
Auswahlverfahren für das Top-Verwaltungsmanagement: Zielführende Erfahrungen

Frühjahrstagung SGVW
in Zusammenarbeit mit der
Staatskanzlei Kanton Aargau

Aarau

7. Mai 2009

Referat von
Daniel Fahrni, lic. phil. I

Ausgangslage

Bei der Auswahl des Top-Verwaltungsmanagements besteht heute zunehmend Bedarf

- nach transparenten Auswahlentscheiden gegenüber Parlament und Öffentlichkeit;
- nach Wissen über professionelle Auswahlverfahren;
- nach Optimierungsmöglichkeiten auf dem Hintergrund unterschiedlicher Erfahrungen.

Mitarbeiterbefragung 2005 im Kanton Solothurn

Gestützt auf die Mitarbeiterbefragung 2005 wurden in der Verwaltung des Kantons Solothurn die beiden folgenden Handlungsfelder im Bereich Personal- und Amtsführung als prioritär definiert:

- Verbesserte Auswahl von Führungskräften
- Systematischere Ausbildung und Förderung von Führungskräften

Antwort des Regierungsrats des Kantons Nidwalden 2008

In seiner Antwort auf eine Kleine Anfrage betreffend Personalführung in der Kantonalen Verwaltung antwortete der Regierungsrat des Kantons Nidwalden dahingehend,

- dass bei der Auswahl von Führungskräften beim Kanton die Führungskompetenz neben der Sozialkompetenz oder der Methodenkompetenz ein zentraler Faktor ist und
- nur Führungskräfte angestellt werden, welche über die nötigen Fähigkeiten verfügen.

Projektauftrag der Geschäftsprüfungskommissionen des National- und Ständerats an die Parlamentarische Verwaltungskontrolle im Januar 2009:

Wahl des obersten Kaders durch den Bundesrat

„Vor dem Hintergrund verschiedener umstrittener Besetzungen von Spitzenpositionen in der Bundesverwaltung soll die Zweckmässigkeit der entsprechenden Auswahlverfahren departementsübergreifend untersucht werden.“

Auswahlprozess

1. Definitions- und Suchphase

Erstellen des Anforderungsprofils
Stellenausschreibung / Searchauftrag

2. Integrationsphase

Unterlagen interner und externer Kandidierende sichten
Shortlist (interne/externe Kandidierende) erstellen

3. Evaluationsphase

Bewerbungsgespräche
Evaluation der Kandidierenden

Auswahlprozess

4. Entscheidphase

Konsolidieren der Resultate

Auswahl des Kandidierenden

Antrag an Regierung durch Regierungsmitglied

5. Wahl und Kommunikation

Wahl durch die Gesamtregierung

1. Erfahrung

- Die Definition der Anforderungsprofile findet oftmals ohne das zuständige Regierungsmitglied statt.
 - Der Lead liegt oft beim zuständigen Generalsekretär. Dieser wird unterstützt durch die persönlichen Beratenden des Regierungsmitglieds, zum Teil auch durch den aktuellen Stelleninhaber und/oder durch die HR-Verantwortlichen.
- >Den unterschiedlichen Anforderungen von Seiten der Politik und der öffentlichen Verwaltung wird man in dieser Phase oftmals nicht vollumfänglich gerecht.

2. Erfahrung

- Parallel zum offiziellen Auswahlverfahren machen sich oftmals Exekutivmitglieder, aber auch das Verwaltungsmanagement auf die Suche nach Top-Leuten.
 - Diese werden nicht selten am definierten Auswahlprozess vorbei selektioniert.
- > Dieses Vorgehen geht von der Annahme aus, wonach die bisherigen Leistungsausweise und/oder der Bekanntheitsgrad einer Person den Erfolg künftiger Tätigkeit garantieren.

1 Definitions- und Suchphase

Lösungsmöglichkeit

Die für die Auswahl relevanten Akteure definieren ein *kleines* Gremium, welches für den Auswahlprozess verantwortlich ist. Dieses Gremium trägt die alleinige Verantwortung; es hat *jederzeit den Gesamtüberblick* über das *Verfahren* und die *eingeholten Informationen*.

Das zuständige Regierungsmitglied leitet dieses Auswahlgremium.

3. Erfahrung

- Immer mehr Verwaltungen setzen für die Suche nach Top Kadern externe Executive-Search-Unternehmen (Headhunter, u. a.) ein.
- > Unabhängigkeit und Objektivität haben bei Auswahlverfahren einen hohen Stellenwert. Erfolgen Search und Evaluation durch ein und dasselbe Unternehmen, können Interessenkonflikte entstehen.

Lösungsmöglichkeit

Bei der Suche und Evaluation von Top-Kadern in öffentlichen Verwaltungen empfehlen wir, vermehrt auf das Prinzip der „Gewaltenteilung“ zu achten.

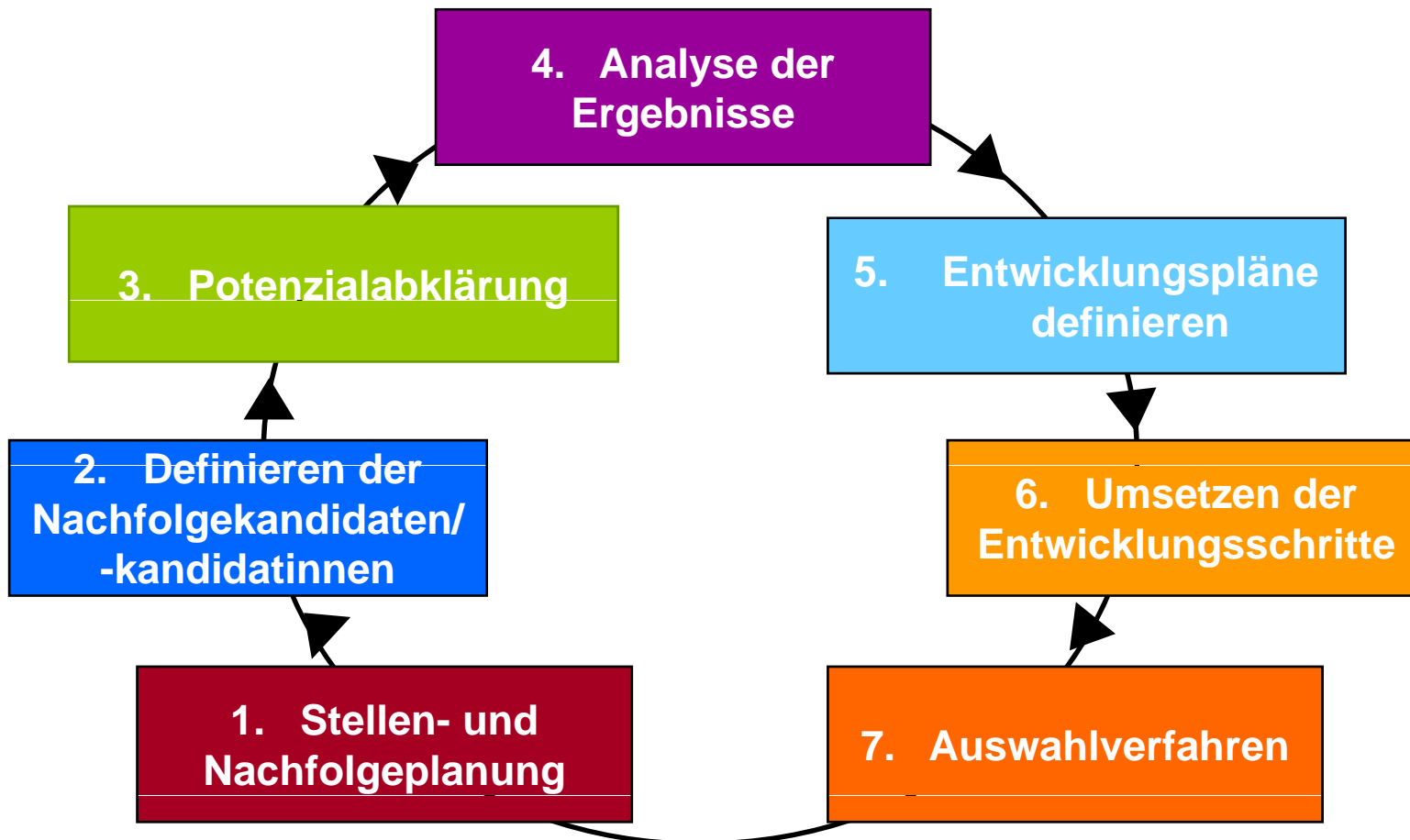
2 Integrationsphase – interne/externe Kandidierende; Shortlist

Erfahrung

- Unter den letzten 3-5 Kandidierenden (Shortlist) finden sich selten wirklich valable interne Leute.
- Geeignete interne Nachfolgekandidaten und –kandidatinnen melden sich selten. Eher melden sich diejenigen, die „mutig“ wieder einmal ihre Arbeitsmarktfähigkeit testen möchten.
- > Es gibt heute nur wenige Verwaltungsorganisationen, die über eine systematische Führungskräfteentwicklung im Sinne eines Talentmanagements für High Potentials verfügen.

2 Integrationsphase – interne/externe Kandidierende/Shortlist

Lösungsmöglichkeit



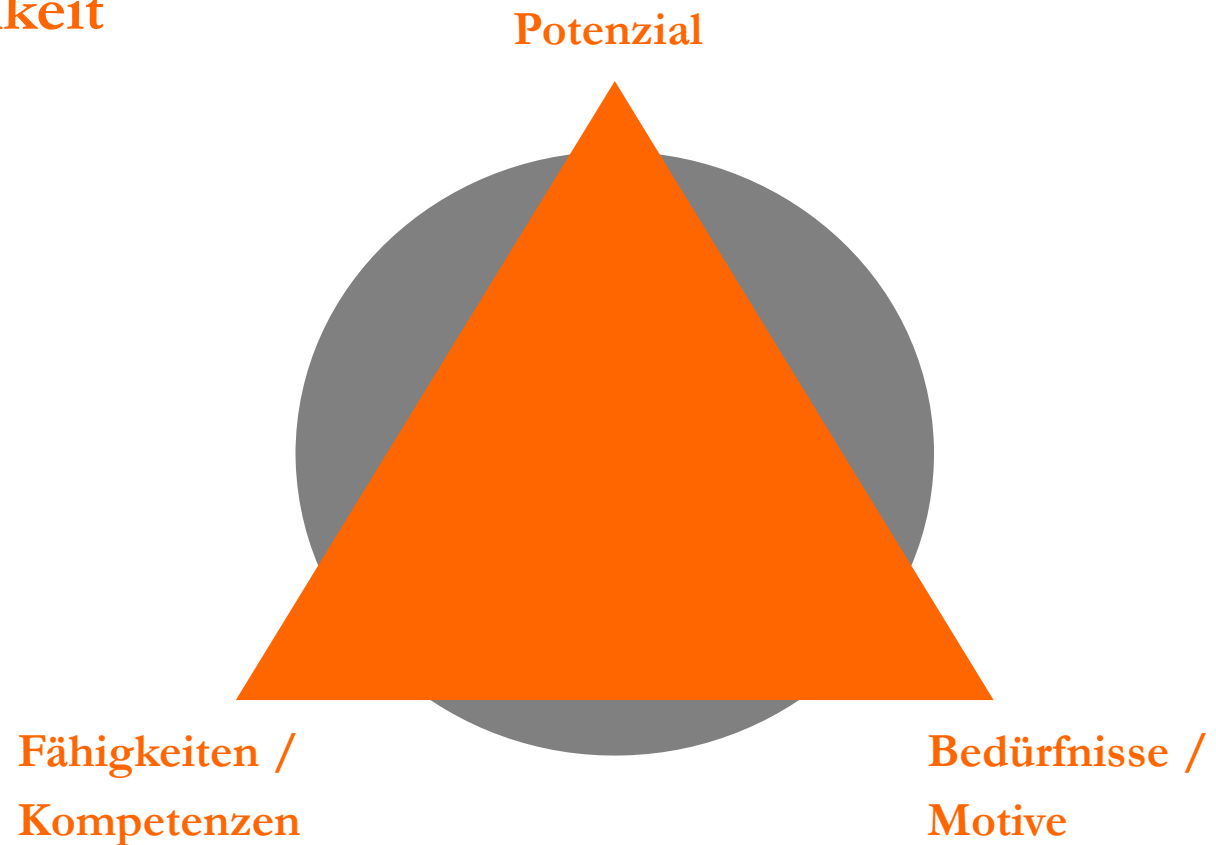
Erfahrung

- Die Evaluation der Kandidierenden konzentriert sich stark auf die Fachkompetenzen (betriebswirtschaftliche, juristische, etc.) sowie Führungs-, Sozial- oder Methodenkompetenzen.

>Über welche Leistungsmöglichkeiten (intellektuelles und emotionales Potenzial) die Kandidierenden verfügen und wie sie Unsicherheit und Komplexität ertragen, wird zu wenig in Betracht gezogen.

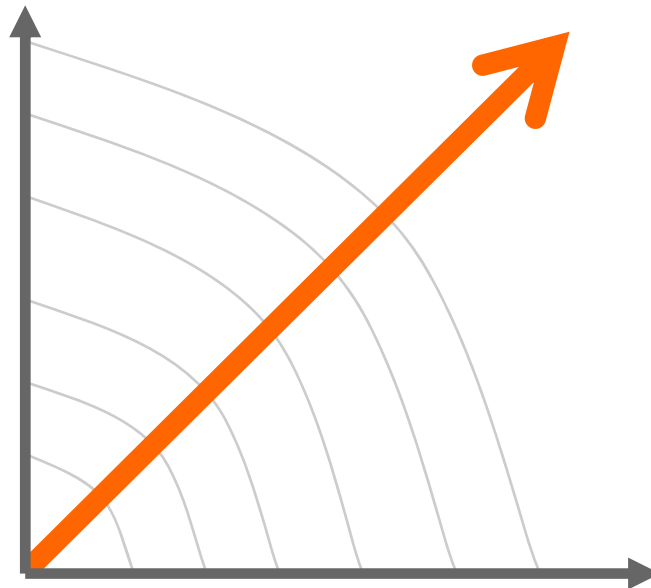
Lösungsmöglichkeit

Bei der Auswahl von Top-Verwaltungsmanagern sind neben deren Fähigkeiten auch deren Bedürfnisse und deren Potenzial (Leistungsmöglichkeiten) zu evaluieren.



Lösungsmöglichkeit

Komplexität



Unsicherheit

Dem Aspekt, wie Top-Verwaltungsmanager mit Unsicherheit und Komplexität umgehen, ist bei der *Definition des Profils* wie bei der *Evaluation* mit entsprechenden Verfahren vermehrt Beachtung zu schenken.

Beispiel aus dem Profifussball

„Wir untersuchen Lernpotenzial, Leidenschaft, technische Fähigkeiten, Faktoren wie Grösse und Muskelfaserzusammensetzung sowie das soziale Umfeld eines jungen Spielers, bevor wir ihn zu uns holen.“

Peter Knäbel, Ausbildungschef des FC Basel

4./5. Entscheid- und Wahlphase

Erfahrung

Regierung wählt

Regierung achtet auf Kriterien wie Parteizugehörigkeit, Sprache, Geschlecht und Region für eine ausgeglichene Verteilung der höchsten Ämter.

Primat der Politik

Verwaltungsmanagement definiert

Verwaltung hat Bedarf nach betriebswirtschaftlich, juristisch und strategisch denkenden und handelnden sowie kommunikativen Top-Kadern.

Primat der Kompetenz

4./5. Entscheid- und Wahlphase

Lösungsmöglichkeit

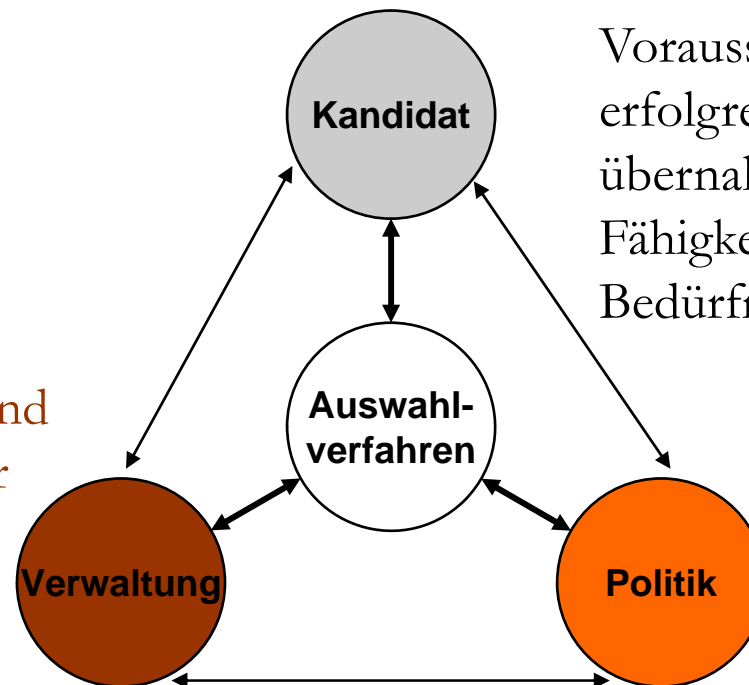
Die für die Auswahl relevanten Akteure definieren ein *kleines* Gremium, welches für den Auswahlprozess verantwortlich ist. Dieses Gremium trägt die alleinige Verantwortung; es hat *jederzeit den Gesamtüberblick* über das *Verfahren* und die *eingeholten Informationen*.

Das zuständige Regierungsmitglied leitet dieses Auswahlgremium.

Zusammenfassung

Sichert das Fach- und Erfahrungswissen über Instrumente, Prozesse und Qualitätskriterien bei der Auswahl von Top-Führungskräften.

Stellt die Identifikation und Entwicklung von Nachfolgekandidatinnen und Kandidaten sicher.



Liefert die persönlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Funktionsübernahme: Potenzial, Fähigkeiten und Bedürfnisse.

Ist verantwortlich für Anforderungsprofil und Auswahlentscheid. Stellt bei Bedarf Transparenz gegenüber Parlament und Öffentlichkeit her.