Die Qualifizierung erfolgt durch moderierte Supervisionsabende und innerhalb eines speziellen Zusatzbausteins. Der regelmäßige Austausch im Rahmen der kollegialen Beratung fördert darüber hinaus die Vernetzung der Teilnehmer/innen. Die Netzwerkbildung wird zudem durch die Fort-

führung der Lerngruppen und der Arbeit in Projektteams unterstützt. Projektmanagement als weiterer Entwicklungsschwerpunkt soll die praktische Umsetzung des Gelernten in den Fokus rücken. Als Auftraggeber für die Projekte stellen sich interne Führungskräfte zur Verfügung. Die Projekte sind strategisch relevant und thematisch so gestaltet, dass die Organisation dadurch einen direkten Nutzen erfährt. Zur Vorbereitung auf die Projektsteuerung erhalten die Nachwuchsführungskräfte eine Projektmanagementschulung. Das Sammeln weiterer Führungspraxis wird den Teilnehmern/innen des Nachwuchspools durch ein externes Praktikum im Kontext der Privatwirtschaft und eine zeitlich begrenzte interne Assistenzstelle ermöglicht.

Neben den Veränderungen bei der Auswahl der Nachwuchsführungskräfte wird sicherlich die weitere Begleitung ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Nicht zuletzt zeigt sich, dass die Organisation an die neu ausgebildeten Nachwuchsführungskräfte glaubt: einem Teilnehmer am Programm konnte bereits eine Führungsposition angeboten werden. Er bekommt nun die Chance, sein erworbenes Wissen erfolgreich einzusetzen und so aktiv an der Führungskultur des Landratsamtes mitzuwirken.

Weitere Informationen erhalten Sie beim **Landratsamt Heilbronn, Daniela Messer, E-Mail: daniela.messer@landratsamt-heilbronn.de**, oder bei der **O&P Consult AG, Irena Rathgeb, E-Mail: irena.rathgeb@op-consult.de**. ●