

Personalentwicklung

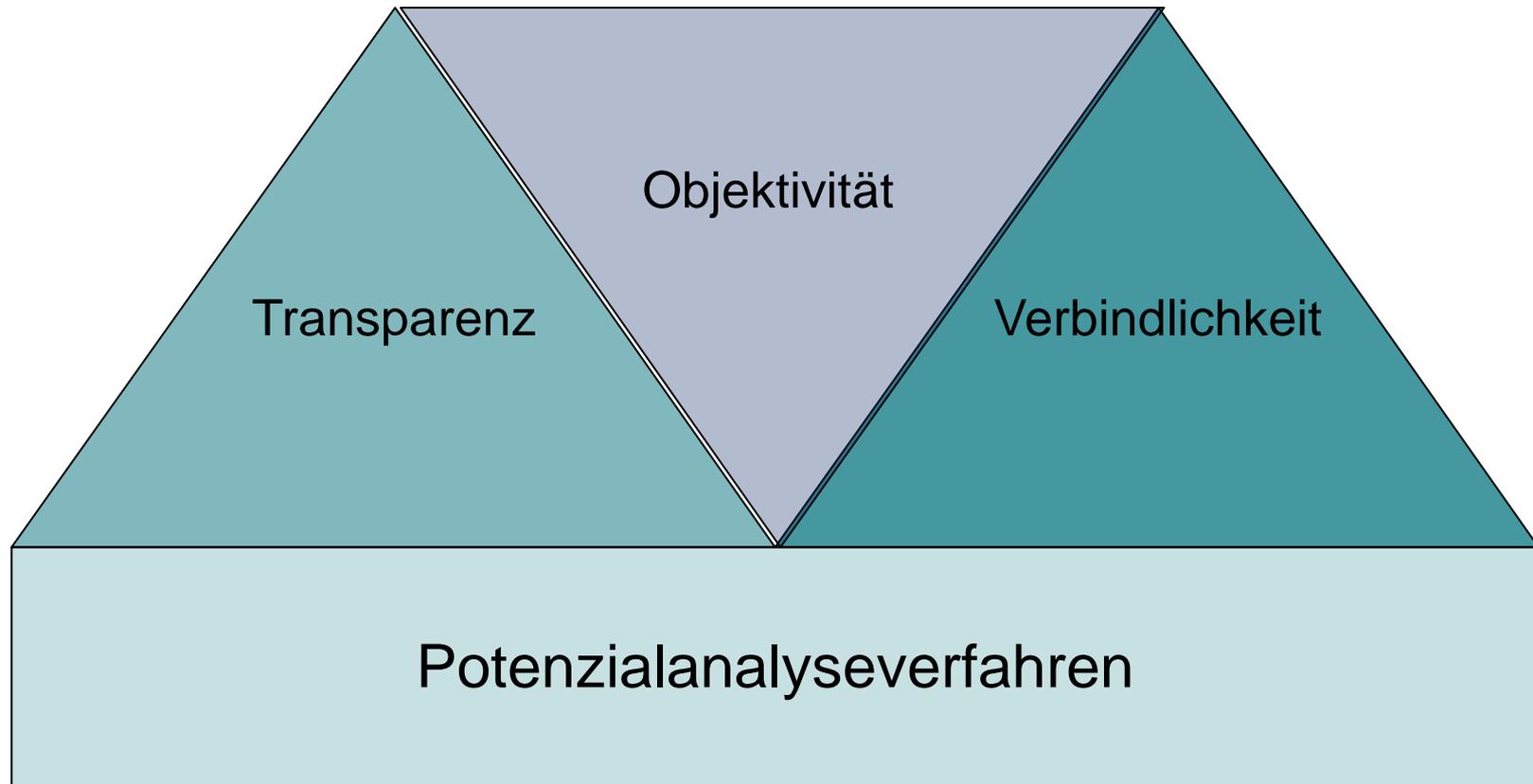
Führungskräftenachwuchsentwicklung

Potenzialanalyseverfahren zur Gewinnung zukünftiger Führungskräfte



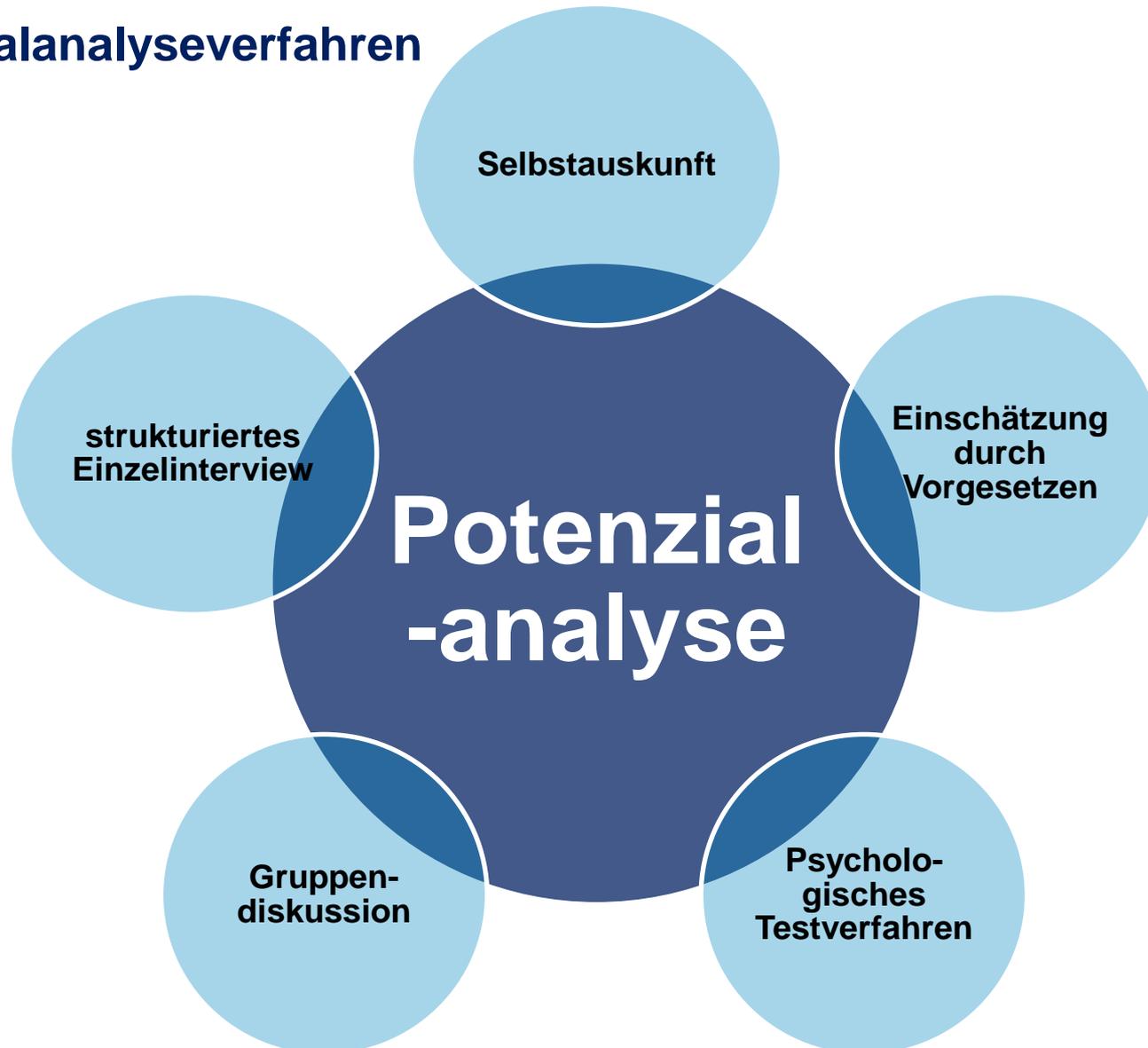
- In den nächsten Jahren werden aufgrund des demografischen Wandels in der Kreisverwaltung eine Reihe von Führungspositionen neu zu besetzen sein.
- Suche, Entwicklung und langfristige Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Führungsfunktionen entscheidet maßgeblich über die Handlungsfähigkeit der Behörde in der Zukunft.
- Um die in den vergangenen Jahren in zunehmendem Maße gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte erfüllen zu können, ist es angezeigt, rechtzeitig zielstrebige, engagierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen eines strukturierten Verfahrens zu potenziellen Führungskräften zu qualifizieren.
- Hierzu sollte in einem ersten Schritt das vorhandene Potenzial erschlossen werden.

- Ein derart aufwändiges Verfahren kann nur mit externer Begleitung erfolgreich verlaufen.
- Insgesamt 8 Anbieter im Bereich HR-Management wurden gebeten, bei Interesse ein Konzept/Angebot vorzulegen.
- 3 Anbieter erhielten Gelegenheit, ihr Konzept im Rahmen einer Präsentation vorzustellen
- Das *Institut für Beratung * Training * Coaching* präsentierte das den gestellten Anforderungen ansprechendste Konzept zum geplanten Auswahlverfahren
- Nach Beteiligung weiterer interner Akteure (PE-Zirkel, GS, PR, Datenschutzbeauftragter) sowie Prüfung des Vergabeverfahrens durch die Stabsstelle Rechnungsprüfung erfolgte die Auftragsvergabe.



Multimodulares

Potenzialanalyseverfahren



- Definition der Zielgruppe 490 MA
- Interne Öffentlichkeitsarbeit Werbung
- Information aller Führungsebenen VV, VK
- Informationsveranstaltungen mit externem Berater 250 MA
- Führungskräfte- Workshops mit 40 Führungskräften Anforderungen
- Bewerbungsphase 167 MA
- Prüfung der Bewerbungen 160 MA



➤ **Selbsteinschätzung**

Durch einen strukturierten Selbstauskunftsbogen wurde zunächst die Eigeneinschätzung der Teilnehmer/innen zu wesentlichen Führungskompetenzen und zu möglichem eigenem Führungsverhalten erhoben.

➤ **Fremdeinschätzung**

Parallel hierzu wurden die unmittelbaren Vorgesetzten gebeten, mittels eines identischen Auskunftsbogens eine ergänzende Einschätzung aus Führungssicht abzugeben.

- ! Die Ergebnisse der Selbst- und Fremdeinschätzung wurden ausschließlich durch den externen Berater ausgewertet, dienten lediglich der Abrundung und sind nicht als separates Kriterium in die Bewertung mit eingeflossen.

➤ **Schriftliches Testverfahren**

Abgefragt wurden in diesem Modul insgesamt 152 verschiedene Items in einem 5-stufigen Antwortformat („trifft gar nicht zu“ – „trifft voll zu“). Im Rahmen des Testverfahrens waren Mindestkriterien für eine weitere Teilnahme am Verfahren zu erfüllen.

➤ **Zwischenergebnis**

Nach Auswertung der Ergebnisse durch den externen Berater erfüllten **93 von insgesamt 160** Personen den definierten Sollwert und somit die Mindestanforderungen bezüglich der Teilnahme am weiteren Verfahren.

Angebot der Erläuterung des Ergebnisses im Rahmen eines Feedback-Gespräches durch Berater.

➤ **Gruppendiskussion**

Ziel der Gruppendiskussionen war eine Einschätzung der Bewerber zu folgenden Führungskompetenzen:

Soziale Sensibilität
Auftreten
Strategisches Denken
Durchsetzungs-/Konsensfähigkeit
Steuerungsfähigkeit
Teamführungsfähigkeit

➤ **Gruppendiskussion**

Die Zusammensetzung der Diskussionsgruppen erfolgte nach zuvor definierten Kriterien.

Neben dem externen Beraterteam nahmen als weitere Beobachter im Wechsel auch der Leiter der Zentralen Dienste und die Leiterin des Sachgebiets Personal an den Diskussionsrunden teil. Die Bewertung des beobachteten Verhaltens erfolgte ebenso wie die Ergebnisfindung im Rahmen einer Konsensdiskussion.

➤ **Strukturiertes Interview**

Das strukturierte Interview bildete den Abschluss des gesamten Analyseverfahrens. Inhalte und Zeitdauer wurden durch die Berater festgelegt und waren für alle Teilnehmenden gleich.

Dieses Modul verfolgte insbesondere das Ziel, Dimensionen zu erfassen, die durch Fragebögen oder Situationssimulationen allein nur schwer zu beobachten sind. Darüber hinaus bestand es aus

- situativen und biographischen Fragen
- einer Ergebnisanalyse der Selbst- und Fremdeinschätzung
- der Lösung einer Aufgabe über ein erfolgskritisches Szenario aus dem Führungsalltag
- einem individuellen Feedback zu den Ergebnissen der vorangegangenen Modulen.

- Nach Auswertung aller Module beurteilt der externe Berater insgesamt

53 Teilnehmer/innen als derzeit lediglich bedingt geeignet

40 Teilnehmer/innen als besonders geeignet

um in Zukunft eine Führungsfunktion zu übernehmen.

- Die 40 Potenzialträger wurden über die Empfehlung informiert und werden zu einem Perspektivgespräch mit der Personalverwaltung eingeladen.
- Entsprechend den erforderlichen Stellenbesetzungen, Anforderungen und fachlichen Ausprägungen zukünftig zu besetzender Führungsfunktionen sollen diese zunächst im Rahmen einer modularen Fortbildungsreihe qualifiziert werden.
- Die Qualifizierung orientiert sich dabei an der modularen Qualifikation für den Aufstieg in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst.
- Bei den Ergebnissen des abgeschlossenen Potenzialanalyseverfahrens handelt es sich um Momentaufnahmen, die sich als Grundlage für kurz- und mittelfristige Karriereentscheidungen eignen. Das Verfahren ist nicht bestimmt, langfristige Persönlichkeitsentwicklungen vorherzusagen.