pro facts
assessment & training

Kompetenzbasierte Personalauswahl und -entwicklung in der kommunalen Verwaltung: Fit for New Public Management

Inhaltsverzeichnis

- Ausgangslage und Zielsetzung
- Kompetenzprofil für die kommunale Verwaltung
- Das Online Assessment „Fit for New Public Management“
- Personalauswahl und -entwicklung

© pro facts assessment & training

Ausgangslage und Zielsetzung

New Public Management

- New Public Management in kommunalen Verwaltungen soll zu einer effizienteren Verwaltung durch Einführung betriebswirtschaftlicher Kriterien führen. Privatwirtschaftliche Managementtechniken werden übernommen, die auch die Personalpolitik betreffen müssen. Um dies zu gewährleisten ist eine Reform des Personalmanagements nötig, so dass eine stärkere Leistungsorientierung erreichbar wird.

- Mit dem von pro facts assessment & training empirisch fundierten Kompetenzmodell für kommunale Verwaltungen, kann eine zielgenau auf das New Public Management angepasste effektive Personalauswahl und Personalentwicklung betrieben werden!

© pro facts assessment & training

Kompetenzprofil für die kommunale Verwaltung

Entwicklung des Kompetenzmodells

Zur Erhebung eines für **kommunale Verwaltungen relevanten Kompetenzmodells**, wurden die Stellenanzeigen von 50 kleineren und größeren Verwaltungen bundesweit gesichtet. Insgesamt wurden auf diese Weise 90 Stellenanzeigen analysiert, die in Stellen des gehobenen (52) und des höheren Dienst (38) unterteilt wurden.

Die in den Stellenanzeigen geforderten Fähigkeiten wurden ausgezählt und in eine Rangreihe gebracht. Auf Basis dieser Rangreihe wurden die wichtigsten Anforderungen ausgewählt und spezifischen Dimensionen zugeordnet, die zusammen das **Kompetenzmodell für kommunale Verwaltungen** bilden.

Anhand des von **pro facts assessement & training empirisch erhobenen Kompetenzmodells** kann nicht nur eine passgenaue **Personalauswahl**, sondern ein effektives **New Public Management** für kommunale Verwaltungen betrieben werden.

© pro facts assessment & training

Kompetenzprofil für die kommunale Verwaltung

Die meistgeforderten Kompetenzen in kommunalen Verwaltungen in einem Kompetenzprofil

Selbständigkeit (48)
Teamfähigkeit (43)
Kommunikationsfähigkeit (43)
Verhandlungsgeschick (33)
Kooperationsfähigkeit (32)
Engagement / Einsatzbereitschaft (32)
Entscheidungsfähigkeit (28)
Belastbarkeit (26)
Flexibilität (26)
Organisationsfähigkeit (26)
Durchsetzungsvermögen (26)
Kunden- und Dienstleistungsorientierung (24)
Eigeninitiative (23)
Konfliktfähigkeit (23)
Verantwortungsbereitschaft (19)
Fähigkeit komplexe Probleme zu bearbeiten (16)
Zielorientierung (16)
Ausdrucksfähigkeit (13)

Vorgehen

Soziale Kompetenzen	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Persönliche Kompetenzen	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Management Kompetenzen	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
Führung	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

© pro facts assessment & training

Das Online Assessment „Fit for New Public Management“

Professionelle berufliche Eignungsdiagnostik mit modernen Online Assessments

Im Rahmen der Personalauswahl werden **Online Assessments** eingesetzt, die eine vollständige **Erfassung der individuellen Kompetenzen** der Bewerber und Bewerberinnen erlauben.

Die Aufgaben sind in ein Szenario aus dem Bereich der kommunalen Verwaltung eingebunden, wobei die Teilnehmer in die Rolle eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin schlüpfen. In dieser Rolle sind verschiedene **typische Situationen aus dem Berufsalltag** zu bewältigen. Die **Akzeptanz** auf Seiten der Bewerber ist dementsprechend hoch.

Erfasst werden

- **Persönliche Kompetenzen**
  (Leistungsbereitschaft, Belastbarkeit etc.)
- **Soziale Kompetenzen**
  (Teamorientierung, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit etc.)
- **Kognitive Kompetenzen**
  (Planungskompetenz etc.)

© pro facts assessment & training

Das Online Assessment „Fit for New Public Management“

Soziale Kompetenzen:

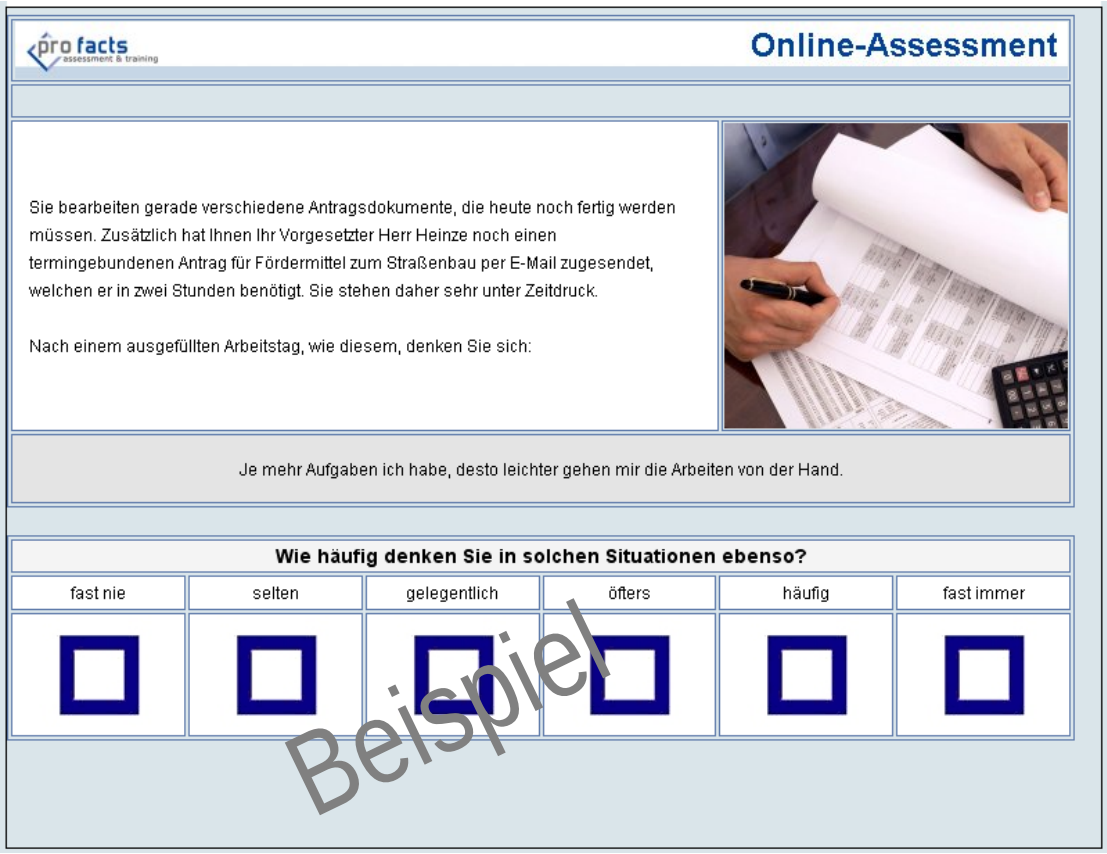
Kommunikationsfähigkeit
Teamfähigkeit
Konfliktfähigkeit

© pro facts assessment & training

Das Online Assessment „Fit for New Public Management“

Persönliche Kompetenzen:

Flexibilität
Leistungsbereitschaft
Belastbarkeit

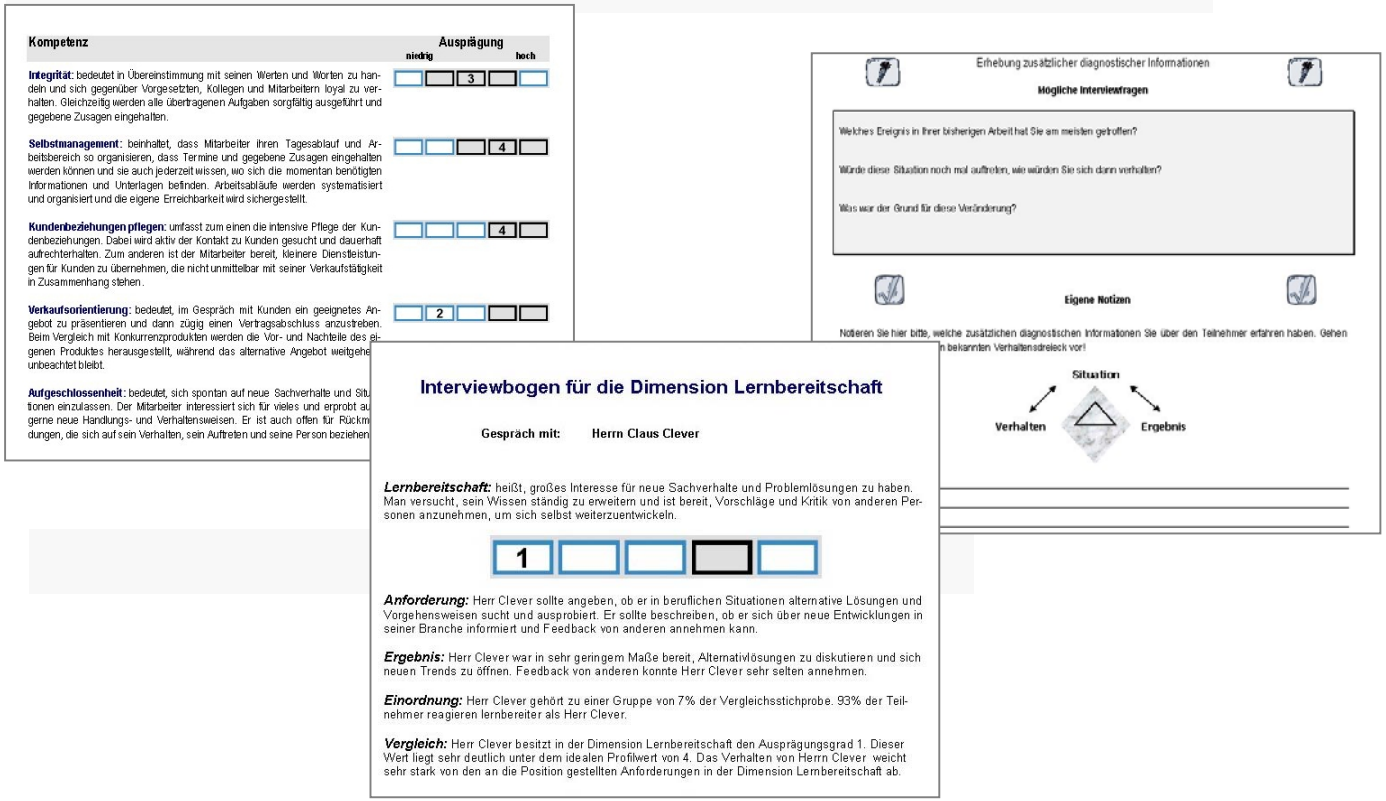


© pro facts assessment & training

Das Online Assessment „Fit for New Public Management“

Das Online Assessments liefert ein **Ergebnisprofil**, das zur **direkten Einschätzung bzw. zum Vergleich des Kandidaten** genutzt werden kann.

Der aus dem Online Assessment resultierende **Interviewleitfaden** kann als **Grundlage des nachfolgenden Bewerbergesprächs** verwendet werden.



Kompetenz — **Ausprägung** (niedrig … hoch)

Integrität: bedeutet in Übereinstimmung mit seinen Werten und Worten zu handeln und sich gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern loyal zu verhalten. Gleichzeitig werden alle übertragenen Aufgaben sorgfältig ausgeführt und gegebene Zusagen eingehalten. — 3

Selbstmanagement: beinhaltet, dass Mitarbeiter ihren Tagesablauf und Arbeitsbereich so organisieren, dass Termine und gegebene Zusagen eingehalten werden können und sie auch jederzeit wissen, wo sich die momentan benötigten Informationen und Unterlagen befinden. Arbeitsabläufe werden systematisiert und organisiert und die eigene Erreichbarkeit wird sichergestellt. — 4

Kundenbeziehungen pflegen: umfasst zum einen die intensive Pflege der Kundenbeziehungen. Dabei wird aktiv der Kontakt zu Kunden gesucht und dauerhaft aufrechterhalten. Zum anderen ist der Mitarbeiter bereit, kleinere Dienstleistungen für Kunden zu übernehmen, die nicht unmittelbar mit seiner Verkaufstätigkeit in Zusammenhang stehen. — 4

Verkaufsorientierung: bedeutet, im Gespräch mit Kunden ein geeignetes Angebot zu präsentieren und dann zügig einen Vertragsabschluss anzustreben. Beim Vergleich mit Konkurrenzprodukten werden die Vor- und Nachteile des eigenen Produktes herausgestellt, während das alternative Angebot weitgehe unbeachtet bleibt. — 2

Aufgeschlossenheit: bedeutet, sich spontan auf neue Sachverhalte und Situationen einzulassen. Der Mitarbeiter interessiert sich für vieles und erprobt au gerne neue Handlungs- und Verhaltensweisen. Er ist auch offen für Rückm dungen, die sich auf sein Verhalten, sein Auftreten und seine Person beziehen

Erhebung zusätzlicher diagnostischer Informationen

Mögliche Interviewfragen

Welches Ereignis in Ihrer bisherigen Arbeit hat Sie am meisten getroffen?

Würde diese Situation noch mal auftreten, wie würden Sie sich dann verhalten?

Was war der Grund für diese Veränderung?

Eigene Notizen

Notieren Sie hier bitte, welche zusätzlichen diagnostischen Informationen Sie über den Teilnehmer erfahren haben. Gehen n bekannten Verhaltensdreieck vor!

Situation — Verhalten — Ergebnis

Interviewbogen für die Dimension Lernbereitschaft

Gespräch mit: Herrn Claus Clever

Lernbereitschaft: heißt, großes Interesse für neue Sachverhalte und Problemlösungen zu haben. Man versucht, sein Wissen ständig zu erweitern und ist bereit, Vorschläge und Kritik von anderen Personen anzunehmen, um sich selbst weiterzuentwickeln.

1

Anforderung: Herr Clever sollte angeben, ob er in beruflichen Situationen alternative Lösungen und Vorgehensweisen sucht und ausprobiert. Er sollte beschreiben, ob er sich über neue Entwicklungen in seiner Branche informiert und Feedback von anderen annehmen kann.

Ergebnis: Herr Clever war in sehr geringem Maße bereit, Alternativlösungen zu diskutieren und sich neuen Trends zu öffnen. Feedback von anderen konnte Herr Clever sehr selten annehmen.

Einordnung: Herr Clever gehört zu einer Gruppe von 7% der Vergleichsstichprobe. 93% der Teilnehmer reagieren lernbereiter als Herr Clever.

Vergleich: Herr Clever besitzt in der Dimension Lernbereitschaft den Ausprägungsgrad 1. Dieser Wert liegt sehr deutlich unter dem idealen Profilwert von 4. Das Verhalten von Herrn Clever weicht sehr stark von den an die Position gestellten Anforderungen in der Dimension Lernbereitschaft ab.

© pro facts assessment & training

Personalauswahl und -entwicklung

Lernprozesse – insbesondere im Verhaltensbereich - werden in erster Linie über **Rückmeldungen** und somit auch durch die Ergebnisse des eigenen Verhaltens gesteuert. Wichtig für den Erfolg von kommunalen Verwaltungen ist es deshalb, geeignete Feedbackprozesse zu implementieren, die es insbesondere den Potenzialträgern und Führungskräften ermöglichen, ihr eigenes Verhalten zu **analysieren** und zu **reflektieren**, um im nächsten Schritt das eigene Verhaltensrepertoire situationsadäquat zu ergänzen bzw. zu erweitern. **360°-Feedbacks** bieten sich hier als Baustein an, mit dem der Mitarbeiter seine eigenen **Stärken und Entwicklungsfelder** analysieren und erste Schritte einleiten kann.

Das 360°-Feedback „Fit for New Public Management“ als Motor für die individuelle Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

© pro facts assessment & training

Personalauswahl und -entwicklung

Was ist ein 360°-Feedback ?

Ein 360°-Feedback ist ein diagnostisches Verfahren zur Identifizierung von Entwicklungspotenzialen und Trainingsbedarf bei Führungskräften und Mitarbeitern:

- Fokuspersonen werden mit Hilfe eines Rating-Verfahrens
- durch Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter (und ggf. weitere Feedbackgebergruppen)
- hinsichtlich relevanter Verhaltens- bzw. Kompetenzdimensionen beurteilt.

Ergänzend erfolgt häufig eine Selbsteinschätzung der Fokuspersonen.

An der Bewertung ist also das gesamte berufliche Umfeld einer Person beteiligt. Sie erfolgt gewissermaßen in einer “360°-Perspektive”.

© pro facts assessment & training

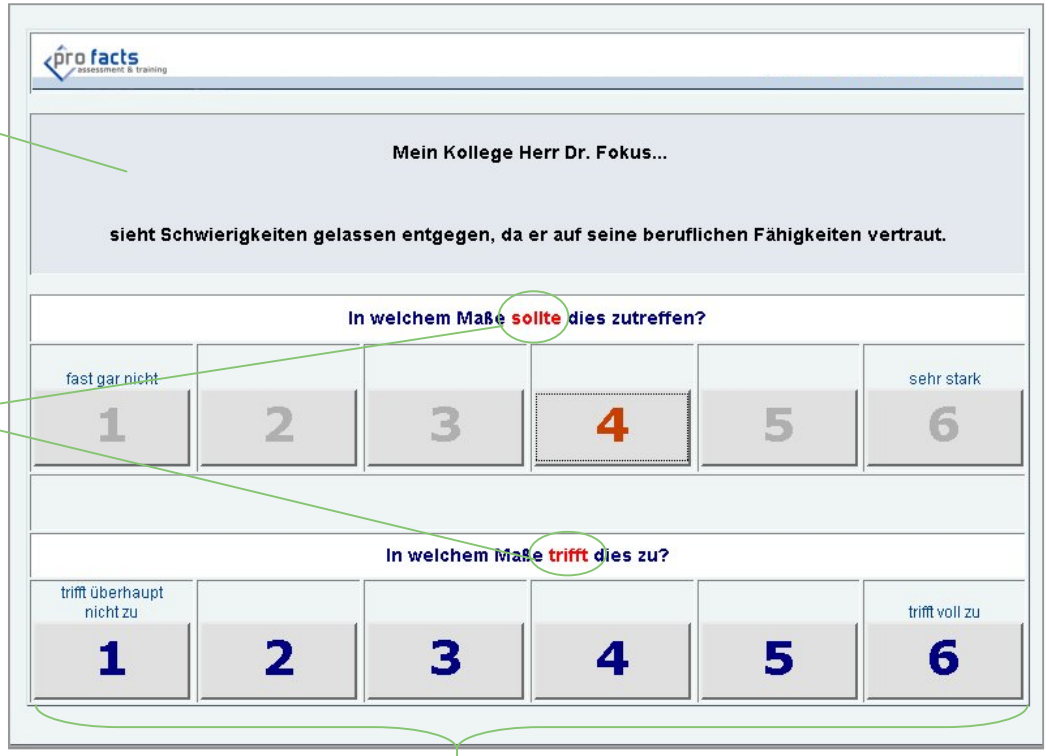
Personalauswahl und -entwicklung

Komplett internetgestützte Eingabe –
sicher, bequem und einfach in der Handhabung!

Übersichtliche Gestaltung der Feedback-Abfrage

Soll- und Ist-Abfragen geben Aufschluss über die Erfüllung der Erwartungen

6-stufige Skala ohne ausweichende mittlere Ausprägung – Farbe bekennen!

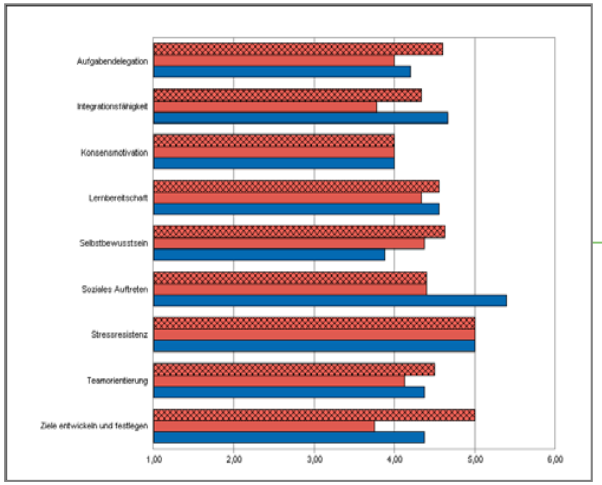


Schnelle Auswertung für zügige Rückmeldung – zeitnahes Feedback fördert die Akzeptanz des Feedbacks!

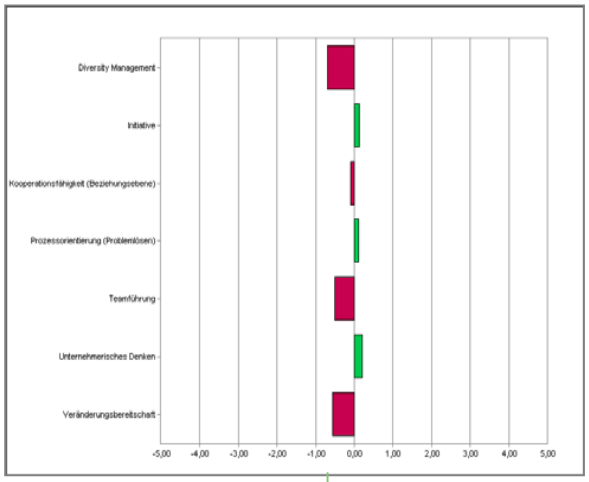
© pro facts assessment & training

Personalauswahl und -entwicklung

Der Feedbackbericht: aussagekräftig und anschaulich



Analyse und Aufarbeitung der unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Feedbackgeber-Gruppen



In welchen Verhaltensbereichen werden die **größten Unterschiede zwischen Ist- und Soll-Ausprägungen** gesehen?

Was wird im beruflichen Umfeld als besonders wichtig angesehen?

Ein wichtiges Merkmal jedes erfolgreichen Teams ist ein übereinstimmendes Wertesystem. Wenn von allen Personen dieselben Dinge und Ziele als wichtig und erstrebenswert angesehen werden, dann ist eine gute Zusammenarbeit nahezu garantiert. Einführend deshalb zunächst ein Blick auf die Kultur im beruflichen Umfeld. Es ist deshalb auch besonders wichtig zu betrachten, welche Bedeutung den verschiedenen Dimensionen beigemessen wird.

Tabelle: Wertesystem

Verhaltensdimensionen	$Bedeutung_{Umfeld}$	$Bedeutung_{Selbst}$
Veränderungsbereitschaft	4.50	5.0
Kooperationsfähigkeit (Beziehungsebene)	5.17	5.0
Teamführung	5.17	6.0
Initiative	5.17	5.0
Unternehmerisches Denken	5.17	5.0
Prozessorientierung (Problemlösen)	5.0	5.0
Diversity Management	4.33	6.0

Anmerkung: Je kleiner der Wert, desto geringer ist die wahrgenommene Ausprägung und umgekehrt.

Welche **Verhaltensbereiche** wurden als **besonders wichtig** gekennzeichnet?

© pro facts assessment & training

pro facts assessment & training

Landhaus Gut Neumerberen
D-53124 Herzogenrath

T: 02406 - 66 88 443
F: 02406 - 66 66 998

info@profacts.de
www.profacts.de

© pro facts assessment & training