

Identifikation und Evaluation von Schlüsselkompetenzen bei Führungskräften in der allg. Bundesverwaltung.

idheap

15. November 2002

Daniel Fahrni, lic. phil.

Leiter

Zentrum Entwicklung Assessment
Beratung (cedac) in der allg.
Bundesverwaltung



Zentrum Entwicklung Assessment Beratung

Allgemeines

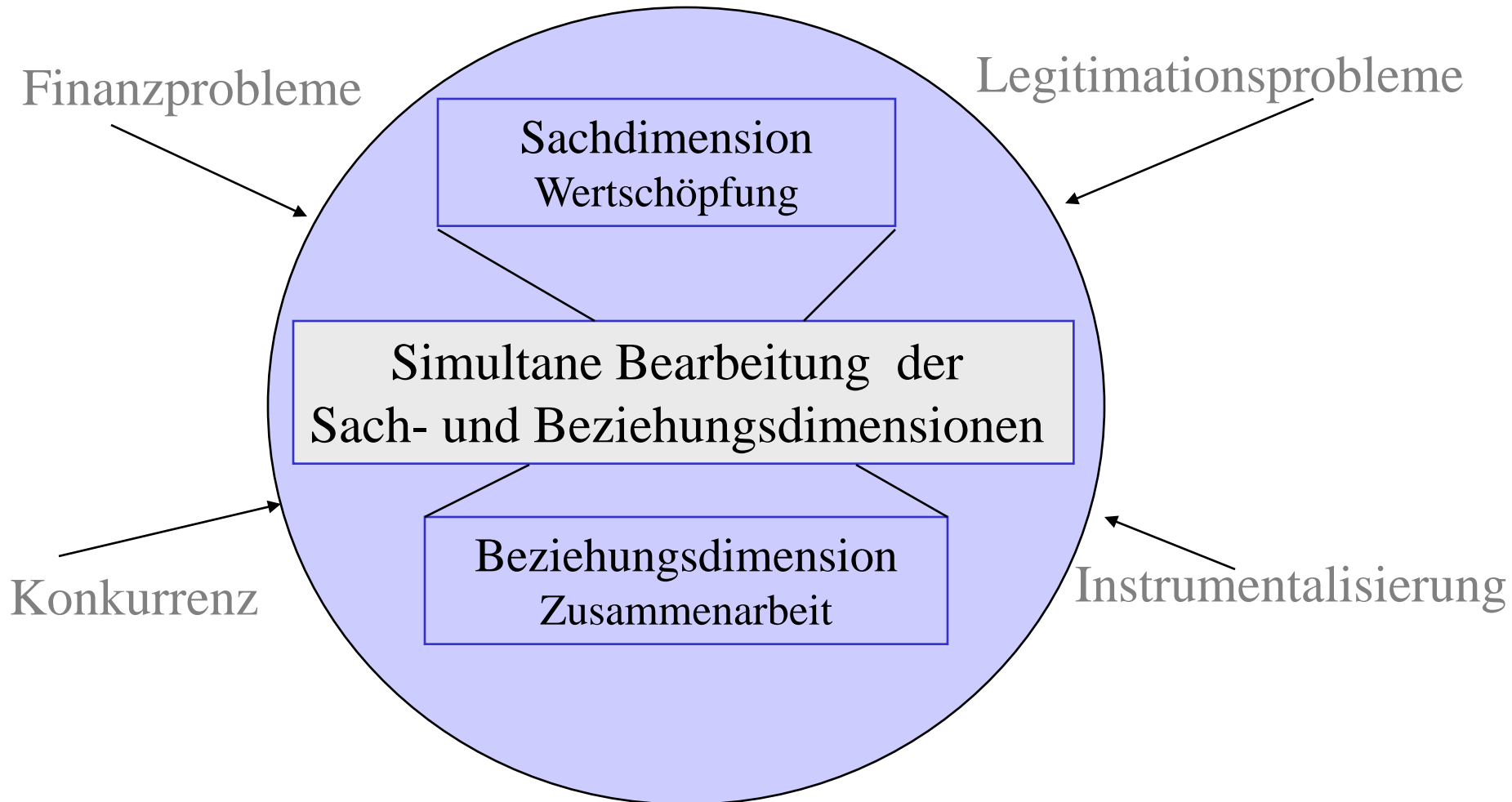
- Unabhängiges Zentrum in der allgemeinen Bundesverwaltung.
- Selbständiger Führungsbereich mit einem eigenen Auftritt sowie eigenen Räumlichkeiten.
- Dienstleistungen: MD-Beratung, Auswahl-, Laufbahn-, Entwicklungsassessment sowie Forschung und Entwicklung.
- 26 Assessorinnen und Assessoren (Psychologen, Linienverantwortliche) davon ein Drittel aus der Privatwirtschaft (Banken, Versicherung,...).

Zentrum Entwicklung Assessment Beratung

Ziele

- Gezielte Unterstützung der Organisationseinheiten in der allg. Bundesverwaltung zur Realisierung der neuen Personalpolitik.
- Optimale Vorbereitung und massgeschneiderte Unterstützung der Linie in den Bereichen Assessment und Management Development.
- Verstärken des Beurteilungs - Know-how der Linie.

Ausgangslage I



Ausgangslage II

Gewinnen und Halten



Entwicklung und sinnvolle
Laufbahngestaltung

Performance



Organizational Change

Starke Kulturausprägung



Vielfalt

Individuelle Betreuung



Chancengleichheit

Bedarfsgerechte Schlüsselkompetenzen definieren und evaluieren.

Ausgangslage III

- Zunehmender Bedarf nach Transparenz und Unabhängigkeit von Auswahlentscheiden gegenüber Parlament und Öffentlichkeit.
- Der Bedarf nach professioneller Beurteilung von Fach- und Führungskräften für die Gestaltung von nicht linearen Karrieren.
- Der Bedarf nach kompetenter Beurteilung von Fach- und Führungskräften in sich immer wieder verändernden Anforderungen.

Ausarbeiten von neuen Standards (Instrumente und Prozesse) zur Definition, Identifikation und Evaluation von Schlüsselkompetenzen bei Führungskräften.

Personalpolitisches Leitbild der allg. Bundesverwaltung

Führungskräfte

Zielorientiert:

- Sie vereinbaren realisierbare ziele, als Grundlage für eine faire Leistungsbeurteilung.

Unternehmerisch:

- Unsere Führungskräfte fördern ganzheitliches, unternehmerisches Denken und Handeln

Vorbildlich:

- Unsere Führungskräfte zeichnen sich durch soziale Kompetenz aus und genügen menschlich und fachlich hohen Anforderungen

Verordnung EFD zur Bundespersonalverordnung

Mitarbeitergespräch und Personalbeurteilung

Art. 3 Abs.2

Die Verhaltensziele beziehen sich auf

- **die Fachkompetenz**
- **die Selbstkompetenz**
- **die Sozialkompetenz**
- **die Führungskompetenz**

Ein weiteres Verhaltensziel kann frei gewählt werden.

Schlüsselkompetenzen

Schlüsselkompetenzen sind heute ein Thema:

- im Mitarbeiterinnen und Mitarbeitergespräch.
- bei der Definition von Potenzial-, Persönlichkeits- und Leistungsprofilen im Rahmen der Kaderauswahl und Kaderentwicklung.
- innerhalb von Changeprojekten
- bei der Durchführung von Auswahl-, Laufbahn-, und Entwicklungsassessments.

Bestimmen von Schlüsselkompetenzen im Rahmen von Veränderungsprojekten

Beispiel VBS

- Absprache im Projektteam Management Development
- Vorstellen des Vorgehens in der HR Konferenz VBS
- Schriftliche Befragung der Führungsgremien:
GL der Gruppen, Projektleitungsteams XXI
- Auswertung der Feedbacks
- DL-Information über die Schlüsselkompetenzen V

Welche Kompetenzen?

Selbstkompetenz:

Vision globale, Entscheidungs- /
Umsetzungsfähigkeit

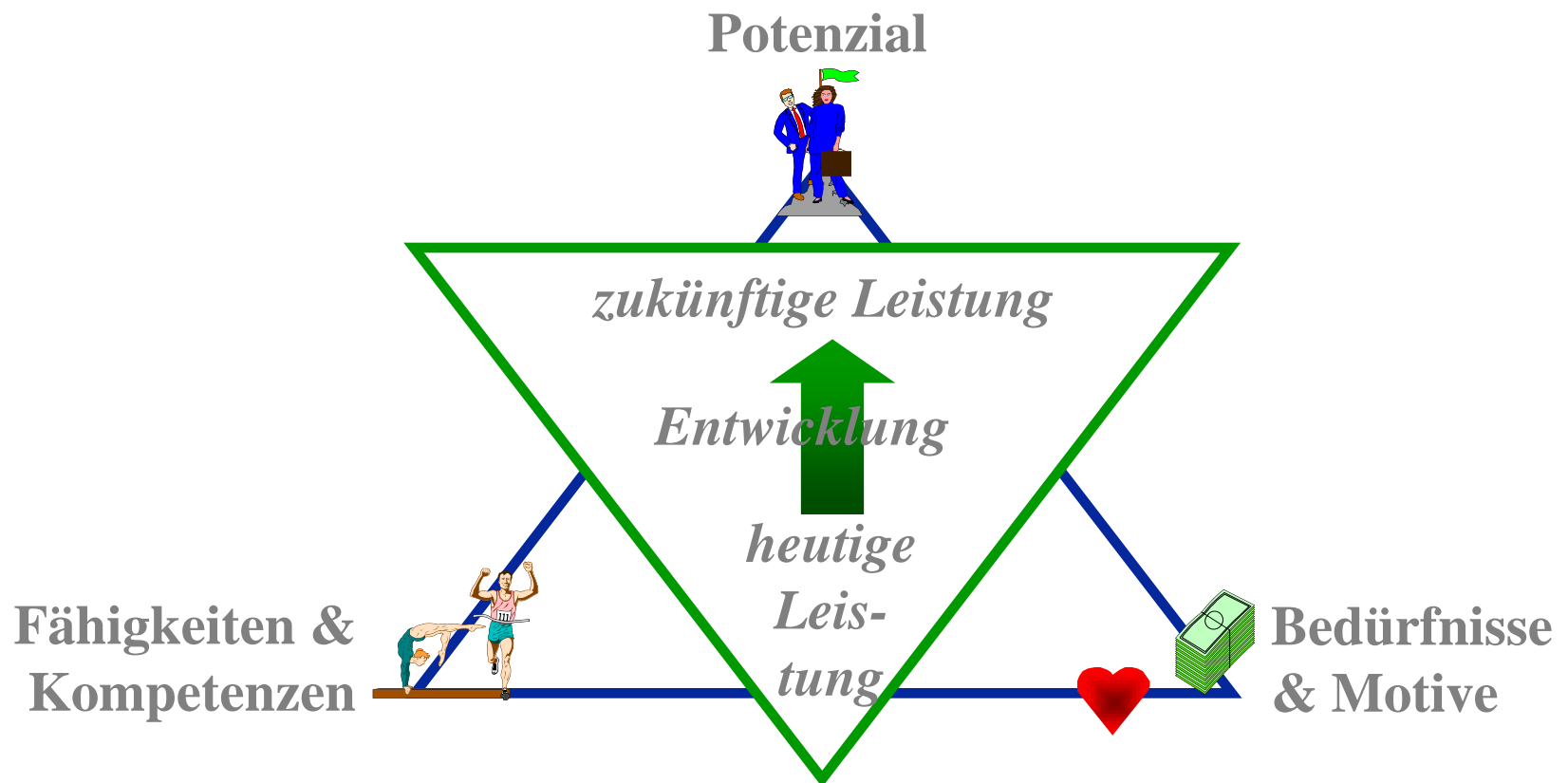
Sozialkompetenz:

Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit

Führungskompetenz:

Unternehmerisches Verhalten und Denken,
Coaching/Motivation/Führungsverhalten

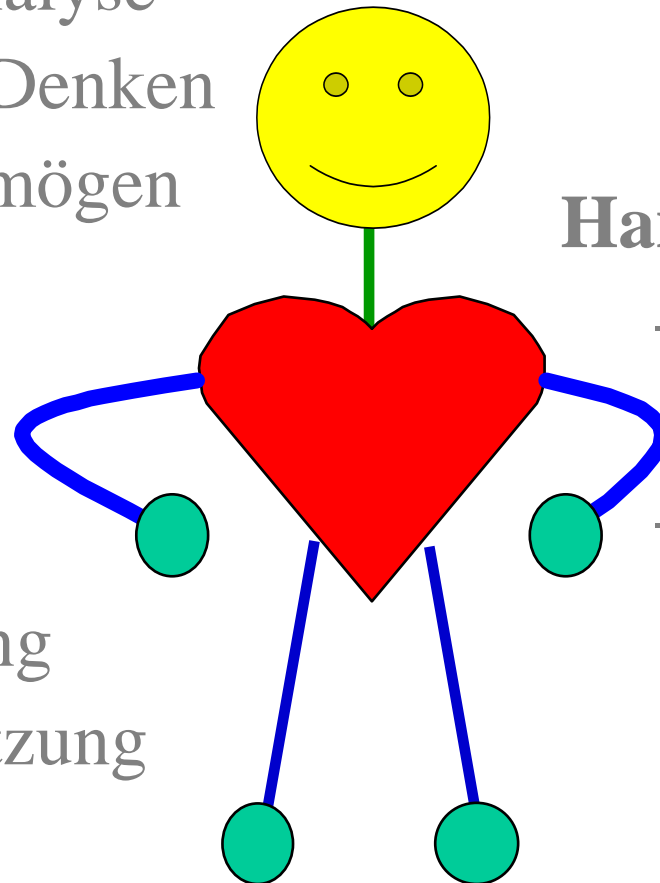
Identifikation von Potenzial, Kompetenzen und Bedürfnissen



Potenzial

Denkpotenzial

- Problemanalyse
- Kreatives Denken
- Urteilsvermögen



Handlungspotenzial

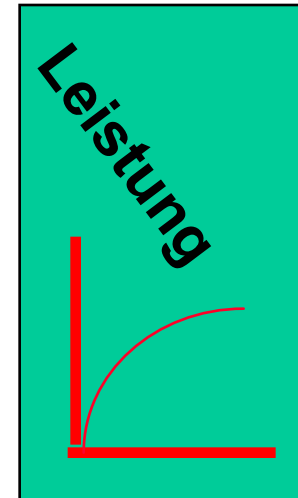
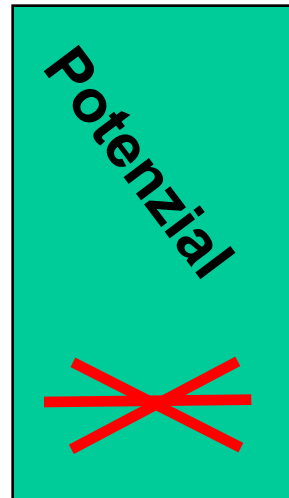
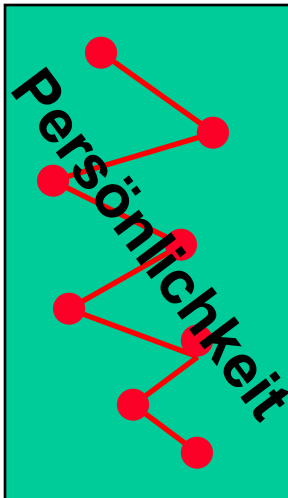
- Antrieb
- Belastbarkeit
- Einfühlungsvermögen

Leistung

- Planung
- Umsetzung

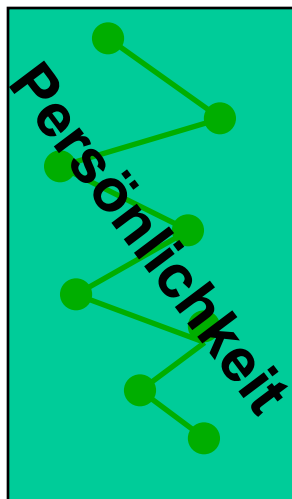
SOLL - Profil definieren

Wir erarbeiten mit der Linie und den Leistungsempfängern das Potenzial-, Persönlichkeits- und Leistungsprofil einer Schlüsselfunktion.



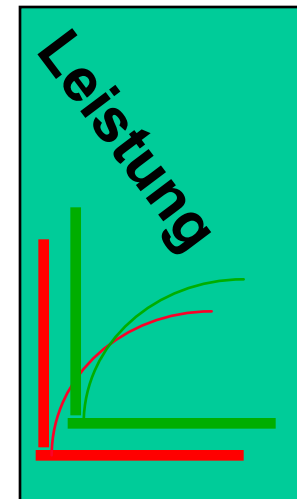
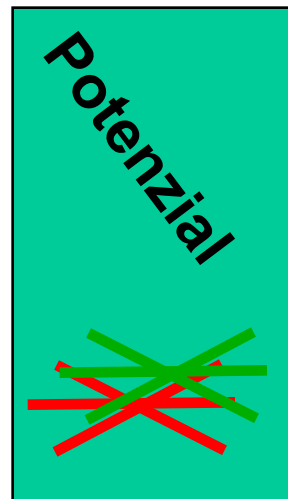
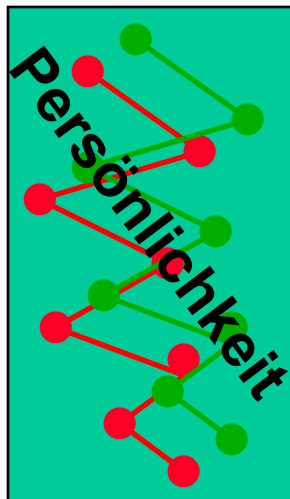
IST - Profil evaluieren

Wir erheben in Assessments das Potential-,
Persönlichkeits- und Leistungsprofil der
Mitarbeiter/innen.



Entwicklungsplanung definieren

Aus dem Vergleich von Schlüsselfunktions- und Mitarbeiter/innen Potenzial-, Persönlichkeits- und Leistungsprofil leiten wir gemeinsam den Umsetzungsplan ab.



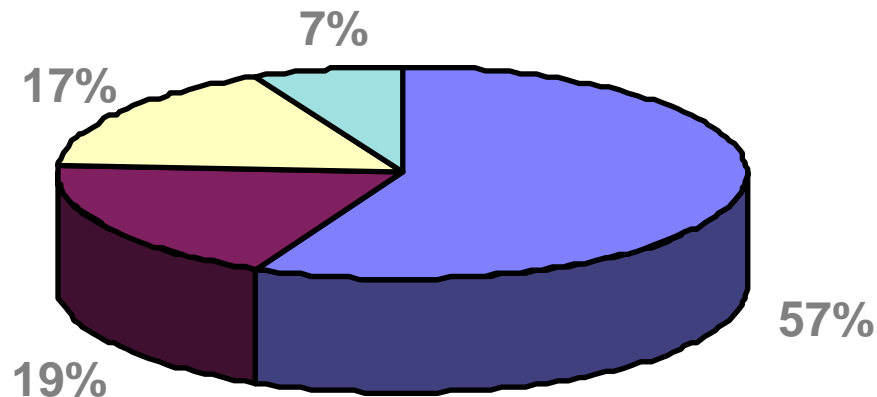
Feedbackgespräche

- Direktor
- HR Verantwortliche
- Linienvorgesetzte
- Nachwuchskraft
- Assessorin/Assessor



Bedarfsorientierte Personalentwicklung

Wodurch lernen Führungskräfte?

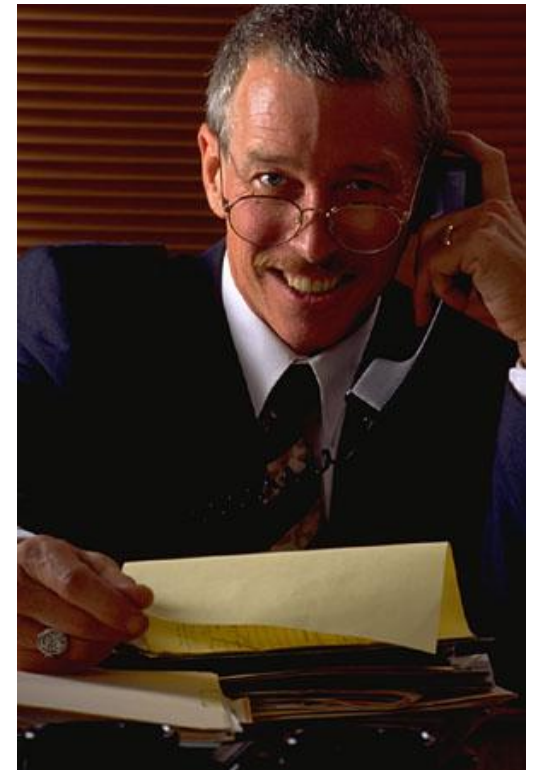


- herausfordernde Aufgaben
- ausserberufliche Erfahrungen
- Lernen von anderen (Vorgesetzten, Kollegen etc.)
- Trainings / Seminare

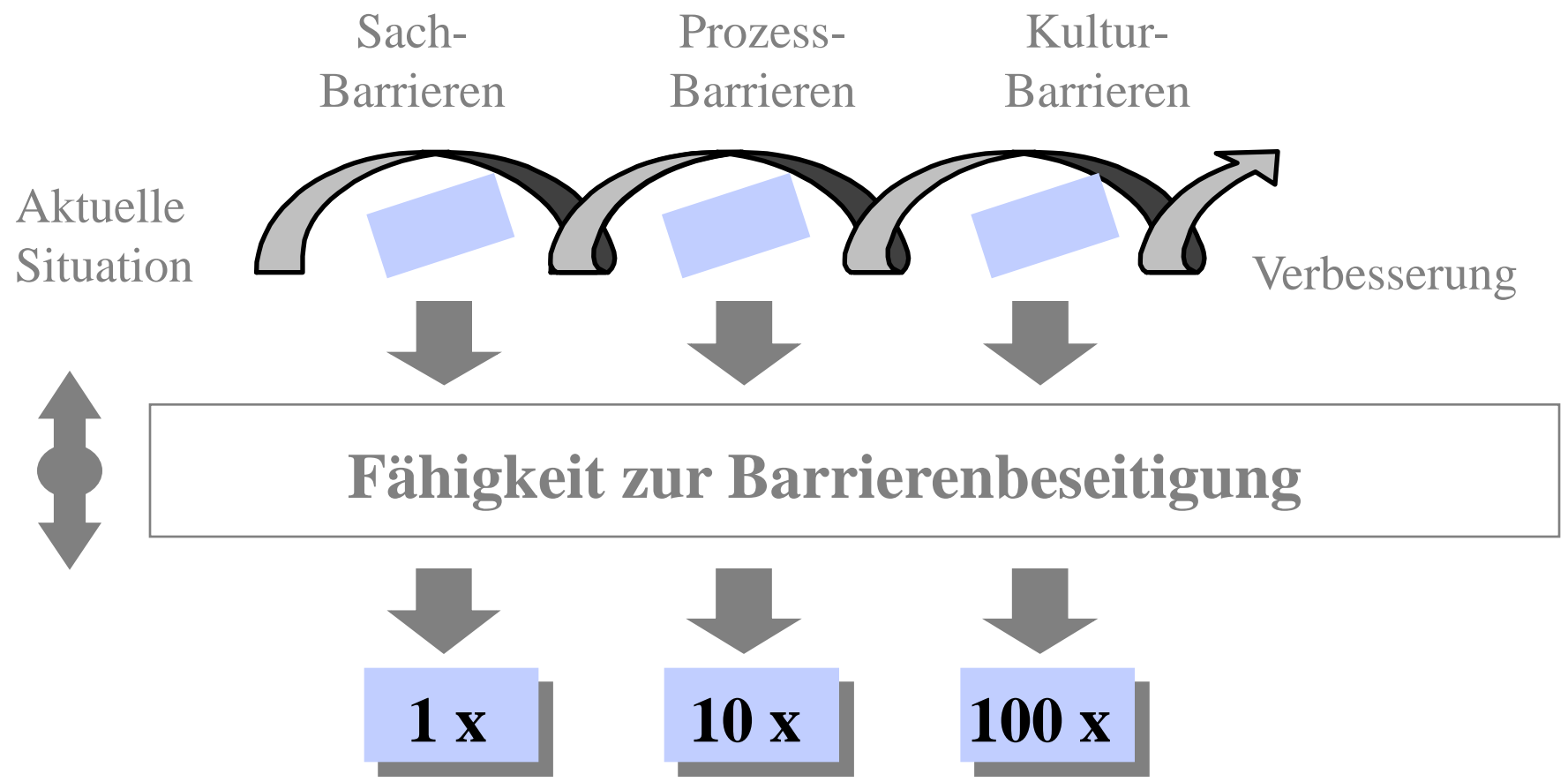
(1996, Center for Creative Leadership, Greensboro, USA: Befragung erfolgreicher Führungskräfte)

Bedarfsorientierte Personalentwicklung

- Projektmanagement und selbständiges Lernen als wichtigste Methode
- Arbeitsplatz als wichtigster Lernort
- Job Rotation
- Wichtige Schlüsselkompetenzen: Sozialkompetenz, Verhandlungs- und Moderationskompetenz
- Von der Anpassungs-Weiterbildung hin zur massgeschneiderten Potenzialausschöpfung



Erste Erfahrungen



Die fünf zentralen Umsetzungsbarrieren

- Angst vor Know-how-Freigabe
- Angst vor Kooperation und Konkurrenz
- Hang zum Perfektionismus
- Angst der Chefs vor innovativen Mitarbeitern
- Angst vor Anwendung neuer Technik/Software

Umsetzungskompetenz (Goethe Faust I. Teil)

...geschrieben steht: **Im Anfang war der Sinn...**

Ist es der Sinn, der alles wirkt und schafft?

Es soll stehen:

Im Anfang war die Kraft!

Doch, auch indem ich dieses niederschreibe, schon warnt mich was, dass ich dabei nicht bleibe.

Mir hilft der Geist! Auf einmal seh' ich Rat

Und schreibe getrost:

Im Anfang war die Tat!