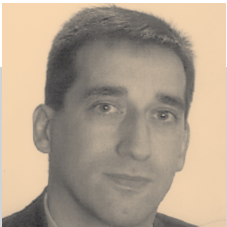


Neue Wege bei der Besetzung von Spitzenpositionen

Suche und Auswahl von Top-Führungskräften im öffentlichen Sektor

Das Auswahlverfahren für Spitzenfunktionen in der öffentlichen Verwaltung ist häufig von politischen Prämissen geprägt. Immer mehr Verwaltungen suchen jedoch qualifizierte Bewerber mit Hilfe moderner Werkzeuge des Personalmanagements. Wie ein solches Verfahren aussehen kann, zeigt dieser Beitrag.



Edmund Mastiaux
ist Dipl.-Kfm. und Inhaber des ZfM Zentrum für Management- und Personalberatung, Edmund Mastiaux & Partner

Personalentscheidungen auf Top-Managementebene – also auf Vorstandsebene – sind für Unternehmen und auch für öffentliche Verwaltungen von höchster strategischer Bedeutung. Die Fluktuation dieser Führungskräfte ist teuer. Das betrifft vor allen Dingen öffentliche Verwaltungen, die ihre Spitzenkräfte z. B. für acht Jahre wählen. Es ist leicht vorzurechnen, dass

beim Scheitern einer Top-Führungskraft Kosten in der Größenordnung von weit über 750.000 Euro entstehen können, wenn man lediglich Bezüge, Sozialleistungen und Beschaffungskosten summiert. Wesentlich folgenschwerer sind jedoch materiell kaum zu bemessende Schäden wie

- Verlust von Kontinuität
- Verzögerung von Managemententscheidungen, Projekten usw.
- Verunsicherung und Vertrauensverlust bei Bürgern, Mitarbeitern und den relevanten Gesprächspartnern

Unterschiede zu den Unternehmen

Ein großer Unterschied zwischen freier Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung liegt in der Art und Weise, wie mit vermeintlichen Fehlbesetzungen umgegangen wird. In der freien Wirtschaft wird – wenn auch nicht immer – eine kurzfristige Trennungvereinbarung unterzeichnet, während in der öffentlichen Verwaltung Entscheidungen eher hingenom-

men und „ausgesessen“ werden. Weil Personalentscheidungen eben nicht so einfach zu rechnen sind wie Sachinvestitionen und der Faktor Mensch in seinem Facettenreichtum zu viele Unwägbarkeiten birgt, wird gerade die Auswahl der Führungskräfte auf Beigeordneten- bzw. Dezernentenebene nach wie vor in sehr vielen Verwaltungen nach Gefühl, Wellenschlag und nach politischen Präferenzen durchgeführt. Hinzu kommt, dass man Führungskräfte dieser Ebene oft mit Samthandschuhen anfasst und es sich erspart, sie einer härteren Auswahlprozedur zu unterziehen. Meist reichen die bisherige Vita sowie die Analyse der Sozialbeziehungen und der Referenzpersonen für die Beurteilung aus. Leider wird hier vergessen, dass gerade diese Führungskräfte sehr viel schärfer und stärker in das Getriebe einer Verwaltung eingreifen – und deshalb noch besser zum auswählenden Umfeld passen müssen. Entscheidend für den Erfolg ist nicht, in ruhigen Zeiten miteinander umgehen zu können, sondern gerade die Entscheidungen bei Krisen, Konflikten

und „historischen“ Situationen zu meistern. Eine systematische Suche und Auswahl unter Einschaltung eines externen Personalberaters kann mit dazu beitragen, auch in öffentlichen Verwaltungen zu qualitativ besseren, objektiven und transparenten Personalentscheidungen zu kommen. Voraussetzung ist natürlich, dass die Politik daran ein ernsthaftes Interesse hat.

Nur ein Auswahlsystem, das für alle Beteiligten durchschaubar ist, kann die optimale Auswahl garantieren. Wichtigstes Ziel einer systematisch abgesicherten Manager-Selektion: Politik, Verwaltung und Verwaltungsvorstand müssen zum Bewerber passen. Fachliche Qualifikation reicht bei weitem nicht aus, um sich bei der Besetzung von Führungspositionen vor Fehlentscheidungen abzusichern.

Der Erfolg oder Misserfolg für die spätere Bewährung in der Praxis hängt von drei Qualifikationsbereichen ab, und zwar zu je 30 % von der fachlichen und persönlichen und zu 40 % von der umfeldbezogenen Qualifikation. Diese Prozentzahlen stellen Erfahrungswerte dar. Die in der Vergangenheit und auch heute noch vielfach angewandten Auswahlmethoden bezogen bzw. beziehen sich schwerpunktmäßig auf die bereits erwähnte fachliche Qualifikation. Das liegt daran, dass dieser Qualifikationsbereich verhältnismäßig einfach durch Analyse des bisherigen Werdegangs überprüft werden kann. Unter „umfeldbedingter Qualifikation“ versteht man die Erwartungshaltung des potentiellen Arbeitgebers bezüglich der Verhaltensweise und Kenntnisse der künftigen Führungskraft einerseits und die Wirkung des Bewerbers auf seine Umgebung andererseits.

Vorgehen bei der Stellenbesetzung

Nachfolgend wird eine Vorgehensweise skizziert, die erfolgreich bei der Besetzung von Positionen auf Beigeordneten- bzw. Dezernentenebene im Bereich der öffentlichen Verwaltung praktiziert wird. Je nach Ausgangssituation differieren die eingesetzten Methoden bzw. der Verfah-

rensablauf. Im Wesentlichen werden drei Schritte unterschieden:

1. Verwaltungsinterne Rahmenbedingungen

Am Anfang steht die Grundsatzentscheidung der politischen Fraktionen für ein objektives und transparentes Verfahren. Eingerichtet wird eine Personalfindungskommission, der Vertreter aller politischen Fraktionen angehören können. So ist sichergestellt, dass von Beginn an ein optimaler Informationsfluss und eine höchstmögliche Akzeptanz der Verantwortlichen gewährleistet ist. Mit den Mitgliedern der Personalfindungskommission wird dann das für die Positionsbesetzung relevante Anforderungs- und Umfeldprofil definiert, und die genauen Verfahrensschritte werden abgestimmt.

2. Direktansprache und anzeigengestützte Suche

Kandidatenakquisition heißt, dass der in Frage kommende Führungskräftemarkt umfassend angesprochen wird. Das Verhalten qualifizierter Kandidaten hat sich in jüngster Vergangenheit deutlich verändert, d. h., sie haben sich für jede adäquate Form der Ansprache geöffnet und nehmen ihre Karriereentwicklung durch aktives Verhalten in die Hand: Durch die systematische Beobachtung des Stellenteils einschlägiger Medien, durch die initiative Kontaktaufnahme zu Personalberatern und relevanten Multiplikatoren sowie durch gezieltes, wenn auch diskretes „Sich-ins-Gespräch-bringen“ auf dem Führungskräftemarkt der öffentlichen Verwaltung. Daher führt die kombinierte Vorgehensweise, also anzeigengestützte Suche und Direktansprache, zur Problemlösung. Selbstverständlich müssen hohe Anforderungen an die Gestaltung und den Text von Anzeigen gestellt werden. Sie müssen informativ und dadurch schon a priori selektiv sein, die Verwaltungsprofil und ggf. wichtige zusätzliche Rahmenbedingungen realistisch beschreiben und eine professionelle Bearbeitung sicherstellen. Die Anzeigen-

schaltung sollte unter Hinweis auf das Beratungsunternehmen erfolgen. Sämtliche Unterlagen gehen entweder direkt an das Beratungsunternehmen oder wer-

Verfahren zur Besetzung von Führungspositionen

- Schaffung interner Rahmenbedingungen
- Akquisition der Kandidaten
- Auswahl der Bewerber in drei Schritten:
 - Vorauswahl und strukturierte Bewerbergespräche
 - Kurzgutachten und Einzel-Assessment-Center
 - Vorstellung in den politischen Gremien und Wahl

den vom Auftraggeber an die Berater unmittelbar weitergeleitet. Parallel zu den Anzeigenschaltungen werden Bewerber direkt kontaktiert. Hierbei werden zunächst einmal in Frage kommende Zielverwaltungen und Zielpositionen selektiert. Nach einer Abstimmung mit dem Auftraggeber werden dann bis zu 80 Kandidaten direkt auf die Position angesprochen und per Telefon über die Position informiert. Die Erfahrung zeigt, dass Bewerber aus der öffentlichen Verwaltung der Direktansprache gegenüber positiv eingestellt sind. Die Direktansprache hat den Vorteil, dass in Frage kommende Bewerber, die qualifiziert sind, sich aber noch in Amt und Würden befinden, sich diskret über die Position informieren können, um sich danach ggf. für eine konkrete Bewerbung zu entscheiden. Sich daraus ergebende Bewerbungen werden in den vorab festgelegten Auswahlprozess integriert.

3. Auswahl der Kandidaten

Die Auswahl geeigneter Bewerber erfolgt nach einem mehrstufigen, multimodalen System, mit dessen Hilfe die Sicherheit der Personalentscheidung Schritt für Schritt

erhöht wird. Der Auswahlstrategie liegt das vorab festgelegte Suchprofil zugrunde. Alle eingehenden Bewerbungsunterlagen werden unmittelbar an das Beratungsunternehmen weitergeleitet.

■ **Auswahlschritt 1: Vorauswahl und strukturierte Bewerbergespräche**

Die Auswahl der Bewerber wird durch Telefoninterviews und die systematische Beurteilung der eingehenden Bewerbungsunterlagen optimiert. Das Beratungsunternehmen trifft im Anschluss daran eine Vorauswahl und qualifiziert die Bewerbungen nach den Kategorien „geeignet“ und „weniger geeignet“. Zu diesem Zweck wird eine Liste mit Begründung erstellt und an die Personalfindungskommission weitergeleitet. Im Rahmen einer ca. zweistündigen Sitzung begründet der Berater vor den Mitgliedern der Personalfindungskommission die Vorauswahl. Die Personalfindungskommission entscheidet dann über die Bewerber, die zu Gesprächen eingeladen werden. Auf Wunsch erhalten die Fraktionen alle Unterlagen mit der Möglichkeit der Stellungnahme. Im nächsten Schritt führen zwei Berater mit acht bis zwölf Bewerbern jeweils zweistündige strukturierte und anforderungsbezogene Bewerbergespräche. Zielsetzung der Gespräche ist es, die Person des Bewerbers mit seinen Qualifikationen, Zielvorstellungen und Erwartungen auf „neutralem“ Boden besser einschätzen zu können. Darüber hinaus hat der Bewerber die Gelegenheit eines für ihn risikolosen Informationsaustausches. Der Berater ist in dieser Phase des Auswahlprozesses sehr gut in der Lage, mit dem Blick von außen die Verwaltung, die handelnden Personen und die positionsspezifischen Anforderungen darzustellen. Im Vorfeld der Interviews bzw. im weiteren Verlauf werden zusätzliche psychologische Beurteilungsverfahren eingesetzt, die Rückschlüsse auf die persönliche Qualifikation, aber auch auf die Integrationsfähigkeit der Kandidaten zulassen.

■ **Auswahlschritt 2: Kurzgutachten und Einzel-Assessment-Center**

Über die Kandidaten, die an den Bewerbungsgesprächen teilgenommen ha-

ben, werden schriftliche Kurzgutachten angefertigt. In einer Besprechung der Personalfindungskommission wird das Ergebnis der Bewerbergespräche durch die Berater präsentiert und gleichzeitig eine Empfehlung ausgesprochen, welche Kandidaten an dem nachfolgenden Auswahlschritt, einem Einzel-Assessment-Center, teilnehmen sollen. Die Personalfindungskommission trifft im Anschluss daran die Entscheidung, welche Kandidaten zugelassen werden.

Das Einzel-Assessment-Center ist eine Variante des bekannten Assessment-Center-Verfahrens und stellt jeweils eine Person in den Mittelpunkt der Bewertung. Wesentliche zusätzliche Vorteile des Einzel-ACs sind, dass die Anonymität der Kandidaten gewahrt bleibt und dass ein vertieftes Kennenlernen des Bewerbers möglich ist.

Diesen Auswahlschritt absolvieren zwei bis fünf Kandidaten. Das Ziel ist, dass die Personalfindungskommission die einzelnen Kandidaten mit ihren Qualifikationen, Zielsetzungen und Erwartungen kennen lernt. Zu diesem Zweck durchläuft jeder Kandidat zwei bis drei Übungen (Präsentations- und Gesprächssituationen, Fallstudien), die ein möglichst realistisches Abbild der Anforderungen sein sollten. Wesentlicher Bestandteil des Einzel-Assessment-Centers sind Fallstudien, deren Ziel es ist, Vorschläge, Meinungen und Standpunkte des Kandidaten systematisch zu hinterfragen und auf Realitätssinn, Redlichkeit, Glaubwürdigkeit und Festigkeit zu prüfen. Dabei spielen auch fachliche Herangehensweisen eine Rolle. Die Mitglieder der Personalfindungskommission beobachten und bewerten die Kandidaten nach festgelegten Verfahrensregeln bezogen auf Einzelanforderungen wie Führungskompetenz, strategische Kompetenz, persönliche und kommunikative Kompetenz. Das Verfahren wird von zwei Beratern moderiert. Die Übungsdauer beträgt pro Kandidat ohne Vorbereitungszeiten ca. drei Stunden. An einem Tag können maximal drei Kandidaten das Einzel-Assessment-Center absolvieren. Das Verfahren findet im professionellen Umfeld außerhalb der Verwaltung statt.

Im Rahmen eines solchen Einzel-ACs wird eine systematische Umfeldigungsanalyse vorgenommen. Es wird geklärt, ob die Persönlichkeit des Bewerbers in die Struktur der Verwaltung schon hineinpasst, ob beide miteinander wachsen können oder sich gegenseitig blockieren würden.

■ **Auswahlschritt 3: Vorstellung in den Fraktionen und Wahl**

Die Personalfindungskommission trifft im Anschluss an das Einzel-Assessment-Center-Verfahren die Entscheidung darüber, welche Kandidaten sich den Fraktionen vorstellen sollen. Die Vorstellung in den Fraktionen (max. drei Kandidaten) dauert ca. eine Stunde pro Kandidat. Ggf. gibt es noch eine Vorstellung im Hauptausschuss. Danach wird die endgültige Auswahlentscheidung getroffen. Im Anschluss daran findet die Wahl durch den Rat statt.

Positive Erfahrungen aus bisherigen Projekten

Das hier beschriebene Auswahlverfahren dauert ca. 12 Wochen. Die Erfahrung zeigt, dass eine nachvollziehbare und transparente Personalauswahl auf Top-Managementebene im Bereich der öffentlichen Verwaltung möglich und auch durchführbar ist. Die Kandidaten schätzen ein solches Vorgehen, da sie für sich auch besser abschätzen können, inwieweit die handelnden Personen zu ihnen bzw. sie zu den handelnden Personen passen. Darüber hinaus erhalten die abgelehnten Bewerber ein ausführliches Feedback.

Personalentscheidungen werden immer mit einem Restrisiko behaftet bleiben. Um den gesteigerten Anforderungen an diese Führungsebene gerade im Bereich der Führung und des strategischen Denkens zukünftig in höchster Qualität zu entsprechen, gibt es zu einer systematischen Suche und Auswahl, die objektiv und transparent ist, auch für die öffentliche Verwaltung keine Alternative.

Weitere Infos erhalten Sie beim **ZfM, Edmund Mastiaux**, ☎ (02 28) 26 50 04, E-Mail: service@zfm-bonn.de, Internet: www.zfm-bonn.de. ●