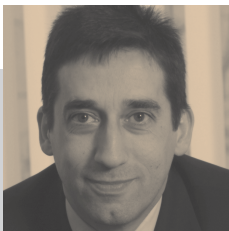


# Qualifizierte Führungskräfte über externe Personalberater finden

Überlassen Sie die Suche und Auswahl von Wahlbeamten nicht dem Zufall

Bei der Besetzung von Spitzenpositionen in der öffentlichen Verwaltung kommt es immer wieder zu Fehlbesetzungen. Im schlechtesten Fall führt das zu erheblichen Mehrkosten für eine Verwaltung. Professionelle und sorgfältige Personalauswahl ist deshalb vonnöten. In der privaten Wirtschaft werden dafür externe Personalberater beauftragt, aber auch öffentliche Einrichtungen nutzen inzwischen diese Form der Rekrutierung von Führungskräften.



**Edmund Mastiaux** ist Geschäftsführer des ZfM, Zentrum für Management- und Personalberatung, Edmund Mastiaux & Partner, Bonn

Auch wenn im öffentlichen Sektor zunehmend moderne Personalauswahlinstrumente Anwendung finden, gibt es vielerorts noch Personalentscheidungen, die einseitig gefärbt von politischer Couleur getroffen und sprichwörtlich „ausgesessen“ werden. Die strategische Bedeutung personaler Entscheidungen zeigt sich bei der Besetzung von Top-Führungskräften besonders deutlich. Während man sich in der freien Wirtschaft verhältnismäßig schnell von einer fehlbesetzten Führungskraft trennt, wählt die Verwaltung beispielsweise ihre Beigeordneten für acht Jahre. Lediglich durch Bezüge, Sozialleistungen und Beschaffungskosten ergeben sich bei der Fehlbesetzung einer Top-Führungskraft für diesen Zeitraum schnell Kosten in einer Größenordnung ab 600.000 Euro. Materiell kaum zu bemessen sind die folgenreichen Schäden wie: Verlust von Kontinuität, Verzögerung von Managemententscheidungen, Verunsicherung und Vertrauensverlust bei Bürgern/innen, Mitarbeitern/innen und den relevanten Gesprächspartnern/innen.

Der Verantwortungsbereich einer Führungskraft dieser Ebene ist groß und die qualifizierte Personalauswahl somit notwendig. Werden lediglich bisherige Vitae sowie Sozialbeziehungen, Referenzen und Parteibuch zur Beurteilung mit einbezogen, so kann das berufliche Scheitern vorprogrammiert sein. Entscheidend ist, dass die Führungskräfte nicht nur fachlich, sondern auch von ihrer gesamten Persönlichkeit her in das Umfeld von Politik und Verwaltung passen. Es geht nicht nur darum, in ruhigen Zeiten miteinander auszukommen, sondern auch darum, kritische Situationen zu meistern.

## Externe Unterstützung als Mittler

Eine externe Personalberatung kann – als Mittler zwischen Bewerbern/innen, Verwaltung und Politik – zu einer qualitativ besseren, objektiven und transparenten Personalentscheidung verhelfen. Erste Voraussetzung ist, dass die systematische Personalsuche und -auswahl von Politik und Verwaltung getragen wird und

ein ernsthaftes Interesse an der Umsetzung besteht. Zudem muss das Auswahlverfahren für alle Beteiligten transparent sein. Im Fokus steht, dass Politik, Verwaltung und Verwaltungsvorstand zum Kandidaten/zur Kandidatin der Spitzenposition passen.

Die Erfahrung von vielen erfolgreich durchgeführten Suchprojekten zeigt, dass für den Erfolg oder das Scheitern in der Praxis die Ausprägungen dreier Qualifikationsbereiche der Kandidaten/innen entscheidend sind:

- die fachliche Qualifikation
- die persönliche Qualifikation
- die umfeldbezogene Qualifikation

Das bedeutet im Einzelnen, dass der spätere berufliche Erfolg zu je 30 % von der fachlichen und persönlichen und zu 40 % von der umfeldbezogenen Qualifikation abhängt. Unter Letztgenannter versteht man einerseits die Erwartungshaltung des potentiellen Arbeitgebers, bezogen auf die Verhaltensweisen und Kenntnisse der zukünftigen Führungskraft, und andererseits die Wirkung des Bewerbers auf seine Umgebung.

Auch die Stadt Viersen am Niederrhein hat bei der Besetzung ihrer Beigeordneten-Positionen den Anspruch, dass die neue Führungskraft in das „Gesamtgefüge“ passt. „Der Verwaltungsvorstand muss wie aus einem Guss sein. Es nützt nichts wenn fachliche Qualifikationen aufgrund mangelnder Kooperation innerhalb der Verwaltungsspitze nicht zielführend eingesetzt werden. Wir haben uns die systematische Personalsuche und -auswahl zur Grundvoraussetzung bei der Besetzung unserer Spitzenpositionen gemacht. Der Preis einer Fehlbesetzung ist zu hoch“, so der Viersener Bürgermeister Günther Thönnessen.

## Vorgehen bei der systematischen Stellenbesetzung

Eine Vorgehensweise, die bislang erfolgreich bei der Besetzung von Führungspositionen im öffentlichen Bereich praktiziert wird, wird im Folgenden auf Basis der Auswahl von Wahlbeamten beschrieben. Eingesetzte Methoden und Verfahren differieren je nach Ausgangssituati-

on. Grundsätzlich lassen sich drei Schritte unterscheiden:

**1. Klärung verwaltungsinterner Rahmenbedingungen:** Diese Bedingungen sind bei einem systematischen Such- und Auswahlverfahren zu berücksichtigen:

- Innerhalb der Verwaltung und der Politik muss Einigkeit darüber bestehen, dass die Eignung des Kandidaten im Mittelpunkt des Verfahrens steht und nicht der Besitz eines bestimmten Parteibuches.
- Es wird eine Personalfindungskommission eingerichtet, der Vertreter aller Fraktionen angehören können. So wird von Beginn an die Transparenz des Verfahrens gewährleistet.
- Das Verfahren beginnt idealerweise mit der gemeinsamen Definition eines spezifischen Anforderungs- und Umfeldprofils.
- Außerdem findet anfangs die Verständigung über den Ablauf des Verfahrens statt. Alle Verantwortlichen kennen den Zeitplan und werden über den Prozess hinweg kontinuierlich durch die externen Berater informiert.
- Während des gesamten Auswahlverfahrens verpflichten sich alle Verantwortlichen zur absoluten Diskretion in Bezug auf Bewerberdaten und Teilergebnisse.

**2. Gezielte Marktansprache – Direktansprache und anzeigengestützte Suche:**

Ein Wandel vollzieht sich auch im Bewerberverhalten. Qualifizierte Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung nehmen ihre Karriere zunehmend selbst in die Hand. Neben der systematischen Beobachtung des Arbeitsmarktes auf Basis einschlägiger Medien wie regionaler und überregionaler Zeitungen, Fachzeitschriften und Online-Jobbörsen nutzen sie in jüngster Vergangenheit auch verstärkt die Gelegenheit, initiativ Kontakt zu Personalberatern aufzunehmen. Die Bewerber multiplizieren so einerseits ihre beruflichen Chancen und haben andererseits die Möglichkeit, sich vertrauensvoll – aus einer festen Position hinaus – über mögliche Chancen und Risiken eines Stellenwechsels zu informieren.

Erfahrungsgemäß sind qualifizierte Bewerber, die sich in Amt und Würden be-

finden, für den umgekehrten Weg – die Direktansprache durch eine Personalberatung – ebenfalls aufgeschlossen. Sie können sich diskret über die Zielposition informieren und sich im Anschluss ggf. zu einer Bewerbung entscheiden. Bis zu 80 Kandidaten werden nach Abstimmung mit dem Auftraggeber direkt auf die Position angesprochen und per Telefon informiert. Die sich daraus ergebenden Bewerbungen werden in den festgelegten Auswahlprozess integriert.

Die kombinierte Vorgehensweise der anzeigengestützten Suche und der Direktansprache führt zur optimalen Problemlösung. Grundvoraussetzung der anzeigengestützten Suche müssen entsprechend hohe Anforderungen an Gestaltung von Text und Aufbau der Anzeige sein. Verwaltung, Aufgaben, das Erwartungsprofil und ggf. wichtige Rahmenbedingungen sollten genannt sein. Somit ist die Anzeige informativ und hat a priori selektiven Charakter. Die Schaltung der Anzeige sollte unter dem Hinweis auf das Beratungsunternehmen erfolgen. Die eingehenden Unterlagen werden entweder direkt an die Beratung gesendet oder vom Auftraggeber an die Berater weitergeleitet. Die Direktansprache findet parallel statt.

**3. Systematische Auswahl der Kandidaten:** Die Auswahl geeigneter Kandidaten erfolgt über ein mehrstufiges, multimodales System. Basis für die Auswahlstrategie ist das zuvor festgelegte Suchprofil.

■ **Auswahlschritt 1:** Vorauswahl und strukturierte Bewerbergespräche. Auf Basis von Telefoninterviews und der systematischen Beurteilung der eingehenden Bewerbungsunterlagen wird eine Vorauswahl der Bewerber durch das Beratungsunternehmen getroffen. Dies geschieht durch eine Kategorisierung der Kandidaten in „geeignet“ und „nicht geeignet“. Bürgermeister und Findungskommission werden regelmäßig über den Status quo des Verfahrens informiert. Jeweils zwei Berater führen mit ca. acht bis zwölf Kandidaten ca. zweistündige strukturierte und anforderungsbezogene Bewerbergespräche. Auf „neutralem Boden“ kann die Persönlichkeit des Bewerbers

bezüglich der Zielposition mit ihren Qualifikationen, Zielvorstellungen und Erwartungen besser eingeschätzt werden. Hinzu kommt, dass sich der Bewerber in dieser Auswahlphase risikolos über die Position informieren kann. Ergänzend werden psychologische Testverfahren eingesetzt, die Rückschlüsse auf die persönliche Qualifikation und die Integrationsfähigkeit des Bewerbers zulassen.

- **Auswahlschritt 2:** Ergebniszusammenfassungen und strukturierte Endauswahl. Auf Basis der Bewerbergespräche werden im Anschluss schriftliche Zusammenfassungen angefertigt. Die Berater präsentieren der Personalfindungskommission die Ergebnisse und empfehlen die geeigneten Kandidaten, die am nächsten Auswahlschritt, dem strukturierten Auswahlverfahren, teilnehmen sollen. Dort bleibt die Anonymität zwischen den Bewerbern gewahrt, und ein differenziertes Kennenlernen des Bewerbers ist möglich. Zwei bis drei Kandidaten durchlaufen diesen Auswahlschritt. Sie absolvieren zwei bis

drei Übungen (zum Beispiel Präsentations- und Gesprächssituationen, Fallstudien), die ein möglichst realistisches Abbild der Anforderungen darstellen. Die Mitglieder der Personalfindungskommission beobachten und bewerten nach festgelegten Verfahrensregeln, inwiefern die Kandidaten den festgelegten Anforderungen entsprechen. Einzelanforderungen sind beispielsweise Führungskompetenz, soziale und kommunikative Kompetenz. Die Übungsdauer beträgt pro Kandidat inklusive Vorbereitungszeit ca. drei Stunden, so dass maximal drei Kandidaten das Verfahren an einem Tag absolvieren können. Die Ergebnisse des strukturierten Auswahlverfahrens liefern in Form einer Umfeldanalyse die Information, inwiefern die Persönlichkeit des Bewerbers in die Struktur von Verwaltung und Politik passt.

- **Auswahlschritt 3:** Vorstellung in den Fraktionen und Wahl. Im Anschluss an das Auswahlverfahren trifft die Personalfindungskommission die Entscheidung darüber, welche Kandidaten sich

in den Fraktionen vorstellen sollen, oder spricht dem Rat direkt eine entsprechende Wahlempfehlung aus. In einem letzten Schritt findet die Wahl durch den Rat statt.

Dieses beispielhaft beschriebene Auswahlverfahren dauert ca. 12 Wochen. Entscheidend ist, dass ein systematisches Auswahlverfahren Schritt für Schritt die Sicherheit für eine optimale Personalentscheidung erhöht. Durch die transparente Gestaltung des Auswahlprozesses haben beide Seiten die Möglichkeit, die Situation optimal für sich einzuschätzen bzw. abzuklären, inwiefern sie „zueinander passen“. Auch wenn Personalentscheidungen mit einem Restrisiko behaftet bleiben, gibt es keine Alternative zum System der gezielten Suche und Auswahl, das den gestiegenen Anforderungen an die modernisierte Verwaltung besser gerecht wird.

Weitere Informationen erhalten Sie beim **Zentrum für Management- und Personalberatung, Edmund Mastiaux**, ☎ **(02 28) 26 50 06, E-Mail: mastiaux@zfm-bonn.de.** ●