

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit der Einführung variabler Leistungs-entgeltanteile sowie des Neuen Kommunalen Finanzmanagements wurde eine Vielzahl von Impulsen gesetzt. In 2009 wird sich erweisen, ob sich die Investitionen in messbaren Ergebnissen widerspiegeln und die Nachhaltigkeit erkennbar wird.

ZPO - Studien und Praxiserfahrungen zeigen, dass Prozesse und Projekte - von der Geschäftsprozessoptimierung bis hin zum umfassenden Transformationsprozess von der Beachtung einer überschaubaren Anzahl von erfolgskritischen Faktoren abhängig sind: Zielorientierung und Sinn-Vermittlung, Benennung von qualifizierten Prozessverantwortlichen, klar umrissene Delegationsaufträge und ein prozessbegleitendes, strategisch ausgerichtetes Informationsmanagement.

Prozessverantwortliche und Führungskräfte sowie Funktionsträger/innen können entscheidend dazu beitragen, die Dynamik von Veränderungsprozessen zielführend zu beeinflussen, wenn sie die Stellfaktoren von Veränderungsprozessen kennen und aktiv steuern. Das **ZPO** hat hierzu ein Strategiekonzept für Prozessverantwortliche und Multiplikatoren entwickelt, das kritische Prozessphasen analysiert und konkrete Hilfestellungen anbietet.

Ihr

Klaus Klose-Diwo und **ZPO** -Team

INHALT	Seite
Dynamik von Veränderungen nachhaltig nutzen (TVöD, NKF u.a.)	1
Aktuelle Entwicklungen zum Thema Personalauswahl	1
Dienstvereinbarungen (§ 18 TVöD) zielführend weiterentwickeln	3
(Weiter-) Entwicklung von Anforderungsprofilen	3
ZPO 2009	4
Aktuelle Themen	4

Aktuelle Entwicklungen zum Thema Personalauswahl

Chancengleichheit in Personalauswahlverfahren transparent machen -Auswahlentscheidungen nachhaltig absichern

Die erfolgskritischen Faktoren im Rahmen eines Personalauswahlverfahrens haben sich verändert. Während in den vergangenen Jahren die Strukturierung des Auswahlprozesses mit Blick auf eine Objektivierung der Entscheidungsfindung und Erhöhung der Prognose-tauglichkeit der Auswahlentscheidung im Vordergrund standen, konzentrieren sich die Bemühungen nun auf

die Vermittlung attraktiver Stellenrahmenbedingungen und die Gewinnung bzw. Verpflichtung geeigneter Kandidat/innen nach Abschluss der Entscheidungsfindung.

Verstärkte Wettbewerbssituation

Trotz hoher Bewerberzahlen reduziert sich die Anzahl der geeigneten Bewerber/innen im Auswahlprozess auf ca. 7-10%. Die Anzahl der im Rahmen des Anforderungsprofils umfassend geeigneten Bewerber/innen liegt nach Untersuchungen und Erfahrungen des **ZPO** bei ca. 3 Prozent des Bewerberaufkommens. Dies gilt auch für Stellen, die traditionell nicht zu den Kernkompetenzen der Verwaltungen gehören wie z.B. Controlling, Finanzmanagement, Personalentwicklung, Leitungsverbund, Geschäftsführung gGmbH u.a. Dies begründet u.a. die Wettbewerbssituation um entsprechend qualifizierte Führungs- und Fachkräfte.

Faktor Führungskultur

Die Frage nach der vorhandenen Führungskultur und bisher eingeführten Führungsinstrumenten wird vermehrt von Stellenbewerber/innen thematisiert und trägt immer häufiger zur Entscheidungsfindung mit bei. Das Motiv „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ reicht zukünftig nicht mehr als arbeitgeberseitiges Angebot aus. Zudem stellt sich in den Auswahlgremien zunehmend die Frage, ob der bzw. die Kandidat/in der ersten Wahl in die Führungskultur der Behörde passen werden. Auch hier ist ein Perspektivwechsel erkennbar und führt zu der risikobehafteten Entscheidung, z.B. eine externe Führungskraft einzustellen.

Auswahlentscheidungen kompetent moderieren

Das ZPO begleitet Auswahlentscheidungen in allen Phasen unter Berücksichtigung veränderter Anforderungen (u.a.AGG)

Forts. „Aktuelle Entwicklungen“

Die Gehaltsstruktur des TVöD

Die nicht lineare Entgeltentwicklung als ein wesentliches Merkmal des neuen Tarifvertrages sowie die Eingangsstufenregelung wirken sich auf die Thematik Personalgewinnung tendenziell hinderlich aus. Das Instrument „vorzeitiger Aufstieg in eine höhere Entgeltstufe“ bietet hier bei entsprechend verantwortungsbewusster und leistungsorientierter Ausrichtung allerdings für geeignete Bewerber/innen mittelfristig relevante Chancen. Die Themen „Flexibilisierung von Arbeitszeiten“, Vereinbarkeit von Beruf und Familie u.a., werden sich als möglicherweise attraktiv erscheinende Einstellungsbedingungen erweisen und Wettbewerbsvorteile - auch gegenüber der Privatwirtschaft - eröffnen.

Verwaltungsvorstand - als letzte Instanz?

Der Verwaltungsvorstand behält sich in der Regel bei Auswahlentscheidungen ab Vergütungsgruppe 12 ein Entscheidungsrecht vor. Er wird jedoch zunehmend auf die sach- und fachgerecht vorbereiteten Entscheidungsempfehlungen der qualifizierten Gremien angewiesen sein.

(Weiter-)Entwicklung von Anforderungsprofilen

Im Kontext des § 18 TVöD wird das Thema „Anforderungsprofile“ erneut aktuell. Die Einführung des Leistungsbemessungsinstruments „Systematische Leistungsbewertung“ stellt erneut den Bedarf an stellen- und leistungsorientierten Anforderungskriterien und -profilen in den Mittelpunkt des Interesses. Stelleninhaber wie Personalverantwortliche sehen in der konkreten Formulierung der Profile die Notwendigkeit und den Nutzen einer leistungsorientierten Betrachtung der im Tagesgeschäft wahrgenommenen Aufgaben. Ein Mehrwert ergibt sich auch für die anforderungsorientierte Personalentwicklung, die Stellenbesetzungsverfahren und die Ausrichtung auf die in 2009 vorgesehene Erneuerung der Entgeltordnung im Tarifbereich.

Funktionalität und Ökonomie

Zunehmend werden Anforderungsprofile entwickelt, die sich durch ihre zu allgemeine oder zu sehr spezifizierte Profilierung auszeichnen. In beiden Fällen sind Anwendernutzen und Anwendermehrwert nur bedingt erkennbar. Kriterienlisten und Kriterienbeschreibungen allein sind meist nur bedingt hilfreich und stellen die Anwender - Führungskräfte und Personalverantwortliche vor erhebliche methodische Herausforderungen.

Das **ZPO** hat Rahmenbedingungen zur Erstellung und Weiterentwicklung von funktionalen und stellenspezifischen Anforderungsprofilen entwickelt.

Dienstvereinbarungen weiterentwickeln

Nicht nur im Kontext TVöD stellt sich zukünftig die Erfordernis, die in der Praxis gewonnenen Erfahrungen in die bestehenden Dienstvereinbarungen aufzunehmen und diese anforderungsorientiert weiter zu entwickeln. Die beteiligten Kommissionsmitglieder werden hierbei von erfahrenen Experten des **ZPO** unterstützt.

Eine kompetente Moderation trägt entscheidend dazu bei, unterschiedliche Auffassungen zusammenzuführen und einen Minimalkonsens möglichst zu vermeiden. Zudem verkürzt sich die Entscheidungsfindung meist um bis zu einem Drittel der sonst investierten Zeit.

Neue Entgeltordnung in 2009

Am 15.12.2008 haben weitere Verhandlungen zur Neuen Entgeltordnung zwischen dem Bund und der Vereinigung kommunaler Arbeitgeber (VKA) stattgefunden. Verhandlungsthemen werden Kostenneutralität, Wegfall oder Fortführung von Zeit- und Bewährungsaufstieg sowie konzeptionelle Vorstellungen der Verhandlungspartner sein.

Es wurde eine Sondierungskommission für die Verhandlungen zum Sozial- und Erziehungsdienst eingesetzt. In 2009 werden verbindliche Regelungen erwartet.

Termine

Jahresausblick 2009

Auch in 2009 setzt das **ZPO** die Kooperation mit der Bundesakademie (BAKöV) und der Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg fort.

In 2009 wird ein umfassendes **Evaluationsprojekt** zur Überprüfung des Transfererfolges von Führungsseminaren auf Landesebene fortgesetzt.

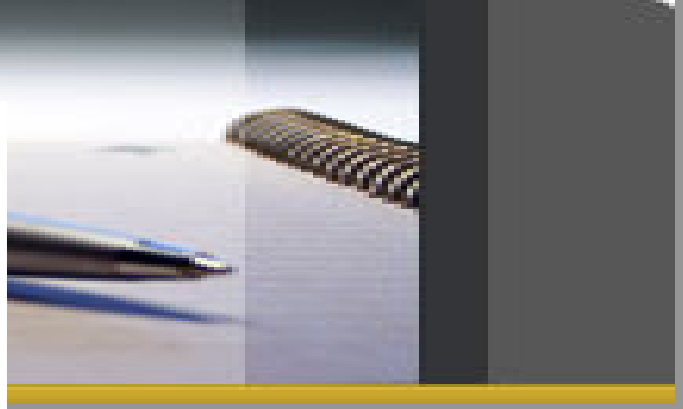
Die Landesakademie Brandenburg und das **ZPO** haben einen Kooperationsvertrag geschlossen.

Die Zahl der Kooperationspartner/innen des **ZPO** hat sich in 2008 erhöht und wird in 2009 erweitert.

Das **ZPO** wird auch in 2009 an der Umsetzung des § 18 TVöD auf kommunaler Ebene mitwirken und begonnene Projekte weiterentwickeln.

Wie in 2008 (**7. Kongress für Wirtschaftspsychologie** in Stuttgart) wird das **ZPO** auch im kommenden Jahr auf Kongressen vertreten sein. Geplant ist eine Mitwirkung an der Messe „**Moderner Staat 2009**“ in Berlin.

Auch in 2008 hat das **ZPO** eine Reihe von Coaching-Projekten durchgeführt. In 2009 wird eine Zertifizierung durch die deutsche Psychologen-Akademie Bonn /Berlin erfolgen.



Aktuelle Themen:

- └ TVöD § 18: Die nächsten Schritte
- └ Stufenaufstieg - Wie umsetzen ?
- └ Entwicklung von Anforderungsprofilen
- └ Personalauswahl und Stellenscheidungen (u.a. unter Berücksichtigung des AGG)
- └ Coaching für Führungskräfte aller Ebenen
- └ Entwicklung von Coaching - Konzepten
- └ PE und Fortbildungscontrolling
- └ Veränderungsmanagement für Führungskräfte und Projektverantwortliche

Impressum:

ZPO Berlin
Zentrum für Personal- und Organisationsmanagement

© 2009 Dr. Klaus Klose-Diwo

Postfach 191917
D – 14008 Berlin

Fon: + 49 (30) 398 48 889
Fax: + 49 (30) 301 10 19 22
klosediwo-zpo@email.de
www.zpo-berlin.de