

Wintertagung SGVW: Erfahrungen mit dem ausgelagerten Staat  
Handlungsbedarf bei der Personalselektion

23. Januar 2015



# Statement

Staatsunternehmen verfügen über qualitativ gleichwertige Personalauswahlprozesse wie Unternehmen in der Privatwirtschaft.

Handlungsbedarf besteht in der Umsetzung eines konsequenten Kompetenzmanagements.



## Evaluierung von Personen/Teams

- **Assessments**
  - Selektionsassessments
  - Standortbestimmung
  - Entwicklungsassessments
- **Management Audit**
  - Evaluierung und Formierung von Management und Teams

## Weiterentwicklung von Personen/Teams

- **Coaching in den Themen**
  - Onboarding Coaching
  - Leadership Coaching
  - Team Coaching
  - Career Coaching
  - Stress Coaching
  - Sales Coaching
- **Trainings in den Themen**
  - Interviewführung
  - Bedürfnisorientiertes Verkaufen
  - Führung Team und Selbstführung
- **Management Development**
  - massgeschneiderte Intensivtrainings
  - Change Management Programme
  - Development Programme
  - Realisierung von Kompetenzmodellen
  - Stresspräventionsprogramme

# Quantitative Erfahrungsbasis



- über 150 Assessments pro Jahr
- Permanent 10-15 Führungscoachings
- 20-30 Career Coachings pro Jahr
- regelmässige, jährliche Interviewtrainings für Linienvorgesetzte und HR in verschiedenen Unternehmungen
- Führungstrainings und -workshops

# Ausgangslage

## Rahmenbedingungen und Herausforderungen

Public Corporate Governance

Anforderungen an  
Staatsunternehmen



Leistungserbringung  
durch  
Mitarbeitende

# Public Corporate Governance

## Kernelemente (nach Prof. Dr. Andreas Lienhard)

- angepasste Organisationsform
- hinreichende Autonomie
- abgestimmte Steuerungskreisläufe
- entwickeltes Steuerungsinstrumentarium
- transparentes Berichtswesen
- angemessene Aufsicht und Oberaufsicht
- sachgerechte Strukturen des Trägergemeinwesens
- geeignete Führungsstrukturen der Verwaltungsträger
- Beachtung der Besonderheiten rein privatrechtlicher Verwaltungsträger

# Anforderungen an Staatsunternehmen

## Briefings mit Führungsverantwortlichen

- hochstehender Service und Qualität
- zunehmende Regulation
- steigende Komplexität
- Flexibilität
- Kostendruck
- knappe Ressourcen (Finanzen, Personal, Zeit)
- Wissenserhaltung und -transfer

# Konsequenzen im Alltag

## Aufgabenumsetzung für Mitarbeitende







# Konkrete Herausforderungen im Alltag

## Zusammenfassung aus Assessments

Welcher Handlungsbedarf besteht aus Ihrer Sicht und welche Ziele wollen Sie in den nächsten 3 Jahren erreicht haben?

- Vertrauen herstellen durch Transparenz, qualitativ hochstehende Leistungserbringung, Zuverlässigkeit und Unterstützung der Anspruchsgruppen
- Leistungsportfolio, Governance, Strategie und Umsetzungsplanung sind definiert und abgenommen
- Optimierung der Kernprozesse, Wirkung und Effizienz gesteigert, Konzentration auf das Wesentliche
- Erfolgreiche Planung und Umsetzung von Veränderungsprojekten (Organisation, Prozesse, Dienstleistungen, Sitzungsmanagement)
- Verbesserung der Dienstleistungen zuhanden der/des Vorgesetzten (Bedürfnisse, Entlastungsmöglichkeiten, Kapazitäten)
- Anstreben einer „unité de doctrine“ über alle Häuser in Bezug auf Kultur, Prozesse, Führungs- und Reportingstrukturen – was ist der sinnvolle gemeinsame Nenner?



# Konsequenzen für die Personalauswahl

## Es braucht ein Kompetenzmodell als Basis

### Businesskompetenzen

- Strategische Fähigkeiten
- Unternehmerisches Denken
- Marktorientierung
- Resultatorientierung
- Kundenorientierung
- Fach- und Expertenwissen

### Führungskompetenzen

- Leadership
- Mitarbeiterentwicklung
- Delegationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit
- Change Management

### Persönlichkeitskompetenzen

- Authentizität
- Analytisches Denken
- Begeisterungsfähigkeit
- Belastbarkeit
- Leistungsbereitschaft

### Methodenkompetenzen

- Problemlösung
- Planung & Organisation
- Entscheidungsvermögen
- Umsetzungsvermögen
- Zielgerichtete Steuerung

### Sozialkompetenzen

- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktmanagement
- Überzeugungskraft
- Durchsetzungsstärke

# Konsequenzen für die Personalauswahl

## Klare Vorstellung über die Aufgabe / Funktion

### Stellenbeschreibung / Anforderungsprofil

Hauptaufgaben	Grundlegende Leistungsziele			
	Finanzen	Kunden	Prozesse	Mitarbeitende
Entscheidungsbefugnisse	Fachliche Qualifikationen Erfahrungen		Kompetenzen / Fähigkeiten	
Führungsverantwortung			<b>Maximal 8-10 pro Funktion!</b>	

# Konsequentes Kompetenzmanagement

## Anwendung in allen HR und Führungsprozessen

### Elemente

#### Kompetenzmodell



#### Funktionsprofil

Funktionsprofil				
Hauptaufgaben	Grundlegende Leistungsziele			
	Finanzen	Kunden	Prozesse	Mitarbeiter
Entscheidungsbefugnisse	Fachliche Qualifikationen Erfahrungen		Kompetenzen	
Führungsverantwortung				

#### Konsequente Anwendung

### Prozesse

Strategische  
Personalbedarfsplanung

Rekrutierungs- &  
Selektionsprozesse

MD- und PE-Prozesse


Talent Development  
Prozess

Nominations- &  
Beförderungsprozesse

### Nutzen

- Verknüpfung Strategie mit leistungsrelevanten Verhaltensweisen
- Gemeinsames Verständnis HR/Linie zu erfolgskritischem Verhalten
- Unternehmensweite einheitliche Kompetenzbeurteilung
- Struktur und Systematik im Feedback (Kultur) und der Beförderung (Fairness)
- Verbindliche Beurteilungsgrundlage und Objektivierung der Beurteilung in der Rekrutierung und der Beförderung
- Systematische Identifikation von Talenten
- Einheitliche Basis für die zielgerichtete Kompetenzentwicklung

# Der Alltag

Alltag	Risiken / Konsequenzen
Wir haben kein Kompetenzmodell bzw. dieses kommt kaum zur Anwendung	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fehlender Referenzrahmen für die Beurteilung funktions- und leistungsrelevanter Kompetenzen in der Rekrutierung</li><li>▪ Kein gemeinsames Verständnis über erfolgskritisches Verhalten</li><li>▪ Keine strategieorientierte Rekrutierung und Entwicklung von MA und Führungskräften</li><li>▪ Keine stringente Beurteilungsbasis für Beförderungen bzw. Beförderungen nach dem Peter-Prinzip</li></ul>  <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fehleinstellungen</li><li>▪ Überforderung einzelner MA in der Leistungserbringung</li><li>▪ Austritt von Schlüsselpersonen</li><li>▪ Überforderung von Führungskräften</li></ul> <p>➤ Kosten ↗ Produktivität ↘</p>
Die Soft-Skills werden bei uns durch HR eingeschätzt	
Basis für Beförderungen ist bei uns die erbrachte Leistung	
Entwicklung erfolgt bei uns situativ	
Die Schlüsselfunktionen bei uns sind nicht definiert	
Wir haben keine strategische Personalbedarfsplanung	
Wir haben zwar einen Talent-Pool, aber der wird nicht aktiv bewirtschaftet	

# Erfolgsfaktoren in der Personalauswahl

## Anwendung in allen HR und Führungsprozessen

1. Klare Vorstellung bezüglich der Aufgabe, Befugnissen und Verantwortlichkeiten (Funktionsprofil)
2. Abstimmung zwischen HR- und Linienverantwortlichen
3. Prozessklarheit (Vorgehensschritte, Beteiligte, Verantwortliche, Methoden- und Instrumentenmix)
4. Professionelle Interviewführung, -auswertung und -dokumentation
5. Je höher die Verantwortlichkeit desto vielfältiger der ganze Auswahlprozess

# Kriterien für Führungskräfte

## Häufigste Kriterien aus den letzten 30 Assessments

Kompetenz	Im Einsatz
Zielorientierte Führung	26
Unternehmerisches Denken & Handeln	25
Überzeugungskraft und Einflussnahme	21
Ergebnisorientiertes Handeln	19
Systematisches Problemlösen	17
Kundenorientierung	16
Planungs- und Organisationsfähigkeit	15
Belastbarkeit	14
Integrität	12
Change Management	11
Visionskraft / strat. Denken	10
Beziehungsmanagement	10
Politisches Gespür	8
Sicherheits- und Risikobewusstsein	7
Unternehmenspolitisches Gespür	6

# Fazit

- Der Personalauswahlprozess bei Staatsunternehmen ist gleich professionell organisiert wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen.
- Um die Leistungsanforderungen auch in Staatsunternehmen erfüllen zu können, ist ein konsequentes, stringentes Kompetenzmanagement, welches in den relevanten Personalprozessen verankert ist unabdingbar.



# Schlüsselfrage

Welche Verhaltensweisen sind gefordert, dass in dieser Funktion die zentralen Ziele erreicht werden können?

# Vielen Dank