

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 6/2013. Weitere Infos unter:
iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,
Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2013 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Anforderungsgenaue Beurteilung und Auswahl von Führungskräften

Stadt Mannheim: Beurteilung der Führungskompetenz mittels Potentialanalyse

Seit Anfang 2011 arbeitet das neu gegründete Kompetenzzentrum Managemententwicklung der Stadt Mannheim mit einer externen Beratung daran, Auswahlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen unter Einsatz eines speziellen eignungsdiagnostischen Verfahrens zu begutachten. Damit soll gewährleistet werden, dass Bewerber die Anforderungen städtischer Führungsgrundsätze erfüllen können. Das dafür konzipierte Verfahren hat sich in der praktischen Umsetzung bereits bewährt.



Dr. Gerhard Mersmann
ist Leiter des Kompetenzzentrums
Managemententwicklung der
Stadt Mannheim



Markus Hedrich
ist Vorstand der
O&P Consult AG

Wer die Kultur und das Paradigma einer großen Organisation ändern will, der braucht die Führungskräfte. Als der Oberbürgermeister der Stadt Mannheim, Dr. Peter Kurz, kurz nach seiner Amtsübernahme im Februar 2008 den Change-Prozess anstieß, war bereits absehbar, wie vielfältig und komplex die Aufgaben und Herausforderungen werden würden. Denn das Ziel lautete zum einen, Verwaltungshandeln auf den Auftrag zur Gestaltung von Stadtgesellschaft auszurichten, und zum anderen, mit der Implementierung einer strategischen Steuerung und der Evaluation von Wirkungen zu einer der modernsten Kommunalverwaltungen Deutschlands zu werden.

Ein eigens für diese Herkulesaufgabe gebildetes Management-Team, die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013, machte sich an die Umsetzung eines an die vierzig Projekte umfassenden Masterplans, der mit der Definition einer Strategie begann, über organisatorische Justierungen auf zukünftige

Fachziele fokussierte und bei Routinen einer breiten Kommunikation endete. Und während der Prozess in vollem Gang war, wurde zunehmend deutlich, wie stark die Frage der Führung von diesem Paradigmenwechsel betroffen war; zumal in einer Organisation mit mehr als 7.000 Mitarbeitern, die an fachlicher Vielfalt, Unterschiedlichkeit und der politischen Bedeutung des Handelns kaum zu übertreffen ist.

Nach einer Zwischenbilanz lud der Oberbürgermeister Dezenternenten wie Dienststellenleitungen zu einer Klausur, in der nach einer bewegenden wie befreienden Diskussion Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit formuliert wurden.

Fortan sollten diese Leitlinien neben der bereits verabschiedeten Strategie den Kodex der Organisation ausmachen. Es wurde beschlossen, bei der zukünftigen Auswahl von Führungskräften mit einer noch zu entwickelnden spezifischen Methode die im Kodex festgeschriebenen Vorstellungen von Führung

zu begutachten. Da die Leitlinien teilweise doch sehr abstrakt formuliert waren, mussten zunächst daraus abgeleitete beobachtbare Kriterien in einem übergeordneten Anforderungsprofil für Führungskräfte definiert werden.

Das Team Management-Diagnostik, eine Einheit des ebenfalls aus dem Change-Prozess entstandenen Kompetenzzentrums Managemententwicklung, machte sich an die Ableitung dieser beobachtbaren Verhaltensaspekte. Das Team besteht aus der Teamleiterin Claudia Eigenbrodt und zwei weiteren Mitarbeiterinnen und ist wie das Kompetenzzentrum als Facheinheit dem Dezernat des Oberbürgermeisters zugeordnet. Im Ergebnis wurden zwei Basiskompetenzen für Führungskräfte definiert: „Personalführung“ und „Strategisch denken und wirkungsorientiert steuern“.

Der Bereich Management-Diagnostik kann sich, da er aus der regulären Personalbetreuungsarbeit herausgezogen ist, exklusiv mit der Begutachtung von Führungskompetenzen und -potentialen zukünftiger und aktueller Stelleninhaber von Führungspositionen und mit dem Messen und Bewerten der Wirksamkeit von Führungsverhalten befassen. Als strategischen Partner für die Evaluierung von Führungsverhalten gewann das Kompetenzzentrum die Unternehmensberatung O&P Consult AG, die – vertreten durch Berater Markus Neuburger und ein kleines Team weiterer Interviewer – mit der Opus-Methode auf die Diagnose von Führungspotentialen und -kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung spezialisiert ist.

Der Auswahlprozess

Durch ein Prozedere, das mit der Stellenausschreibung aufgrund eines Anforderungsprofils beginnt und über die formale Auswahl bis zur Durchführung einer Fachauswahl durch die einstellenden Stellen reicht, wurde mit der Potentialanalyse zum Führungsverhalten eine komplementäre Qualitätskontrolle etabliert, die zum ersten Mal die Güte von Führung neben der unabdingbaren Existenz fachlicher Vorausset-

zungen zu einer Sollbruchstelle bei der Besetzung von Führungspositionen definierte (siehe Grafik).

Durch das verbindliche Handeln des Oberbürgermeisters seit Einführung des Verfahrens wurde bis heute bei der Stadt

gezielt z. B. bei Bewerbern zu ermitteln und zu bewerten. Wichtig für die Management-Diagnostik war, eine Methode zu finden, die über ihre Strukturierung und Standardisierung dafür sorgt, dass die Durchführung bei unterschied-



Mannheim keine Führungsposition mehr gegen die Empfehlung aus der Potentialanalyse besetzt – unter Zustimmung der Politik und mit Beteiligung der Personalräte.

Da bei der Stadt Mannheim den in den Leitlinien beschriebenen Maßstäben vergleichbare Bewertungskriterien bisher nicht existierten, wird ein für externe als auch interne Bewerber einheitliches Verfahren der Kompetenzbewertung durchgeführt – unabhängig von der Tatsache, dass es sich bei internen Kandidaten auch um Führungskräfte handeln kann, die seit langer Zeit in der Führungsverantwortung bei der Stadt Mannheim stehen und hervorragende Arbeit leisten.

Das Vorgehen zur Diagnose der Führungskompetenzen

Die in einem Anforderungsprofil für Führungskräfte formulierten beobachtbaren Verhaltensweisen ermöglichen es, diese

lichen Teilnehmern wie auch bei unterschiedlichen Interviewern immer gleich bleibt und somit sowohl zu vergleichbaren als auch zu validen Ergebnissen führt. Ziel war außerdem, die Mitarbeiterinnen des Teams Management-Diagnostik zu befähigen, die Methode auch selbstständig durchzuführen.

Anzeige

Das strukturierte Interviewverfahren Opus der O&P Consult AG hat diese Anforderungen erfüllt. Ergänzt um spezifische Interviewteile, können strukturiert und gezielt die Verhaltensaspekte der beiden Basiskompetenzen aus dem Anforderungsprofil beobachtet und beurteilt werden.

Entscheidungen über Auswahl und Entwicklung von Führungskräften werden oft auf der Basis von Fähigkeiten, Fach-

kenntnissen und Erfahrungen getroffen. Dabei handelt es sich um ein strukturiertes Interview, das speziell zum Erkennen von Potentialen entwickelt wurde. Die starke Strukturierung und Standardisierung des Verfahrens sorgen dafür, dass sich der prinzipielle Interview-Prozess bei unterschiedlichen Teilnehmern wie auch bei unterschiedlichen Interviewern nicht unterscheidet, auch wenn auf Rückfragen und Anliegen der einzelnen Teilnehmer individuell eingegangen

werden kann. Die Mitarbeiterinnen des Teams Management-Diagnostik der Stadt Mannheim sind über mehrtägige Workshops in die dem Verfahren zugrundeliegenden Durchführungs- und Bewertungskriterien eingewiesen worden. Danach erfolgte zunächst eine beobachtende Begleitung der Interviewer durch die externen Berater, damit sie dann Zug um Zug das Verfahren selbstständig durchführen konnten.

Ablauf des Interviews

In einem etwa vierstündigen Interview bearbeiten die Kandidaten zunächst zwei Fallstudien. Dabei wird erfasst, wie sie:

- komplexe Problemstellungen analysieren und lösungsorientiert behandeln
 - in eskalierenden Situationen agieren und mit den dabei beteiligten Personen umgehen.
- In einem strukturierten Prozess werden die Kandidaten im Interviewverlauf durch eine Serie von Fragen und Herausforderungen geführt, die sich kontinuierlich in ihrer Komplexität und Unsicherheit steigern. Der Interviewer sucht dabei nach Denkstrukturen und Handlungsmustern, die für die erfolgreiche Arbeit in Führungspositionen entsprechend dem Anforderungsprofil für Führungskräfte der Stadt Mannheim entscheidend sind (siehe Grafik).

Phasen des Interviewverfahrens

Denken	Handeln	biographisches Interview
<p>Dauer: 20 Min. Vorbereitung + ca. 1 Std.</p> <p>Inhalt: Fallstudie</p> <p>Gemeinsame Erörterung der Fallstudie</p> <p>Erfasst wird, wie der Bewerber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analytisch an eine neue Thematik herangeht - Lösungen ableitet - Prioritäten setzt und Entscheidungen trifft <p>Fragestellungen steigern sich kontinuierlich in der Komplexität</p>	<p>Dauer: ca. 1 Std.</p> <p>Inhalt: Fallbeschreibungen und Rollenspiele</p> <p>Bewerber erhalten nach und nach Karten zur Fallentwicklung</p> <p>Erfasst wird, wie der Bewerber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maßnahmen ableitet - mit Personen umgeht - sich in anspruchsvollen Konfliktsituationen verhält <p>Fallbeschreibungen steigern sich kontinuierlich in der Komplexität</p>	<p>Dauer: ca. 1 Std.</p> <p>Inhalt: standardisierter Fragebogen</p> <p>Anhand herausfordernder Aufgaben des Bewerbers in der Vergangenheit werden aktuelle Kompetenzen ermittelt.</p> <p>Hierbei werden analog zum Denk- und Handlungsteil beobachtbare Verhaltensweisen des Anforderungsprofils für Führungskräfte betrachtet</p>

wissen und Erfahrungen getroffen. In anderen Worten: Zumeist wurde in die Vergangenheit von Beschäftigten und somit auf ihre Kompetenzen geschaut, um Hinweise auf den zukünftigen Erfolg zu erlangen. Eigentlich sollte man aber in die Zukunft blicken, um Aussagen über das Potential der Beschäftigten treffen zu können, um ihre Fähigkeiten zu erkennen, zukünftig mit komplexeren, unsicheren und herausfordernden Aufgaben umgehen zu können.

Das Opus-Verfahren ist eine diagnostische Methode, die es ermöglicht, das langfristige Führungs- und Management-Potential von Beschäftigten zu erfassen, um eine solide Basis sowohl für die Personalauswahl als auch für die Personalentwicklung zu schaffen. Dabei

werden kann. Die Mitarbeiterinnen des Teams Management-Diagnostik der Stadt Mannheim sind über mehrtägige Workshops in die dem Verfahren zugrundeliegenden Durchführungs- und Bewertungskriterien eingewiesen worden. Danach erfolgte zunächst eine beobachtende Begleitung der Interviewer durch die externen Berater, damit sie dann Zug um Zug das Verfahren selbstständig durchführen konnten.

Die beobachtbaren Verhaltensweisen der Basiskompetenz „Personalführung“ werden schwerpunktmäßig über die Fallstudie „Handeln“ ermittelt und die der Basiskompetenz „Strategisch denken und wirkungsorientiert steuern“ über die Fallstudie „Denken“. Abgerundet wird das Verfahren mit einer Se-

Ergebnisdarstellung und Gutachten

Die stellenverantwortliche Führungskraft erhält das Ergebnis der Führungskompetenzbewertung in Form eines schriftlichen Gutachtens. Der Fachbereich Personal und Organisation wird über das Ergebnis unterrichtet. In den Entscheidungsgremien vertritt dann das Kompetenzzentrum Managemententwicklung die ausgesprochenen Empfehlungen. Nach Abschluss des Verfahrens

werden die Gutachten beim Kompetenzzentrum Managemententwicklung zwei Jahre vorgehalten und anschließend datenschutzgerecht vernichtet.

Da auch interne Bewerber am Verfahren zur Führungskompetenzbewertung teilnehmen, ist es wichtig, dass diese Personen die Erkenntnisse aus dem Verfahren – unabhängig davon, ob sie für die Stellenbesetzung ausgewählt wurden – zur zielgerichteten individuellen Personalentwicklung einsetzen können. Die Bewerber erhalten daher auf Wunsch ein fundiertes Feedback über die bei ihnen beobachteten Stärken und Entwicklungsfelder. Gleichzeitig kann eine hierauf abgestimmte persönliche Personalentwicklungsberatung durch das Team Management- und Personalentwicklung in Anspruch genommen werden. Hierzu greift das Team auf spezifische Unterstützungs- und Fortbildungsangebote zurück, die auf die beobachtbaren Verhaltensweisen der Basiskompetenzen abgestimmt sind.

Erste positive Resonanzen

Die Ergebnisse der Führungskompetenzbewertung wurden von den Stellenverantwortlichen als sehr unterstützend empfunden. Sowohl die internen als auch die externen Kandidaten haben sich ganz überwiegend ebenfalls positiv geäußert. Zum einen haben sie das Verfahren als professionell und wertschätzend wahrgenommen, und zum anderen wurde von ihnen aner-

kannt, dass die Stadt Mannheim das Ermitteln von Führungskompetenzen erkennbar wichtig nimmt. Das ist u. a. auch ein Beitrag zu einem erfolgreichen Employer-Branding. Auch das fundierte persönliche Feedback und die gezielte Personalentwicklungsberatung werden als wertvolle Anregungen zur persönlichen Entwicklung gesehen.

Entwicklungsorientierte Standortbestimmung

Die Durchführung des Verfahrens zur Führungskompetenzbewertung wird als entwicklungsorientierte Standortbestimmung auch den aktiven Führungskräften der Stadt Mannheim angeboten – unabhängig von Besetzungsentscheidungen. Die Führungskräfte erhalten dadurch eine unabhängige Rückmeldung, inwieweit das Anforderungsprofil für Führungskräfte von ihnen bereits ausgefüllt wird. Ausgehend von dem Ergebnis können Führungskräfte gezielte Entwicklungsschritte initiieren und diese z. B. im Rahmen der in Zielvereinbarungen zukünftig aufgenommenen Kategorie „Verbesserung der Wirksamkeit des Führungsverhaltens“ für sich verbindlich festlegen.


Nutzen für alle Beteiligten erkennbar

Das Ungewöhnliche, das sich mit einem Terminus wie Management-Dia-

gnostik verbindet, ist nach knapp zwei Jahren längst zur Normalität geworden. Elementarer Baustein dabei war die Tatsache, dass Führen innerhalb der Stadtverwaltung als eigenständige, strategisch wichtige Aufgabe deklariert wurde. Es folgte die inhaltliche Definition und Festschreibung von Führung in den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit, die ihrerseits das Gerüst für die Beobachtungskategorien lieferten, mit denen die Management-Diagnostik arbeitet. Die strategische Partnerschaft mit dem Beratungshaus wiederum hat dazu geführt, dass ein methodologisch sauberes Verfahren mit hoher Validität etabliert werden konnte, das durch die konsequente Stützung durch den Oberbürgermeister verstetigt wurde. Die Bewerber, die bis dato das Verfahren durchlaufen haben, attestierten ihm einen hohen Erkenntniswert in eigener Sache, d. h., sie konnten durch das fundierte Feedback die Bausteine ihrer eigenen Personalentwicklung erkennen. Insgesamt handelt es sich um einen wichtigen Beitrag zur Realisierung des Führungsleitbildes und zur Vereinheitlichung des Führungsverständnisses.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der **Stadt Mannheim, Claudia Eigenbrodt, E-Mail: claudia.eigenbrodt@mannheim.de**, oder bei der **O&P Consult AG, Markus Neuburger, E-Mail: markus.neuburger@op-consult.de**. ●

Anzeige

 bremen online services – So innovativ ist Sicherheit.



Beweiswertige Daten

... die TR-ESOR konforme Lösung zur Langzeitaufbewahrung.

Beweiskräftig in die Zukunft:

Wirtschaftlichkeit und Beweiswerterhaltung sind kein Widerspruch!

Middleware gemäß TR-ESOR | leicht implementierbar über SOA | Investitionsschutz dank offener Standards | höchste Gerichtsverwertbarkeit | Rechtssicherheit | Zeitstempel | Modularität | skalierbar | automatische Übersignatur | gemeinsam mit IBM entwickelt

Tel: +49 421 204 95-0 | E-Mail: kontakt@bos-bremen.de



bremen online services auf dem

ZUKUNFTSKONGRESS STAAT & VERWALTUNG

25./26. Juni 2013, Berlin, bcc – VITAKO Lounge

www.bos-bremen.de