

Führung und Förderung durch ein erweitertes Personalmanagement

Kapitel 6

6.1 Die Personalfunktion innerhalb des IOP-Konzepts



Martin Schiess,
Dr. sc. nat., Chemiker
Abteilungschef,
Leitung der Abteilung Luft,
NIS, Sicherheit,
Bundesamt für Umwelt, Wald
und Landschaft,
Bern



Nicolas Gonin,
Dr. oec. HSG
Managing Partner,
cedac entwicklung assessment
beratung ag,
Bern

Praxisfenster: Gezielte Führungskräfteentwicklung und Laufbahnplanung mit Assessments

Die Abteilung Luft, Nichtionisierende Strahlung, Sicherheit (LuNIS) im Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL) setzt sich für den Schutz von Mensch und Umwelt vor schädlicher oder lästiger Luftverunreinigung und nicht ionisierender Strahlung (NIS) sowie vor Störfällen ein. Sie stützt sich dabei auf die Luftreinhalte-Verordnung, die NIS-Verordnung und die Störfallverordnung. Sie publiziert Übersichten über Emissionen und Immissionen sowie den Risikokataster (ERKAS) und unterstützt die Kantone und Gemeinden beim Vollzug.

1. Ausgangslage

2004 kam es in der Abteilung LuNIS zu einem Chefwechsel. Der neue Abteilungsleiter war sich bewusst, dass sein Erfolg in der Führung in erster Linie davon abhängt, ob die richtige Person am richtigen Platz ist. Die besondere Herausforderung dabei: das Vertrauen der Beteiligten in dem Optimierungsprozess zu gewinnen und zu beweisen, dass ein evolutives und nicht ein revolutionäres Vorgehen angestrebt wird.

2. Umsetzungsprozess

Definitionsphase

Ein erster Meilenstein im Projekt war die Definition der Anforderungsprofile für die erste und zweite Führungsebene unter Einbezug der Personal- und Organisationsentwicklung. Mit der Erstellung der Anforderungsprofile auf der Basis von Organigramm und Stellenprofilen wurde Transparenz geschaffen. Aufgrund der Anforderungsprofile wurden maßgeschneiderte Assessments organisiert und mit dem Abteilungsleiter, dem Stabschef sowie den Bereichsleiter(innen) Assessmenttermine vereinbart.

Assessmentphase

Mit dem Abteilungsleiter, dem Stabschef und den Bereichsleiter(innen) wurden Assessments in der Muttersprache durchgeführt. Die Kandidat(inn)en wurden jeweils - nach dem Vieraugenprinzip - von einer Assessorin und einem Assessor durch den gut strukturierten Tag begleitet.

Die Assessments umfassten verschiedene Teile:

- In computergestützten Tests können sich die Kandidat(inn)en selbst mit Ankreuzen auf einer Skala in Bezug auf bestimmte Persönlichkeits- und Leistungsmerkmale einschätzen.
- Ein analytisches Interview evaluiert die Denk- und Handlungsfähigkeit. Hier finden auch Rollenspiele mit den Assessor(inn)en statt.

- Ein strukturiertes Interview bezieht sich auf Fähigkeiten und Kompetenzen, wobei auch hier nicht Fachkompetenzen, sondern Persönlichkeitsmerkmale gefragt sind.
- Praxisfälle und Präsentationen geben realistische Verhaltensbeispiele.

Die folgende Tabelle zeigt das definierte Anforderungsprofil für Bereichsleiter(innen) LuNis.

Tabelle 1: Anforderungsprofil für Bereichsleiter(innen) LuNis

Selbstkompetenz	Sozialkompetenz	Führungskompetenz
Belastbarkeit	Fähigkeit zur Vernetzung	Managementkompetenz/ Führung
Eigenverantwortung/ Selbständigkeit	Verhandlungsgeschick	

Feedback- und Informationsphase

In individuellen Feedbackgesprächen wurden die Resultate dem Abteilungschef, dem Stabschef und den Bereichsleiter(inne)n kommuniziert. Der Einbezug der Personal- und Organisationsentwicklung wurde bei Bedarf von den Teilnehmenden organisiert. In einigen Fällen war es zentral, diese und damit den Personalbereich mit einzubeziehen, weil dadurch allfällige individuelle Entwicklungsmaßnahmen nachhaltig unterstützt werden können.

3. Ausblick

Die Führung der LuNiS gewinnt damit weiter an Transparenz.

Heute darf man sagen, dass sich eine solide Basis für individuelle Entwicklungsschritte gebildet hat.