

ZPO - Newsletter 2013

Sehr geehrte Damen und Herren,

Behörden wie die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) haben die Zeichen der Zeit erkannt und ein Fortbildungskonzept für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt. Die Herausforderung liegt zum einen in der bedarfsorientierten Ausrichtung von Qualifizierungsangeboten unter Beachtung von altersgerechten Didaktik-Konzepten, zum anderen in einer motivierenden Ansprache dieser Zielgruppe. Fortbildungsverantwortliche weisen seit Jahren darauf hin, dass die angebotenen Seminarthemen insbesondere Führungskräfte ab dem 50. Lebensjahr nicht erreichen. Verpflichtende Maßnahmen stellen keine adäquate Alternative dar, die vermeintlichen Ablehnungsgründe zu widerlegen.

Mit Blick auf die angehobene Lebensarbeitszeitgrenze sowie ein steigendes Arbeitsaustrittsalter sind intelligente Lösungen gefragt. In jedem Fall stehen die unmittelbaren Vorgesetzten in der Verantwortung, die Fortbildungsspezialisten und Personalentwickler zu unterstützen, solche bedarfsgerechte, diversifizierte gestaltete Qualifizierungsangebote nachhaltig motiviert zu nutzen.

Das Thema „**Gesundheitsorientiertes Führen**“ bietet einen erfolgsversprechenden Ansatz. Im Mittelpunkt stehen der Umgang mit den Wirkungen und Folgen vermeintlich abgeklärter Haltungen gegenüber Selbsteinschätzung und Selbstfürsorge im Umgang mit langjährig belastenden Führungssituationen. Untersuchungen der Universität Hannover verweisen auf eine eigentümliche „Handlungssperre“ hin, wenn es um Wertschätzung und Achtsamkeit - auch gegenüber der eigenen Person geht.

Im Mittelpunkt stehen nicht Führungsstile und Führungsinstrumente, die mit immer neuen Verpflichtungen verbunden werden. Es geht um das Selbstverständnis von Führungsverantwortung bei u.a. „hoffnungslosen Fällen“, im Kontext hoher Fehl- und Krankheitstage u.v.m. Zudem werden gesundheitsverstärkende Faktoren analysiert und praxisrelevant umgesetzt - dafür sollte jeder Interesse zeigen. ■

Ihr

Dr. Klaus Klose-Diwo und das **ZPO** -Team

INHALT	Seite
Lebensphasenspezifische Qualifizierung	1
Bewerberzentrierte Personalgewinnung - demografische Herausforderungen erfordern neue Wege	1
Gesundheitsorientiertes Führen - Praxiserfahrungen	2
Coaching von Führungskräften - Sicherheit bei der Coach-Auswahl	3
Perspektiven 2013	4
Impressum	4

Bewerberzentrierte Personalgewinnung

Im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen Verfahrenstransparenz und Fairness-Vereinbarungen an Bedeutung. Dabei spielen Aspekte „wahrgenommener“ (Un-)Gerechtigkeit eine wesentliche Rolle.

Im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte im öffentlichen Sektor zählt bei Bewerberinnen und Bewerbern die wahrgenommene Fairness im Verfahrensverlauf sowie in der Ergebnisfindung. Transparenz, Wertschätzung, die Beachtung von Qualitätsstandards und Professionalität im Verlauf des gesamten Auswahlprozesses erhöhen die Attraktivität und steigern die Akzeptanz.

Perspektivwechsel dringend geboten

Im Wettbewerb um qualifizierte Führungs- und Fachkräfte geht es nicht nur um eine strategisch ausge-

richtete Qualifikationsanalyse als Basis für eine langfristig angelegte Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung. Der gesamte Personalgewinnungs- und Entscheidungsprozess wird sich zukünftig konsequent an den Bedürfnissen potenzieller interner wie externer Bewerberinnen und Bewerber ausrichten. Im Fokus stehen nicht mehr nur das Besetzungs-verfahren und die dabei zu berücksichtigenden Verfahrensschritte - die vor allem auch mit Blick auf die Rechtssicherheit der Entscheidung traditionell einen hohen Stellenwert einnehmen. Die Entscheidung in Richtung einer bewerber-zentrierten Personalauswahl trägt nicht nur der demografischen Entwicklung Rechnung, sondern zielt zugleich auf eine Reduzierung der Opportunitätskosten. Diese wirken sich etwa dann aus, wenn sich potenziell qualifizierte und interessierte Personen nicht auf die interne bzw. externe Ausschreibung bewerben, ihre Bewerbung ggf. zurückziehen oder weniger Geeignete unter Missachtung der relevanten Kriterien eingestellt werden. Den damit einhergehenden Imageverlust und eine beeinträchtigte Leistungsmotivation kann sich keine Institution leisten.

Qualitätsstandards für Wertschätzung und Fairness?

Neben der Beachtung der bereits vorhandenen Empfehlungen für verfahrensbezogene Qualitätsstandards in Auswahlverfahren (DIN 33430, 2002) und Auswahlprozessen (ISO 10667, 2011) kommt es zukünftig darauf an, mittels formulierter und praktizierter Fairnessregeln (u.a. Weuster A., 2008, Personalauswahl, Wiesbaden) den Bewerberinnen und Bewerbern gegenüber Wertschätzung und Achtsamkeit im gesamten Prozess zum Ausdruck zu bringen. Die Vorteile liegen auf der Hand. Das Bewerbungsverhalten kann sich signifikant ändern, das Image der Institution oder Organisationseinheit lässt sich nachhaltig beeinflussen. Die Leistungsmotivation der abgelehnten Bewerberinnen und Bewerber sowie der Identifikationsgrad mit der Institution nehmen dabei nicht ab. (vgl. Stock-Homburg, R., 2010, Personalmanagement, Wiesbaden).

Fairness und Qualitätsstandards stehen nicht im Widerspruch

Hierzu gibt es in der wissenschaftlichen Diskussion unterschiedliche Meinungen. In jedem Fall muss eine Institution bei auftretenden Fragen zu verbindlichen Antworten gelangen. Wie transparent muss ein Auswahlprozess sein? Sollten z.B. die Anforderungen an das Kompetenzprofil über die Hinweise in der Stellenausschreibung hinaus bereits vor bzw. in einem Auswahlverfahren angemessen

Gesundheitsorientiertes Führen - Praxiserfahrungen

Hohe, tendenziell steigende krankheitsbedingte Fehlzeiten, Ressourcenverluste und „Handlungssperren“ bei Führungskräften und Verantwortlichen verlangen neue Ansätze der Führungskräftequalifizierung. Eine Erfahrungs-Bilanz:

- es überrascht, wie viel „Leidensdruck“ Führungskräfte aufbauen und aushalten - auch zu Lasten der eigenen Gesundheit
- Führungskräfte sind sich nicht über die Grenzen von „Fürsorgeverantwortung“ im Klaren
- Führungskräfte nehmen Beratungsleistungen zu spät und zu selten in Anspruch und kennen die entlastenden Dienstleistungsangebote in ihrer Behörde nur unzureichend
- Führungskommunikation verstärkt in belastenden Situationen das bestehende Problem, statt es zu mindern bzw. zu lösen
- der Schutz Dritter (Kolleg/innen, Mitarbeiter/innen) wird „zugunsten“ der Konzentration auf problematische Mitarbeiter/innen vernachlässigt
- Führungskräfte sorgen zu wenig für sich selbst (Selbstachtsamkeit, Wertschätzung der eigenen Gesunderhaltung)
- Einzelcoaching kann eine sinnvolle Ergänzung zu Seminarangeboten sein, um das Bewusstsein eigener Themen zu vertiefen und adäquate Lösungsansätze zu finden
- Führungskräfte nehmen die gesetzlich vorgesehenen Prophylaxe-Untersuchungen nicht hinreichend wahr. Entwicklungen kündigen sich sehr häufig durch „Symptome“ an, die zu lange Zeit übersehen werden

Das **ZPO** bietet offene und Inhouse-Seminare zu den Themen im Kontext“ eines integrierten Gesundheitsmanagements an.

Weitere Informationen: www.zpo-berlin.de

Wie führt man ein wertschätzendes Feedbackgespräch bei einer zu erteilenden Absage? Was muss dieses mit Blick auf die Erfordernisse des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG, 2006) an sachlichen und wertschätzenden Informationen beinhalten? Wie erzielt man eine nachhaltig einvernehmliche Haltung der Gremienmitglieder? Personalverantwortliche und Funktionsverantwortliche sollten die Chancen und Risiken, beide Ansprüche miteinander in Einklang zu bringen, kennen und nutzen.

Auf die „Bewerberperspektive“ kommt es an

Welche Faktoren dienen der Prozessfairness und Ergebnisfairness? Diese Frage findet Antworten, wenn man bereit ist, die „Bewerberperspektive“ einzunehmen und sie ernst zu nehmen. Der bewerberzentrierte Personalauswahlprozess orientiert sich an der „wahrgenommenen“ Gerechtigkeit bzw. Fairness, nicht nur an normativ formulierten Fairnessregeln. Distributionale Gerechtigkeit beschreibt das Maß, nach dem die Beschäftigten die Verteilung von Ressourcen (Vergütung, Zugang zu Stellen, Verteilung von Prämien im Kontext TVöD § 18 u.a.) als gerecht, bzw. fair empfinden. Prozedurale Gerechtigkeit ist dann berücksichtigt, wenn sich die Aufmerksamkeit auf den Prozess der Entscheidungsfindung richtet. Als gerecht werden Entscheidungsprozesse gewertet, die von den Bewerberinnen und Bewerbern als ethisch und moralisch vertretbar und frei von Vorurteilen wahrgenommen werden. ■

Qualitätselemente*	Handlungsfelder: Bewerberzentrierung
Anforderungsbezug	- Eindeutiger und nachvollziehbarer Bezug zwischen stellengerechtem Anforderungs- und Befähigungs-Profil - Einsatz von anforderungsbezogenen Verfahrenselementen (Strukturiertes Interview, Assessment-Center, schriftlichen Testverfahren)
Objektivität	- Anforderungsbezug als nachvollziehbare (objektive) Grundlage für alle Verfahrenselemente und Entscheidungen im Prozess
Zuverlässigkeit	- Nachweis zuverlässiger (stabiler) Test-Verfahren, Erkennen und Vermeiden von verfahrens- und ergebnisbeeinträchtigenden Faktoren
Validität	- Nachweis der Güte der Verfahrenselemente, tatsächlich die ausgewiesenen Anforderungen und Kompetenzen zu erfassen, - hohe Prognosegültigkeit des Verfahrens
Transparenz	- Information zur Wahl der Anforderungen und Gestaltung des Kompetenzprofils, - Information und Begründung zu den eingesetzten Verfahrenselementen - Konkreter Bezug von Anforderungen zu Verfahrenselementen - Information zu den Rahmenbedingungen (Funktion / Rollen der Gremienmitglieder im Prozess u.a.) - Transparenz bezgl. „Befangenheit“ - Regeln bezgl. Transparenz und Diskretion
Ergebniskommunikation/ Feedback	- Reflexion ermöglichendes, wertschätzendes Feedback- Gespräch - Rückmeldung zum Umfang des zu erfüllenden Anforderungsprofils - Feedback bezüglich fördernder Qualifizierungsangebote (bei allen internen Bewerber/innen)
Information zu	- Information über den zukünftigen Arbeitsplatz - Information zum Prozess - Information zu Verfahrenselementen und Verfahren - Information zu Entwicklungschancen
Partizipation	- Beteiligung der Funktionsträger/innen an allen Prozessphasen - Aktive Einbindung der Bewerber/innen in alle Prozessphasen zur Wahrung der Chancengleichheit, um die Eignung zu demonstrieren
Rechtssicherheit	- Einhaltung geltender Gesetze (AGG, Persönlichkeits-, Mitbestimmungsrechte u.a.)
Professionalität	- Verantwortliche verfügen über die erforderlichen Kompetenzen (inklusive gender Kompetenz, interkultureller Kompetenz und Beachtung von Diversity-Erfordernissen) - Qualifizierungspflicht der Verfahrensbeteiligten - Kenntnisse bewerberzentrierter Auswahlprozesse
Organisationale Effizienz	- Zielsetzung und Aufwand ist allen Verfahrensbeteiligten bekannt (s. Information) - Reduzierung der Opportunitätskosten - Verfahrensgestaltung nach Qualitäts-Standards - Verpflichtung zur Evaluation

Abb. ZPO Berlin
*) Quelle: Heyers, B. (2012)
Bewerberzentrierte Personalauswahl

Orientierungshilfen bei der Coach-Auswahl:

Die Auswahl von Coachs solle sich u.a. an berufsethischen und verbands-internen Qualifikationsstandards orientieren. Der **Deutsche Coaching Verband e.V.** (DCV) hat Ethikrichtlinien entwickelt, die sowohl für den Privaten als auch den öffentlichen Sektor gelten können.

Weitere Informationen: www.dcv.de.

Themen und Termine

Perspektiven 2013

Auch in 2013 setzt das **ZPO** die **Kooperation** mit der Bundesakademie (BAKöV) und Landesakademien (u.a. LAKöV-Brandenburg, Landesakademie Nordrhein-Westfalen) fort.

Der zweijährige berufsbegleitende Master-Studiengang „Leadership Public Governance“ an der **Steinbeis Hochschule Berlin** (Akademie für öffentliche Verwaltung und Recht) bietet Studierenden und Behörden Synergien zur Weiterentwicklung behördeninterner PE- und OE-Prozesse (www.aoev.de).

Die Zahl der Kooperationspartner/innen des **ZPO** wird in 2014 nochmals erweitert.

Auch in 2013 qualifiziert das **ZPO** Führungskräfte zum Thema „**Gesundheitsorientierte Führung**“ in Bundes- und Landesbehörden. Das Seminar richtet sich vor allem an Führungskräfte, die an einer nachhaltigen Ressourcensicherung im Kontext „Gesundheitsmanagement“ ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen interessiert sind und zudem Fürsorge „in eigener Sache“ betreiben.

Für die strategische Weiterentwicklung von vorhandenen PE-Konzepten in Kommunalverwaltungen wird 2013 ein spezielles **ZPO PE-Audit-Programm** eingeführt. Personalverantwortlichen und Funktionsträger/innen gibt das eintägige innerbehördliche PE-Audit Gelegenheit zu einer Standortbestimmung und strategischen Ausrichtung der PE-Instrumente an den demografischen Herausforderungen.

Das **ZPO** orientiert sich bei der Vorbereitung, Durchführung und Evaluierung von Coachings für Führungskräfte und Personalverantwortliche an den Coaching-Richtlinien des **Deutschen Coaching Verbandes e.V.**



Aktuelle Themen:

- └ TVöD § 18: Leistung differenziert bewerten
- └ Gesund führen - Führung im Kontext Ressourcenmanagement
- └ PE-Audit: PE-Konzepte strategisch ausrichten und nachhaltig wirksam umsetzen
- └ Bewerberzentrierte Personalgewinnung und -bindung / Moderation von Auswahlprozessen
- └ Coaching: Orientierungshilfe in erfolgskritischen Situationen
- └ Fortbildungs-Controlling: Ressourcen sichern

Impressum:

ZPO Berlin / Köln
Zentrum für Personal- und Organisationsmanagement

© 2013 Dr. Klaus Klose-Diwo

Postfach 191917 Akazienallee 14
D - 14008 Berlin D - 14050 Berlin

Fon: + 49 (30) 39 84 88 89
Fon: + 49 (221) 37 98 31 9 (Büro Köln)

kontakt@zpo-berlin.de
www.zpo-berlin.de