

Auswahl und Supervision der Führungskräfte

Anforderungen, Auswahl, Beurteilung, Entwicklung, Unterstützung

Arbeitsgruppe

Claudio **Andolfo** (Geschäftsführender Amtsdirektor, Amt für Jugendarbeit, 15.4)

Irene **Bauer** (Mitarbeiterin, Amt für Ausbildung des Gesundheitspersonals, 23.5)

Wolfgang **Bauer** (Mitglied der Prüfstelle)

Pia **Benedetti** (Mitarbeiterin, Amt für Ausbildung des Gesundheitspersonals, 23.5)

Virna **Bussadori** (Amtsdirektorin, Amt für Landesplanung, 28.1)

Maria Rita **Chiaromonte** (Inspektorin für Schulintegration und Gesundheitserziehung, italienisches Bildungsressort)

Walburga **Gamper** (Mitarbeiterin, Generaldirektion des Landes)

Manuela **Pierotti** (Amtsdirektorin, Amt für Personalentwicklung)

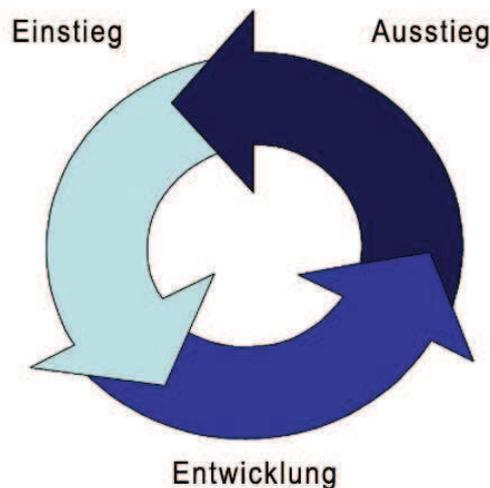
Ulrike **Spitaler** (Mitarbeiterin, Amt für Weiterbildung, 14.3)

Rolanda **Tschugguel** (Geschäftsführende Abteilungsdirektorin, Abteilung Bildungsförderung, 40.0)

Moderation

Evi **Schenk** (Mitarbeiterin, Amt für Ausbildung des Gesundheitspersonals, 23.5)

Prinzipiell ist die berufliche Entwicklung einer Führungskraft als Kreislauf mit den Hauptstationen: EINSTIEG, ENTWICKLUNG und AUSSTIEG zu betrachten.



Aus Sicht der **auszuwählenden Organisation** geht es in der ersten Phase um die Erstellung von möglichst aussagekräftigen *Anforderungsprofilen*, Arten von *Auswahlverfahren* und *Beurteilungsmöglichkeiten*, Möglichkeiten der „Rekrutierung“ von Führungskräften (z.B. durch Führungskräftepool oder Nominierungen). In der zweiten Phase geht es um die Schaffung von Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für eine *Entwicklung der Führungskräfte* (z.B. coaching, Supervision, Mobilität, transparente Fach-Karriere), sowie um *angemessene Leistungsbeurteilungen*. In der dritten Phase sollen durch einen „*sanften, schrittweisen Ausstieg*“ *know-how* und die *Erfahrungen* der ehemaligen Direktorinnen und Direktoren den künftigen Führungskräften durch mentoring in der Einstiegsphase *zugänglich gemacht werden* und somit der Organisation nicht verloren gehen.

Auswahl

Einstieg (für Ämter):

- Idealprofile beziehen sich auf: Fachkompetenz + Leistung + Führungsverhalten + social skills
- Karriere + Erfahrungen berücksichtigen
- Bevorzugt wird die Methode des Corso-concorso

Einstieg (für Abteilungen):

- Idealprofile beziehen sich auf: Leistung + Führungsverhalten (Führungskompetenzen) + social skills; übergreifende Kompetenzen (competenze trasversali) erforderlich
- Erfahrungen müssen berücksichtigt werden (für Externe sind sie nachzuweisen)
- Es soll kein direkter Einstieg (politisch) möglich sein
- Innov. Assessment Center, Bewertung über mehrere Tage; Auswahlverfahren auf jeden Fall beibehalten, vor allem auch für externe Bewerberinnen und Bewerber

Grundsätzliches

- Bewertung durch einen kompetenten und stabilen Pool, (mit Internen, Externen, coaches, etc. mehr als 5 Personen)
- Auswahl aus Führungskräftepool + Probezeit (1 Jahr) ist als Methode zu bevorzugen
- Führungszyklus: nicht länger als 10 Jahre (4+4+2)
- Genderausgeglichenheit bei Führungskräftebeauftragungen
- Begleitung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential
- Einführung der gezielten Fachkarriere alternativ zur Führungskarriere
- Transparente Karriere

Entwicklung

Unterstützung

- Karriereplanungshilfe für Frauen
- Mobilität (mind. Voraussetzung für Abt. Direktion) alle xx Jahre in inhaltsähnliche Bereiche
- Job shadowing (intra und extra) in andere Verwaltungen (e.g. EU, Brüssel und Rom)
- Verpflichtende „Rotation“ in definierten Zeitabständen
- Lebenslanges Lernen: verpflichtende Weiterbildung in den Bereichen: Persönlichkeitsbildung und Fachbildung (mit Krediten)
- Coaching + mentoring als Angebot

Supervision - Bewertung

- Arbeitsergebnisse/Leistungen bewerten (Performanceplan)
- Führungsverhalten besser bewerten (von unten und nicht nur von oben / feedbacks von den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Kunden)
- Führungskraftentwicklung in die Bewertung der Karriere einfließen lassen

Ausstieg

- Ausstieg/Einstieg: 6 Monate vor der Pensionierung soll die / der Nachfolgerin / Nachfolger ernannt und parallel eingeführt werden
- Begleitung zwischen alt und neu (in der Probezeit vor dem Einstieg / knowledge-management)

- Pool von ex Direktorinnen/Direktoren als mentor: Evaluierung von internen Ressourcen, know-how, Erfahrungen, etc.

THEORETISCHER HINTERGRUND:

Was gilt es bei der AUSWAHL von Führungskräften zu beachten? (theoretischer Hintergrund frei nach Dr.ⁱⁿ Eveline Brück):

- Bei der Erstellung von Anforderungsprofilen (gilt sowohl für Auswahl als auch für Beurteilungsverfahren) ist darauf zu achten, diese möglichst spezifisch zu formulieren. Anforderungen wie „teamfähig“, „dynamisch“, innovativ bieten großen Interpretationsspielraum.
- Persönlichkeitsmerkmale: besser weg von Eigenschaften (stabilen Persönlichkeitsmerkmalen) und hin zu Verhalten und Ergebnissen; die Persönlichkeit einer Führungskraft kann höchst unterschiedlich sein und dennoch auf ihre Art erfolgreich („wirksam“).
- Welche Arbeitsergebnisse sind wünschenswert?
Voraussetzungen sind:
 - Berufserfahrung, berufliche Erfolge, Fachkenntnisse, Prozess-Sicherheit, Zielerreichung, Weiterentwicklung des Bereiches, Aufgaben und Ziele zuweisen (Personaleinsatz-Planung), Arbeitsinhalte angemessen gestalten und entwickeln; der Wille (leadership) und das Vermögen (natürliche Autorität, Akzeptanz) zu führen, positives Vorbild (Wert der Organisation leben) sein;das *Arbeitsverhalten* sollte:
 - Zielorientierung, Ressourcenplanung aufweisen, sowie angemessene Entwicklung sicherstellen und damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich machen, ebenso angemessene Rückkopplung fordern und geben;*weitere Kompetenzen* sind:
 - sogen. social skills: Sozial- und Kommunikationsverhalten, Kritik- und Konfliktfähigkeit, sowie zielgruppenadäquate Kommunikation, die Hol- und Bringschuld bei Kommunikation/Information beinhaltet; außerdem Regeln des Miteinanders und fairplay; Sinn vermitteln (Ziele verständlich erläutern).
- Wie sollte die Führungskräfteauswahl von statten gehen?
Interne Kandidatinnen und Kandidaten:

Beförderung aus Nicht-Führungsposition aufgrund bisheriger guter Leistung birgt das Risiko, dass die beste Fachkraft zur Führungskraft wird; zukünftiges Führungsverhalten sollte bei internen Kandidatinnen und Kandidaten indirekt aus social skills abgeleitet werden; eine nicht einfache, aber lohnende Vorgehensweise (Projektarbeit, Umgang mit Stress und Risiko, Sonderaufgaben, Arbeiten in wechselnden Teams, Betreuung neuer Kollegen etc.)

Assessment Center mit simulierten Führungssituationen oder Fallstudien ist wenig aussagekräftig (gelebte Führung zu komplex): können beobachtetes Arbeits- und Sozialverhalten der bisherigen Beschäftigungsjahre nicht ersetzen.

Externe Kandidatinnen und Kandidaten:

Einschätzung sehr schwierig, da „Arbeitsproben“ des Führungsverhaltens von extern praktisch nicht erhältlich sind. Referenzen über Vorgesetzten sind möglich, aber einseitig; Auskünfte von geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind praktisch nicht verfügbar; Arbeitszeugnisse sind am ehesten hinsichtlich der Arbeitsergebnisse aussagekräftig, weniger hinsichtlich des Führungsverhaltens; auch hier ist die Durchführung von Assessment Center nicht wirklich aussagekräftig und außerdem unüblich.

Gesetzliche Grundlagen u.a.:

- LANDESGESETZ vom 23. April 1992, Nr. 10: Neuordnung der Führungsstruktur der Südtiroler Landesverwaltung
- BEREICHSABKOMMEN vom 11. November 2009: Bereichsabkommen für die Führungskräfte des Landes Südtirol betreffend den Zeitraum 2005 – 2008
- KOLLEKTIVVERTRAG vom 12. Februar 2008: Bereichsübergreifender Kollektivvertrag für den Zeitraum 2005-2008 für den normativen Teil und für den Zeitraum 2007-2008 für den wirtschaftlichen Teil

Weitere, in diesem Zusammenhang ev. abzuändernde Gesetze und/oder Regelungen werden nach eingehender Prüfung nachträglich angeführt.

Auswahl und Supervision von Führungskräften

Arbeitsgruppe

Claudio **Andolfo**; Irene **Bauer**; Wolfgang **Bauer**; Pia **Benedetti**; Virna **Bussadori**; Maria Rita **Chiaromonte**; Walburga **Gamper**; Manuela **Pierotti**; Ulrike **Spitaler**; Rolanda **Tschugguel**

Moderation

Evi **Schenk**



Führungskräfte

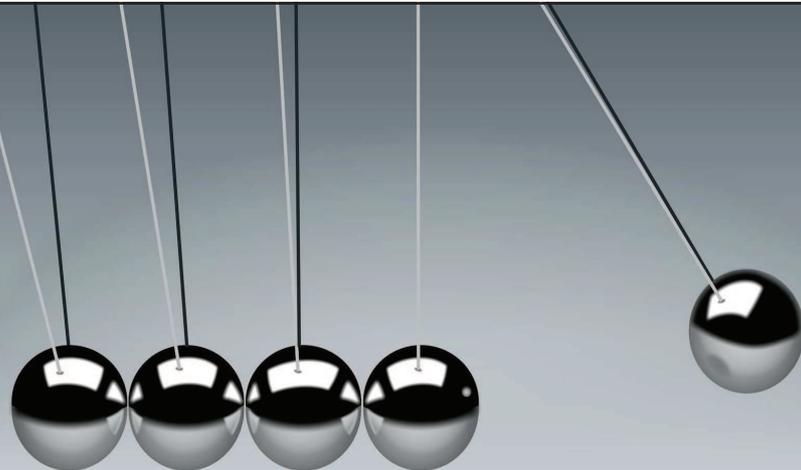
für die Organisation

- Anforderungen, Leistungsbeurteilungen im und für das System

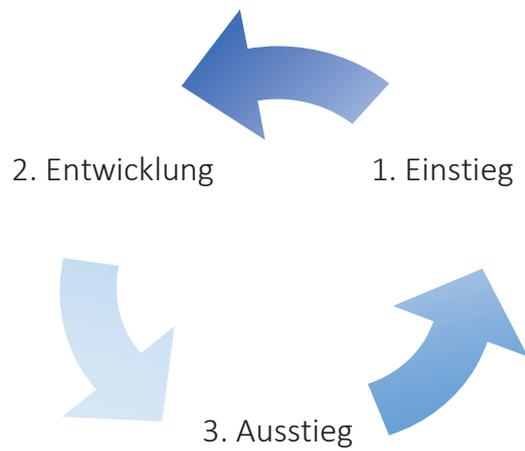
Organisation

für die Führungskräfte

- Entwicklung, Supervision, mentoring

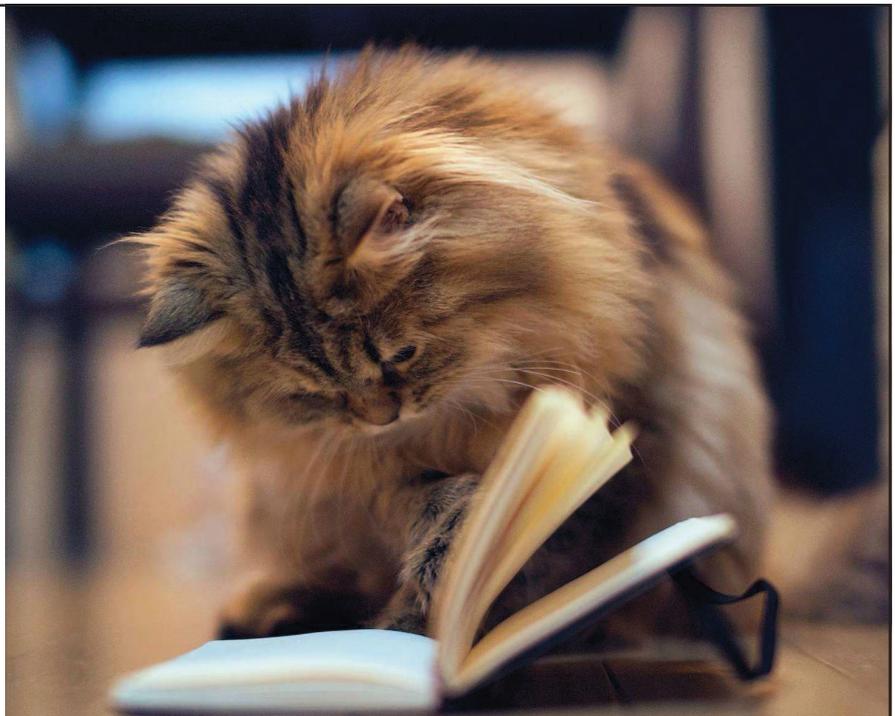


Entwicklung der Führungskraft



Einstieg (Amt)

- ✓ Idealprofil:
Fachkompetenz,
Leistung, Führung,
social skills
- ✓ Karriere & Erfahrungen
berücksichtigen
- ✓ Corso-concorso



Einstieg (Abteilung)

- ✓ Idealprofil: Führung,
Leistung, social skills
- ✓ Karriere & Erfahrungen
nachweisen
- ✓ Innov. Assessment
Center
- ✓ Kein direkter
„politischer“ Einstieg



Grundsätzliches

- ✓ Bewertung durch einen
kompetenten und stabilen
Pool (min. 5 Personen)
- ✓ Aufnahme in einen
Führungskräftepool & 1
Jahr Probezeit
- ✓ Genderausgeglichenheit
bei Führungskräftebeauf-
tragungen
- ✓ Fachkarriere alternativ zur
Führungskarriere



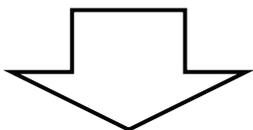
Entwicklung

- ✓ Verpflichtende Mobilität (min. Voraussetzung für Abteilung)
- ✓ Job-shadowing
- ✓ Long-life learning verpflichtende Weiterbildung (fachlich + persönlich)
- ✓ Coaching + mentoring als Angebot
- ✓ Karriereplanungshilfe für Frauen



Bewertung

- ✓ Leistungen (Performanceplan) und Führungskraftentwicklung bewerten
- ✓ Bewertung von unten & feedbacks von den MitarbeiterInnen / Kunden



Bestätigung der Karriere
„Führungszyklus 4+4+2“



Ausstieg

- ✓ Ausstieg 6 Monate vor Pensionierung
- ✓ Begleitung der/s neuen Direktorin/Direktors
- ✓ Pool von ex-DirektorInnen als mentor



„Change is a process, not an event“