

## ZPO - Newsletter 2015

Sehr geehrte Damen und Herren,

das **Zentrum für Coaching Berlin** im ZPO Berlin / Köln bietet Institutionen und Führungskräften, die Coaching in Anspruch nehmen wollen, **Orientierungshilfen** und Formate, berät bei der Einführung und Umsetzung von Coaching-Konzepten sowie bei der Vertragsgestaltung und Auftragsklärung. Hierzu gehört auch die Abgrenzung zu Formaten wie Supervision, (kollegiale) Beratung und Fortbildung mit ergänzenden Coaching Maßnahmen.

Um in der mittlerweile unüberschaubaren Vielfalt der Angebote Übersicht zu behalten, bieten die Qualitätsstandards und Zertifizierungskriterien z.B. des **Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V.** ([www.bdp.de/coachingportal](http://www.bdp.de/coachingportal)) oder des **Deutschen Coaching Verbandes e.V.** ([www.dcv.de](http://www.dcv.de)) verlässliche Orientierungsmöglichkeiten für die weitere Vorgehensweise.

Auftrags- und Zielklärung, Transferorientierung in der Konzeptdarstellung sowie Vermittlung der Verantwortlichkeit aller Beteiligten konkretisieren im weiteren Verlauf die formatypischen Rahmenbedingungen und inhaltlichen Schwerpunkte von Coaching. Der **Wirkungsraum von Coaching** umfasst dabei die Person des/der Coachee (als Führungskraft) im institutionellen Kontext einschließlich der Schnitt-Stellen zu den Bereichen „Beruf und Familie“ und das Thema Ressourcenverantwortung. Hierzu gehören auch Aspekte des (persönlichen) Gesundheitsmanagements als Teil der Personal- und Strategieentwicklung. In jedem Fall geht Coaching von der selbstbestimmten Haltung (u.a. Freiwilligkeitsprinzip, Vertraulichkeitsprinzip) des / der Coachee oder des Coaching-Teams im Coachingprozess aus.

Das **Zentrum für Coaching im ZPO Berlin/Köln** stellt im Interesse der Kunden in diesem Verständnis hohe Anforderungen an Coaching und kooperierende Coaches und will auch zukünftig dazu beitragen, dass Coaching als zentrales und nachhaltig ausgerichtetes PE-Instrument diesem Anspruch gerecht wird.

Ihr

Dr. Klaus Klose-Diwo und das **ZPO** –Team

INHALT	Seite
Zunehmende Fokussierung auf Nachhaltigkeit im Coachingprozess	1
Inklusionssensible Personalentwicklung	1
Gesundheitsorientiertes Führen - Erfahrungen aus der Seminarpraxis	2
Inklusionssensibles Personal-Management (Aktivitäten-Plan)	3
Perspektiven 2015	4
Impressum	4

## Inklusionssensible Personalentwicklung

Die in Deutschland 2009 ratifizierte Behindertenrechtskonvention (BRK) zeigt ihre Auswirkungen auf verantwortungsvolles Handeln in Bund, Ländern und Kommunen. Nachdem der Handlungsschwerpunkt zunächst im schulischen Kontext lag, erweitert sich der - ursprünglich vorgesehene - Wirkungskreis nun zunehmend auf relevante Handlungsbereiche im Arbeits- und Berufsleben. Im Fokus steht zwar immer noch das Thema „Behinderung“, diese Eingrenzung greift jedoch zu kurz.

### Inklusion im Fokus

Inklusion zielt ab auf die Ermöglichung von Zugangschancen zu gesellschaftlichen Leistungen und Systemen - und hat dabei alle möglichen Zielgruppen im Fokus. Die exklusive Berücksichtigung von Menschen mit Behinderungen (und deren Integration in ganzheitliche ausgerichtete Schulsysteme) führt am Auftrag von Inklusion vorbei, erscheint jedoch andererseits im Sinne eine Konzentration auf erforderliche Handlungsbereiche verständlich und gefordert.

### Inklusion als umfassender Auftrag

Das Spektrum der Auftragsstellung von Inklusion lässt sich im Kontext „Personalmanagement“ wie folgt benennen (Vgl. Dederich, M. in Färber, H.-P. u.a., Hrsg., 2014, S.11 ff.):

- Schaffung inklusiver Strukturen statt Beschäftigung mit Ausgrenzung und erforderlicher Integration
- Auftrag mit rechtlichem und politischem Gewicht
- Auftrag zur Überprüfung empirischer Sachverhalte
- Auftrag zur (zeitgemäßen) Orientierung an Werten (Partizipation, Wertschätzung, Nachhaltigkeit u.a.)
- Auftrag zur Überwindung von (stereotypen) Zielgruppenklassifikationen

Die aktuelle Diskussion ist jedoch gekennzeichnet durch

- Reduzierung auf bildungspolitische Relevanz
- Kontroverse zwischen divergierenden Denkansätzen / Modellen
- Reduzierung auf das Themenfeld „Behinderung“ bzw. „gesellschaftliche Zielgruppen“ bzw. „Randgruppen“
- Konzentration auf „Barrierefreiheit“ (Zugang)
- bisher keine Ansätze im Kontext Arbeit / Leistung / Förderung / Umgang mit Behinderung / diskriminierende) Kommunikation, Wertschätzung u.a.
- Reduzierung auf Auftrag statt Prozess und Strategie

### Inklusion im Kontext Personalmanagement

Die Relevanz des Themas für die Funktionen des Personalmanagements (s. Abb. Seite 3) stand bisher nicht im Fokus der Verantwortlichen. Jedoch drängen der gesetzliche Auftrag und die politische Willensbildung zunehmend auf eine ganzheitliche Behandlung des Themas - insbesondere bei Menschen mit Behinderungen.

Gefordert werden eine umfassende Sensibilisierung aller Beteiligten: Beschäftigte, Führungskräfte, Personal- und Funktionsverantwortliche, hinsichtlich möglicher und bekannter Formen von Beeinträchtigungen (Hör-, Seh-, Sprech- und Bewegungsbeeinträchtigungen, Beeinträchtigungen durch psychische und somatische Störungen und Erkrankungen) und deren Auswirkungen auf die Teilhabe an allen Funktionen des Personalmanagements

## Gesundheitsorientiertes Führen - Praxiserfahrungen

Hohe, tendenziell steigende krankheitsbedingte Fehlzeiten, Ressourcenverluste durch Personalabgang und „Handlungssperren“ bei Führungskräften und Verantwortlichen verlangen neue Ansätze der Führungskräftequalifizierung.

Eine Erfahrungs-Bilanz:

- es überrascht, wie viel „Leidensdruck“ Führungskräfte aufbauen und aushalten - auch zu Lasten der eigenen Gesundheit
- Führungskräfte sind sich häufig nicht über die Grenzen von „Fürsorgeverantwortung“ im Klaren
- Führungskräfte nehmen behördeninterne Beratungsleistungen zu spät und zu selten in Anspruch und kennen die entlastenden Dienstleistungsangebote in ihrer Behörde nur unzureichend
- Führungskommunikation verstärkt in belastenden Situationen durch ihr Kommunikationsverhalten das bestehende Problem, statt es zu mindern bzw. zu lösen
- Führungskräfte sorgen zu wenig für sich selbst. Selbstachtsamkeit, Wertschätzung der eigenen Gesunderhaltung werden vernachlässigt.
- Einzelcoaching und Gesundheitszirkel können eine sinnvolle Ergänzung zu Seminarangeboten sein, um das Bewusst-Werden dieser Themen zu vertiefen und adäquate Lösungsansätze zu finden
- Führungskräfte nehmen die gesetzlich vorgesehenen Prophylaxe-Untersuchungen nicht hinreichend wahr. Kritische Entwicklungen kündigen sich sehr häufig durch „Symptome“ an, die zu lange Zeit übersehen werden

Das **ZPO** bietet offene und Inhouse-Seminare zu den Themen im Kontext eines „integrierten Gesundheitsmanagements“ an ([www.zpo-berlin.de](http://www.zpo-berlin.de))

Weitere Informationen: [www.zpo-berlin.de](http://www.zpo-berlin.de)

sowie die Anforderungen und Bewältigungen im Berufsleben inklusive der Thematik Beruf und Familie.

Um eine Einschränkung auf die baulichen und verwaltungstechnischen Erfordernisse zur Ermöglichung eines „barrierefreien“ Zugangs zu vermeiden und von Einzelmaßnahmen abzusehen, ist ein Perspektivwechsel zur Vermittlung der originären Ziele von Inklusion (s. S. 1) erforderlich. Eine grundsätzlich andere Herangehensweise zum Verständnis von Inklusion ermöglicht eine zielorientierte und **phasenorientierte Vorgehensweise**:  
 a. Konzentration auf strukturelle Veränderungen, b. Sensibilisierung zur Reduzierung von psychologischen „Barrieren“ und c. Entwicklung eines behördenspezifischen Aktionsplans mit entsprechender Priorisierung.

Orientierungshilfen bieten die Funktionsbereiche des Personalmanagements (s. Abb. rechte Seite). Die möglichen Zielsetzungen sind Bestandteil der jeweiligen Aktionspläne. Sie ermöglichen eine Ziel- und Maßnahmenevaluierung und damit nachweisbar realisierte Aktivitäten im Kontext „Inklusion“ in Bereichen, die im institutionellen Kontext wirksam werden.

**Chancengleiche Teilhabe - Inklusion als Schnittstelle zu relevanten gesetzlichen Regelungen**

Das Thema „Inklusion“ eignet sich als Schnitt-Stelle zu bereits vorhandenen gesetzlichen Regelungen (z.B. AGG, SchwBG) und nimmt damit Einfluss auf die Um-Gestaltung von Systemen, statt vornehmlich singuläre Maßnahmen zu realisieren. ■

Funktionen des Personal-Managements (Auswahl)	Handlungsfelder zum Thema „Inklusion“
<b>Personalgewinnung</b>  <b>Zielsetzung (Beispiel)</b>  Steigerung der Teilnahme an Ausschreibungen Faktor x	-Einflussnahme auf Bewerbungsmotivation  -Potenzialanalyse (z.B. im Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch)  -Mentoring (innerhalb der Zielgruppen)  -barrierefreier Zugang zu Ausschreibungen im Internet/Intranet
<b>Personalauswahl</b>  <b>Zielsetzung (Beispiel)</b>  Diskriminierungsfreier Umgang mit psychischen Störungen / Erkrankungen im Auswahl-bzw. Beurteilungsprozess	-Bewerbungstraining und Beratung  -Qualifizierung der Gremienmitglieder (Schwerpunkt: psychische Störungen und Erkrankungen im Kontext eines Stellenbesetzungsverfahrens)  -Zielgruppenqualifizierung „Inklusion von Menschen mit Behinderungen nach Auswahlentscheidung“
<b>Personalentwicklung / Fortbildung</b>  <b>Zielsetzung (Beispiel)</b>  Inklusionssensible Fortbildung im Zeitraum tx – ty für alle Beschäftigten	-Einbindung des Themas „Inklusion“ in PE-Konzepte“  -Analyse der Fortbildungsbedarfe und Fortbildungsangebote  - „barrierefreier“ Zugang zu PE- und Fortbildungsangeboten  - inklusive Fortbildungsangebote  - Altersgerechte Qualifizierung  - Potenzial-Assessment und Bedarfsanalysen  - Inklusionssensible Kommunikation  -barrierefreier Zugang zu Angeboten  -Dozent/innen-Auswahl (Kompetenznachweis)
<b>Arbeitszeit- und Arbeitsort-Modelle</b>  <b>Zielsetzung (Beispiel)</b>  Überprüfung der Bekanntheit und Realisierbarkeit vorhandener Modelle	-Datenerhebung zur Inanspruchnahme  -Analyse der Behördenkultur (Zugangsermöglichung)  -Individuelle Arbeitszeit / Arbeitsortanpassung  -Einführung weitere Instrumente (im Kontext „Beruf und Familie“
<b>Gesundheitsmanagement / BEM</b>  <b>Zielsetzung (Beispiel)</b>	-Gesundheitsorientiertes Führen (Führungskräftequalifizierung) Umgang mit Vorurteilen, Ängsten und Handlungssperren  -Analyse der „Ausschlusskriterien“ bei der Nicht-Inanspruchnahme von BEM-Angeboten  -Arbeitsfähigkeits-Analysen /Workability)
<b>„barrierefreie“ Strukturen</b>  <b>Zielsetzung (Beispiel)</b>  Identifizierung und Überprüfung relevanter Dokumente (z.B. BEM-Dokumente) auf „barrierefreie Sprache“	-Analyse von „kritischen“ Einzelereignissen  -Überprüfung der Behördensprache („barrierefreie Sprache“)  -Überprüfung von Regularien („barrierefrei Sprache“)
Abb. ZPO Berlin	

## Themen und Termine

### Perspektiven 2015

■ Auch in 2015 setzt das **ZPO** die **Kooperation** mit Institutionen, Akademien und Hochschulen fort. Die **Akademie für öffentliche Verwaltung und Recht** an der **Steinbeis Hochschule Berlin** bietet u.a. einen zweijährigen Master-Studiengang „Leadership Public Governance“ und weitere berufsbegeleitende Bachelor-Studiengänge im Kontext public management, in denen berufstätige Studierende und entsendende Behörden bzw. Unternehmen Synergien zur Weiterentwicklung der intern relevanten PE-/ und OE-Prozesse entwickeln und nutzen können ([www.aev.de](http://www.aev.de)).

■ Die Zahl der Kooperationspartner/innen des **ZPO** wird in 2015 nochmals erweitert.

■ Auch in 2015 qualifiziert das **ZPO** Führungskräfte zu relevanten Führungsthemen, u.a. zum Thema „**Gesundheitsorientierte Führung**“ in Bundes- und Landesbehörden sowie Kommunen und kommunalen Unternehmen. Das Strategie- und Seminarangebot richtet sich vor allem an Führungskräfte aller Ebenen sowie Personalverantwortliche, die an einer nachhaltigen Ressourcensicherung im Kontext „Gesundheitsmanagement“ interessiert sind und zudem Für- und Vorsorge „in eigener Sache“ betreiben wollen.

■ Für die strategische Weiterentwicklung von vorhandenen PE-Konzepten u.a. in Kommunalverwaltungen wird 2015 ein speziell entwickeltes **ZPO PE-Audit-Programm** in bundesweiten Informationsveranstaltungen und in eintägigen internen **PE-Audit-Workshops** vorgestellt bzw. eingeführt. Personalverantwortlichen und Funktionsträger/innen gibt dieses Instrument die Möglichkeit zu einer Standortbestimmung und strategischen Ausrichtung der vorhandenen und zukünftig erforderlichen PE-Instrumente im Kontext demografischer Herausforderungen.

■ Das **Zentrum für Coaching Berlin** im ZPO Berlin/Köln unterstützt Institutionen bei der Entwicklung und Einführung von Coaching-Konzepten sowie bei der Evaluierung von Coachingprozessen. Zudem führt es bundesweit Einzel-Coachings für Führungskräfte aller Ebenen sowie Team-Coachings und Coaching in Strategie- und Veränderungsprozessen durch.



### Aktuelle Themen: (s. [www.zppo-berlin.de/Termine](http://www.zppo-berlin.de/Termine))

- L Coaching als zentrales Thema im PE-Kontext
- L Gesundheitsorientiert und wertschätzend führen (Kontext: Betriebliches Gesundheitsmanagement BGM / BEM)
- L PE-Audit: PE-Konzepte strategisch ausrichten und nachhaltig wirksam umsetzen
- L Bewerberzentrierte Personalgewinnung und -bindung / Moderation von Auswahlprozessen im demografischen Kontext
- L Coaching für Führungskräfte der obersten und oberen Ebenen / Team-Coaching / Coaching in Veränderungsprozessen

### Impressum:

ZPO Berlin / Köln  
Zentrum für Personal- und Organisationsmanagement

© 2015 Dr. Klaus Klose-Diwo

Postfach 191917 Akazienallee 14  
D - 14008 Berlin D - 14050 Berlin

Fon: + 49 (30) 39 84 88 89  
Fon: + 49 (221) 93 67 76 99 (Büro Köln)

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