

DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG RHEINLAND-PFALZ:

Potentialträger angemessen einsetzen und weiterentwickeln

Potentiale von Mitarbeitern/innen und Führungskräften zu erkennen und sie dementsprechend einzusetzen, das wird angesichts des bereits begonnenen Fachkräftemangels immer wichtiger. Die DRV Rheinland-Pfalz hat in Zusammenarbeit mit der O&P Consult AG in Heidelberg ein zukunftsfähiges Konzept der systematischen Personalauswahl und Personalentwicklung entwickelt und eingeführt, das Anforderungen an die zukunftsgerichtete Personalauswahl und -Entwicklung umfasst.

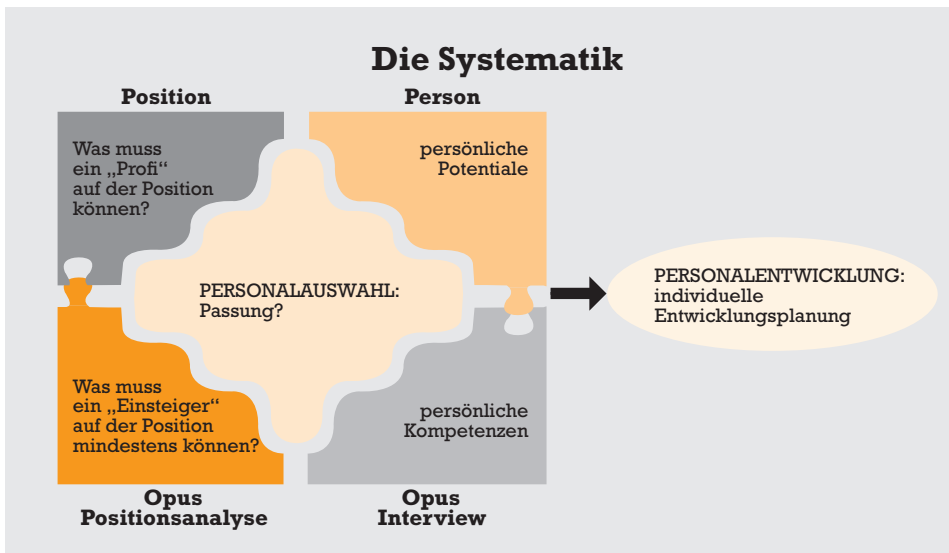
VON SANDRA UNTERWIESER/JOCHEN EDINGER*

Die Anforderungen und Erwartungen an die öffentliche Verwaltung verändern sich sowohl aus Kunden- als auch aus Mitarbeitersicht bereits seit einigen Jahren erheblich. Das zeigt sich insbesondere in veränderten Ansprüchen der Kunden/innen, in deutlich gestiege-

re Verantwortung, denn ein zentraler Erfolgsfaktor für die Effektivität und Effizienz eines Dienstleisters liegt in einem adäquat gesteuerten Einsatz des Personals. Das umfasst auch, dass Potentialträger ihren Stärken und Talenten entsprechend eingesetzt und weiterentwickelt werden.

Die DRV Rheinland-Pfalz hat die bisherigen Prozesse der Personalauswahl und

de die Überarbeitung der internen Stellenbesetzungsrichtlinien als Anlass für die Einführung des Systems genutzt. In einem zweiten Schritt soll das Verfahren gemäß dem Grundsatz „Personalentwicklung vor Personalauswahl“ zur allgemeinen Potential- und Kompetenzanalyse als Grundlage für individuell ausgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen verwendet werden. Neben dem Effekt, dass vorhandene Potentiale und Kompetenzen von Mitarbeitern/innen durch optimierte Besetzungsprozesse konsequenter genutzt werden, soll die Neuausrichtung auch zu einer höheren Transparenz und Akzeptanz von Besetzungsprozessen beitragen. Ist die Besetzungsentscheidung getroffen und kommuniziert, dienen die Ergebnisse der einzelnen Bewerber zusätzlich als Grundlage für die Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Der Nutzen ist sowohl auf Seiten der Mitarbeiter/innen als auch auf Seiten der Organisation zu sehen.



nen Effizienzerwartungen, im technischen Wandel und in den Erfordernissen der demographischen Entwicklung.

Diesen Herausforderungen hat sich die Deutsche Rentenversicherung (DRV) Rheinland-Pfalz auf einem ersten Strategie-Workshop bereits im Jahr 1999 unter dem Aspekt „Von der Behörde zum Dienstleister“ gestellt. Danach wurden strategisch relevante Zielausrichtungen im Leitbild sowie in den Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit verankert. Diese nehmen gerade auch die Führungskräfte in beson-

-entwicklung kritisch analysiert und unter Einbindung anerkannter, theoretisch fundierter Verfahren weiter professionalisiert. In der zentralen Balanced Scorecard, die im Haus als „Ausgewogenes Zielsystem“ zur Strategieumsetzung eingesetzt ist, war hierzu ausdrücklich die Einführung geeigneter Grundlagen und Instrumente der Potential- und Kompetenzanalyse festgelegt worden. Hintergrund hierfür war die Erreichung des Ziels „Mitarbeiter/innen für Veränderungen qualifizieren“ in der Perspektive „Lernen und Entwicklung“. Dabei wur-

Vorgehen bei der Einführung des neuen Verfahrens

Zur Systematisierung und weiteren Professionalisierung der Personalauswahl und -entwicklung hat die DRV Rheinland-Pfalz beschlossen, die bisherigen Prozesse um ein systematisches Verfahren zur Potential- und Kompetenzanalyse zu ergänzen (siehe Grafik). Die erfolgreiche Einführung der neuen Prozesse und Verfahren ist dabei in engem Zusammenhang mit der frühzeitigen Einbindung der Personalvertretung und der vertrauensvollen Zusammenarbeit aller Beteiligten zu sehen. Das Verfahren folgt dem Prinzip der „Bestenauslese“ im Sinne von Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz. Dabei werden für herausgehobene Stellen (insbesondere Stellen mit Personalführungsverantwortung) die auf fachliche Anforderungen bezogenen Stellenbeschreibungen anhand von so genannten „Opus-Positionsanalysen“ um detaillierte Ausprägungen überfachlicher Anforderungen ergänzt. Ziel ist es, die Bewerberauswahl entsprechend auszurichten.

Im Rahmen eines anstehenden Besetzungsprozesses gab es einen ersten Pilotlauf mit dem neuen Verfahren. Hier wurden Unternehmensberater aktiv, die gemein-

sam mit den internen Beteiligten zunächst Anforderungen der Position definierten, um darauf aufbauend mit den Bewerbern strukturierte Interviews zur Potential- und Kompetenzdiagnose durchzuführen. Im Anschluss wurden sowohl die erzielten Ergebnisse als auch die Akzeptanz des durch das Opus-Verfahren unterstützten Besetzungsprozesses reflektiert und als positiv bewertet.

Mit dem Ziel, das Verfahren auch durch interne Ressourcen abbilden zu können, wurden im nächsten Schritt Führungskräfte der DRV Rheinland-Pfalz in der Durchführung der Bewerberinterviews geschult. In diesem Zuge wurden auch einige Elemente des Verfahrens angepasst, um die spezifischen Bedarfe der öffentlichen Verwaltung optimal abzudecken (z. B. sprachlich-inhaltliche Adaptionen). Über die Entwicklung einer verkürzten Interview-Version und neuer Fallstudien wurden ferner zielgruppenspezifische Varianten für solche Auswahlprozesse entwickelt, bei denen Bewerber/innen erstmals Personalführungsverantwortung übernehmen sollen. Parallel dazu wurden intern die mit dem Verfahren verbundenen Prozesse definiert und sukzessive ausgearbeitet. Hier wurde z. B. festgelegt, wer die Interviews mit welcher Zielgruppe führt (Aufteilung zwischen internen und externen Interviewern), in welcher Form die Besetzungsentscheidung verkündet wird und wie in nachfolgenden Schritten Personalentwicklungsgespräche durchzuführen sind.

Bewertung bisher festzustellender Effekte

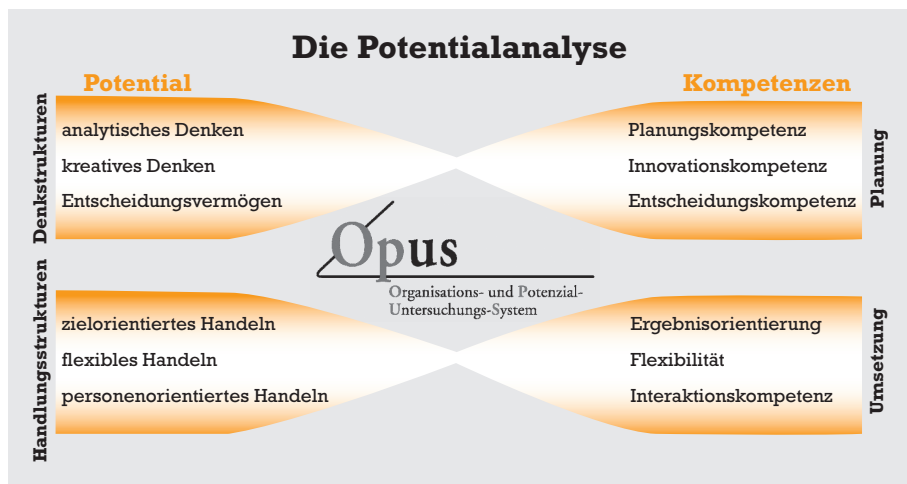
Nachdem nun seit einiger Zeit die Besetzungsprozesse in der DRV Rheinland-Pfalz durch Opus unterstützt werden, hat sich das Potentialanalyse-Instrument als ergänzendes Verfahren neben anderen juristisch abgesicherten Methoden der Personalauswahl etabliert. Im Rahmen einer Informationsveranstaltung hat die Geschäftsleitung die Führungskräfte über das Verfahren und die Hintergründe umfassend informiert und sie auf ihre besondere Verantwortung für die Personalentwicklung als nicht delegierbare Führungsaufgabe eingeschworen. Inzwischen konnten

sich das Verfahren wie auch der Gesamtprozess bereits als flankierendes Analyse-Instrument bei der Auswahl von neu eingestellten juristischen Mitarbeitern/innen bewähren.

Nächste Schritte

Eine weitere Erhöhung der Akzeptanz des Verfahrens erwartet die DRV Rheinland-Pfalz vom geplanten Einsatz des Opus-Systems auch außerhalb von Stellenbesetzungsverfahren. Im Rahmen der Personalentwicklung können Potentialträger dann auch unabhängig von Besetzungsfragen erkannt und gezielt weiterentwickelt werden. Die Identifizierung möglicher Potentialträger soll auf Basis von entsprechenden Beobachtungen durch Führungskräfte stattfinden. Hierzu soll es u. a. „Personalsrunden“

Mitarbeiter/innen. Die Träger der DRV haben hierzu ein übergreifendes Projekt beauftragt, das den Technikwandel und insbesondere die vorgesehene Einführung elektronischer Workflow-Systeme arbeitsorganisatorisch begleiten und unter anderem Gestaltungshinweise bezüglich Fragen der Personalentwicklung aufzeigen soll. Unstrittig ist, dass es sich in Anbetracht der künftigen Entwicklungen keine Organisation leisten kann, Potentiale von Mitarbeitern/innen schlummern zu lassen und Kompetenzen nicht systematisch auszubauen. Von einer professionellen Personalauswahl und -entwicklung profitieren dabei alle Seiten: die Organisation, indem sie sich zukunftsfähig ausrichtet, Potentialträger frühzeitig erkennt und für eine optimale Leistungserbringung zielgerichtet fördern kann – die Mitarbeiter/innen, die eine fundierte



der Abteilungsleiter geben, in denen wahrgenommene Leistungsträger zum Interview vorgeschlagen werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es auch in der öffentlichen Verwaltung zunehmend relevanter wird, gesellschaftliche und arbeitsmarktpolitische Trends frühzeitig aufzugreifen und auf ihre spezifischen Auswirkungen zu überprüfen. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und des drohenden Fachkräftemangels kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch bei Besetzungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung die Verfügbarkeit geeigneter Bewerber sinken wird. Ferner stellt der fortschreitende technische Wandel immer neue Anforderungen an die

Rückmeldung erhalten und entsprechend ihrer Stärken eingesetzt und weiterentwickelt werden können – ganz zu schweigen von der motivationssteigernden Wirkung und der nachhaltigen Mitarbeiterbindung, die von systematischen Entwicklungsmöglichkeiten ausgeht. Und letztlich dient dies auch den Kunden/innen, da mit „den richtigen Mitarbeitern/innen am richtigen Platz“ eine schnelle, fundierte, effektive und effiziente Erbringung der Dienstleistungen gewährleistet wird.

* SANDRA UNTERWIESER IST SENIOR-BERATERIN BEI DER O&P CONSULT AG; JOCHEN EDINGER IST REFERATSLEITER STRATEGIE UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG BEI DER DEUTSCHEN REENTVERSICHERUNG RHEINLAND-PFALZ