

## ZPO - Newsletter 2014

Sehr geehrte Damen und Herren,

die aktuell veröffentlichte Studie der Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) vom 28.01.2014 weist auf einen zunehmenden **Anteil der psychischen Erkrankungen** (Depression, psychisch bedingte Suchterkrankungen u.a.) an den insgesamt steigenden Arbeitsunfähigkeitstagen von 14 Prozent hin. In 2012 fehlten psychisch erkrankte Beschäftigte durchschnittlich 34 Arbeitstage. Damit sind psychische Erkrankungen mit 80 Mio. Fehltagen nach Muskel- und Skeletterkrankungen der zweithäufigste Grund für Arbeitsunfähigkeit. Der Anteil psychisch erkrankter Beschäftigter (ohne die Diagnose Burnout), die in Frührente gehen, steigt ebenfalls. Jede zweite Frühverrentung erfolgt aufgrund einer diagnostizierten psychischen Erkrankung. Das Durchschnittsalter liegt laut BPtK bei 49 Jahren. **Ursachen** für psychische Erkrankungen können u.a. zunehmender Zeitdruck, steigende Anforderungen und Verantwortung sein.

Handlungsbedarf bestehe in einer besseren betrieblichen Prävention sowie dem Abbau der im Durchschnitt dreimonatigen Wartezeiten bis zum möglichen Beginn einer ambulanten oder stationären Behandlung. Die Folge ist, dass Betroffene in ein Spannungsfeld zwischen häufig unzureichend wahrgenommener **Fürsorgepflicht** des Arbeitgebers und der unmittelbar Führungsverantwortlichen einerseits sowie unzureichender Versorgungs- und Behandlungsangebote andererseits geraten.

Führungskräfte suchen nach unseren Erkenntnissen Orientierungshilfen auch mit Blick auf den eigenen Verantwortungsbereich. Unmittelbar vorgesetzte Führungskräfte übernehmen hier eine wichtige **Schlussfunktion**. Sie können als Fürsorgeverantwortliche Reflexion anbieten und Impulse zur Wahrnehmung der Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden setzen - im günstigen Fall sind sie „Vermittler“ an kompetente Spezialisten. Das Spektrum der Führungsverantwortung und deren Grenzen gilt es klar zu umreißen. Gesundheitsorientiertes Führen verlangt dementsprechende Kompetenzen und eine vernetzte Zusammenarbeit zwischen Führungskraft, Personalverantwortlichen und Experten. ■

Ihr  
Dr. Klaus Klose-Diwo

INHALT	Seite
Psychische Erkrankungen - Orientierungshilfen für Führungskräfte	1
PE-Audit: Strategisch ausgerichtete Personalentwicklung hat Zukunft	1
PE-Audit: Phasenmodell	2
Zielfelder der Personalentwicklung	3
Perspektiven 2014	4
Impressum	4

## PE-Audit: Strategisch ausgerichtete Personalentwicklung hat Zukunft

Vorhandene PE- und Fortbildungsangebote mit zukünftigen Anforderungen an nachhaltig wirksame Personalentwicklung verbinden – dies ist die zentrale Herausforderung für Personal- / OrganisationsentwicklerInnen sowie Führungskräfte.

Das **ZPO** hat ein PE-Audit entwickelt, das vorhandene PE-Instrumente vernetzt und zukunftsorientiert ausrichtet.

### PE-Audit: Personalentwicklung neu fokussieren

Vorhandene PE-Konzepte und -Instrumente lassen sich noch passgenauer mit behördlichen und politischen Zielen verbinden. Ein PE-Audit analysiert die Effizienz und Nachhaltigkeit vorhandener Instrumente bzw. Angebote und stellt diese in den Kontext aktueller und zukünftiger Herausforderungen (demografischer Wandel, Entwicklung der behördlichen Altersstruktur, Personalbedarfsplanung und -gewinnung unter Wettbewerbsbedingungen u.a.). Zudem kann eine Vernetzung vorhandener Instrumente und Fortbildungsangebote unter Berücksichtigung erkannter Erfordernisse und gesellschaftlich relevanter Themen

PE-Schwerpunkte setzen und ggf. kennzahlenorientiert überprüfen. Damit können Fortbildungsbedarfe und Angebote optimierter aufeinander abgestimmt werden.

### PE-Audit: Wie vorgehen?

#### PE-Audit (Phase I)

Das Audit-Forum (zusammengesetzt aus Personalverantwortlichen, PE-/OE - Spezialist/innen sowie Funktionsträger/innen erörtern anhand eines Themenfragebogens behördenspezifische Anforderungen an Personalentwicklung und Bildung. Nach gemeinsamer Bestandsaufnahme werden PE- und Handlungsfelder identifiziert. Das **ZPO** stellt hierzu ein speziell entwickeltes Audit-Instrument zur Verfügung. Neben der Altersstrukturanalyse. Kennzahlen zur Personalbedarfs- und Personalentwicklungsplanung werden Rollenerwartungen an Personalverantwortliche und Führungskräfte konkretisiert, Instrumente zur Feststellung des Fortbildungsbedarfs und -controllings überprüft u.a.

#### PE-Status (Phase II)

Die Ergebnisse des Audits ermöglichen die Bestimmung des behördenspezifischen PE-Status. Dieser vergleicht die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an ganzheitlich und nachhaltig ausgerichtete Personalentwicklung der Behörde /Organisation sowie die im nächsten Schritt formulierten Ziel- und Handlungsfelder. Hierfür stehen eine Reihe von Methoden-Tools zur Verfügung, die eine zeitoptimierte Dokumentation in einem PE-Workshop ermöglichen.

#### PE-Handlungsempfehlungen (Phase III)

Wie geht eine Behörde mit den erhobenen Kennzahlen (Altersstruktur, Arbeitsunfähigkeitstage Nutzung von bestehenden Angeboten wie Arbeitszeitflexibilisierung, mangelnde Fortbildungsbereitschaft bei älteren Beschäftigten u.a.) um? In dieser Phase werden Handlungsempfehlungen erarbeitet und zur internen Diskussion vorgelegt. Diese dienen als „Meilensteine“ für zukunftsweisende PE-Konzeptinhalte und PE-Aktivitäten.

Strategisch ausgerichtete Handlungsempfehlungen helfen zudem, politisch und strategisch Verantwortliche für zukünftige Herausforderungen zu sensibilisieren und als „Promotoren“ zu gewinnen. Ein weiterer Vorteil liegt in der Nutzung bzw. Vernetzung bereits vorhandener PE-Instrumente mit den neu definierten Zielen gemäß definierter Anforderungen.

## PE-Audit: 4-Phasen-Modell

Ein PE-Audit ermöglicht den Verantwortlichen eine Entscheidungs- und Argumentationsbasis für zielgerichtete, thematisch vernetzte Personalentwicklung und Fortbildungsausrichtung.

### Phase I: PE-Audit (start.up)

- Demografie-Check /Altersstrukturanalyse
- Analyse der vorhandenen PE-Instrumente und Fortbildungsangebote im Sinne der def. Anforderungen und Zielsetzungen
- Rollenanalyse und Rollenklärung der Beteiligten (Personalreferat, Organisationsreferat, Führungskräfte, Funktionsverantwortliche (Personalvertretung, Gleichstellung u.a.)

### Phase II: PE-Status

- Definition der aktuellen und zukünftiger Anforderungen an Personalentwicklung
- Konkretisierung der PE-Ziel- und Handlungsfelder auf Basis der Audit-Ergebnisse

### Phase III: Handlungsempfehlungen

- Inhaltliche Vernetzung bestehender Angebote u.a.
- Transfer- und Nachhaltigkeitsempfehlungen (Fortbildungscontrolling)
- Strategische Ausrichtung (Politik, Behördenleitung, Beschäftigte u.a.)
- Rentabilitätsüberprüfung und Vorschläge
- Vernetzung mit bzw. Weiterentwicklung von (vorhandenen) PE-Konzepten
- Qualifizierungsvorschläge u.a.

### Phase IV: Transfer- /RE-Audit

- Prüfung der Zielerreichungsgrade

Abb. PE-Zielfelder und PE-Handlungsoptionen

Zielfelder (Beispiele)	Handlungsoptionen
<b>Sicherung des Personalbestandes</b>  <b>Kontext: Behördliches Gesundheitsmanagement / Fluktuation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesundheitsprophylaxe im Kontext eines betrieblichen Gesundheitsmanagement</li> <li>- Fluktuationsanalysen / Wissensmanagement</li> <li>- Schwerpunkt: Gesundheitsorientierte Führung</li> <li>- Langfristig ausgerichtete Stellenbesetzungsplanung / Personalentwicklung</li> <li>- Demografie-Check und Umfeldanalysen</li> <li>- genderorientierte Personalentwicklung</li> </ul>
<b>Strategische Personalgewinnung und Qualifizierungsplanung</b>  <b>Kontext: Wettbewerbsorientierung / Demografie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewerberzentrierte Personalgewinnung und -auswahl</li> <li>- Demografie angepasste Anforderungsprofile und abgestimmte Einstellungsvoraussetzungen</li> <li>- Einführung und Kommunikation von personalwerbenden PE-Instrumenten (Beruf und Familie u.a.)</li> <li>- Entwicklung einer behördlichen Corporate-Identity (Leitbilder, Leitlinien, Leitsysteme, Binde-Faktoren u.a.)</li> </ul>
<b>Nachwuchsführungskräfteentwicklung</b>  <b>Kontext: PE-Transfer- und Wissensmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altersstrukturanalyse / Personalbestandsplanung</li> <li>- Potenzial-Assessment-Center und Qualifizierungsoptionen für interessierte Nachwuchsführungskräfte</li> <li>- Aufstiegsqualifizierung (berufsbegleitende Studienangebote u.a.)</li> <li>- Transfersicherung / Einführung eines Wissensmanagements</li> </ul>
<b>Kompetenzmanagement</b>  <b>Kontext: Abstimmung zwischen veränderten Anforderungen und erforderlichen Kompetenzprofilen (z.B. Interkulturelle Kompetenz)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkretisierung von Schlüsselanforderungen</li> <li>- Qualifizierung von Schlüssel-Kompetenzen (z.B. Interkulturelle Kompetenz)</li> <li>- Einführung von Transfer- bzw. Fortbildungscontrolling</li> <li>- Weiter-Entwicklung von Angeboten für erfahrene Führungskräfte (Führungszirkel Coaching, Kollegiale Beratung u.a.)</li> </ul>
<b>Lebensphasenspezifische Personalentwicklung bzw. Fortbildungsausrichtung</b>  <b>Kontext: Demografische Entwicklung / Anpassungs-Qualifizierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung lebensphasenspezifischer Qualifizierungsangebote</li> <li>- Systematische Trainer/innen-Auswahl und Bewertung des Transfererfolgs</li> <li>- Themenbezogene Weiterentwicklung von PE-Konzepten</li> <li>- Integration des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in PE-Konzepte und Bildungsangebote</li> <li>- Nutzung bestehender PE-Instrumente (Jährliches Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch u.a.)</li> <li>- Rollen der Gremienmitglieder im Prozess u.a.)</li> <li>- Lebensphasenspezifische Personalentwicklungsgespräche</li> <li>- Optimierung der Abstimmung zwischen Beteiligten (Funktionsträger/innen / Personalreferat u.a.)</li> </ul>

Abb. ZPO Berlin

**Transfer- /RE- Audit (Phase IV)**

Nachhaltig und rentabel ausgerichtete Personalentwicklung braucht motivierende Impulse und eigenmotivierte Teilnehmer/innen. Ohne die sinnvolle Verbindung und Balance zwischen Behörden- und Mitarbeiterinteressen ist ziel- und strategisch orientierte Personalentwicklung nicht umsetzbar.

Transferorientierte Personalentwicklung erhöht den Lern- und Handlungsoutput nachweislich. Zeitgemäße Programme und PE-Konzepte sehen die Überprüfung von erreichten Entwicklungsphasen von PE-Maßnahmen aus und nutzen Instrumente des Bildungscontrollings (s. B. Stadt Bielefeld, Quelle: Internet). Ein PE-Re-Audit ist somit Teil des Konzeptes. ■

Berufsbegleitende Bachelor- und Masterstudiengänge bieten individuelle Möglichkeiten der Personalentwicklung.

Arbeitgeber und Studierende profitieren von Transfer-Projekten im Schnittfeld von Wissenschaft und Praxisanwendung.



Kontakt:

Akademie für öffentliche Verwaltung und Recht e.V.  
 (Steinbeis Hochschule Berlin) Tel.: 030 - 81469850  
 Frau Groneberg oder Dr. Klose-Diwo 030 -39848889

## Perspektiven 2014

**Lebensphasengerechte Qualifizierung** gewinnt mit Blick auf die demografische Entwicklung an Bedeutung. Das **ZPO** hat ein Konzept entwickelt, das auf die Zielgruppe 45 + ausgerichtet ist und didaktisch relevante Aspekte berücksichtigt und die Arbeits- und Lebenswirklichkeit von lebenserfahrenen Beschäftigten und Führungskräften integriert.

Auch in 2014 setzt das **ZPO** die **Kooperation** mit der Bundesakademie (BAKöV) und Landesakademien (u.a. LAKöV-Brandenburg, Landesakademie Nordrhein-Westfalen) sowie kommunalen Bildungsträgern 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 behörden-interner PE-/ und OE-Prozesse ([www.aoev.de](http://www.aoev.de)).

Auch in 2014 qualifiziert das **ZPO** Führungskräfte zum Thema „**Gesundheitsorientierte Führung**“. Das Seminar richtet sich vor allem an engagierte Führungskräfte, die an einer nachhaltigen Ressourcensicherung im Kontext „Gesundheitsmanagement“ ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verantwortungsbewusst handeln und zudem **Gesundheitsprophylaxe** „in eigener Sache“ betreiben.

Für die strategische Weiterentwicklung von vorhandenen PE-Konzepten wird 2014 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. ■



## Aktuelle Themen:

- └ Konzeption und Moderation von Personal-Auswahlverfahren (inkl. Einbindung politischer Gremien)
- └ Gesund führen - Führung im Kontext des betrieblichen Gesundheitsmanagements
- └ PE-Audit: PE-Konzepte strategisch ausrichten und nachhaltig wirksam umsetzen
- └ Bewerberzentrierte Personalgewinnung und -bindung im demografischen Kontext
- └ Coaching: Strategische Personalentwicklung für obere und oberste Führungsebenen
- └ Fortbildungs-Controlling: Ressourcen sichern

## Impressum:

ZPO Berlin / Köln  
Zentrum für Personal- und Organisationsmanagement

© 2014 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](mailto:kontakt@zpo-berlin.de)  
[www.zpo-berlin.de](http://www.zpo-berlin.de)