

**Newsletter November 2010**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Kaum ein Thema im Kontext Personalentwicklung wird die Verantwortlichen im öffentlichen Sektor in den nächsten Jahren derart beschäftigen wie die Gewinnung und Förderung von Führungsnachwuchskräften. Die demografische Entwicklung und weiter fortschreitender Personalabbau stellen zwar wesentliche Rahmenbedingungen dar, entscheidend für die Besetzung von Leitungsstellen wird jedoch die jeweils zu treffende strategische PE-Entscheidung im Vorfeld sein.

Mit der „Goldfischteichphilosophie“, die in der Privatwirtschaft über Jahrzehnte den Umgang mit dem eigenen Führungsnachwuchs bestimmt hat, wird man den besonderen Anforderungen im öffentlichen Sektor nicht gerecht. Vielmehr bedarf es einer behörden-spezifischen Strategie und PE-Konzeption, die demografische Faktoren, vorhandene Konzepte und zukünftige Stellen- sowie Qualifizierungsanforderungen aufeinander abstimmt.

Veränderte Anforderungen ergeben sich aus der umfassenden betriebs- und finanzwirtschaftlich ausgerichteten Steuerungsinstrumenten des NKF, interkulturellen Erfordernissen und der jeweiligen Demografiebilanz einer Institution.

Das ZPO hat ein integriertes Konzept zur Bedarfsanalyse, Gewinnung und Qualifizierung von motivierten Nachwuchskräften entwickelt, das wir Ihnen in dieser Ausgabe im Ansatz vorstellen wollen. Es geht um den verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen.

Ihr

Klaus Klose-Diwo und **ZPO** -Team

INHALT	Seite
Zukunftsaufgabe: Führungsnachwuchs gewinnen und qualifizieren	1
Das ZPO - Konzept (IQ-Führung)	2
Konzept-Variationen	2
Dienstvereinbarungen im Kontext TVöD § 18 weiterentwickeln	3
Gesundheitsorientierte Führung	3
Perspektiven 2011	4
Impressum	4

## Zukunftsaufgabe: Führungsnachwuchs gewinnen und fördern

Herkömmliche „Baustein-Qualifizierungen“ reichen Nicht aus, um den zukünftigen Anforderungen an transferorientierte Personalentwicklung für den Führungsnachwuchs gerecht zu werden.

Eine Fehleinschätzung liegt häufig bereits dann vor, wenn die Verantwortlichen der Meinung sind, dass sie die potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten aus den eigenen Reihen bereits „identifiziert“ haben. Personalverantwortliche zeigen sich immer wieder erstaunt, wenn im Rahmen von Nachwuchsqualifizierungsangeboten sicher geglaubte Interessenbekundungen ausbleiben.

Wied aufgrund finanzieller Beschränkungen nur eine begrenzte Zahl von (ausgewählten) Interessenten zu den folgenden Qualifizierungsaktivitäten zugelassen, stellt sich die Frage der Gleichbehandlung und Chancengleichheit bei zukünftigen Ausschreibungen. Auch die Frage der Nachhaltigkeit der Erkenntnisse und der erforderlichen Praxisrelevanz von Qualifizierungsmaßnahmen führt zur Diskussion über eine sinnvolle Vernetzung aller erforderlichen PE-Aktivitäten. Kommt es im Rahmen von Personalabgängen zu transparenten Stellenbesetzungsverfahren? Stellen sich mögliche weitere Probleme ein? Wie geht man mit „Aussenseitern“ um? Wie lässt sich das Gleichbehandlungsprinzip rechtsicher umsetzen bzw. wie können Diskriminierungsfehler vermieden werden?

### **Das integrierte ZPO-Konzept**

Im Zentrum der Konzeption steht die strategische Ausrichtung des **Coaching- und Förderprozesses** an den demografischen Erfordernissen und den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte. Am Anfang der Prozesskette steht (nach einem Demografiecheck) eine **Strategieklausur** mit den am Prozess beteiligten Funktionsträger/innen. Bereits vorhandene PE-Konzepte und Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Mentoring) werden in die Führungsnachwuchs-Strategie mit einbezogen.

In einem **Orientierungs-Center** werden den (ggf. anhand eines vorab durchgeführten Gesprächs zur Selbsteinschätzung und Klärung der Motivation zur Übernahme von Führungsaufgaben und Vorinformation eingeladenen) Interessent/innen Angebote zur selbstreflektierten Einschätzung im Umgang mit Führungsanforderungen ermöglicht: Strategieentwicklung, Steuerung von Transformationsprozessen zur Verwaltungsentwicklung, Konflikt- und Entscheidungsverhalten, Verhandlungsführung und Präsentation von Behördeninteressen. Kundenorientierung. Gesprächsführung

## Das integrierte ZPO Konzept zur Identifizierung, Gewinnung und nachhaltigen Qualifizierung Ihres Führungsnachwuchses (IQ-Führung)

### **Integriertes Konzept - Variationen:**

- Einbindung von Mentoren bzw. Mentoring-Konzepten
- Integration der Erkenntnisse in die zukünftige Führungsfortbildung
- Integration von Coachings / Prozesscoachings
- Einführung von Führungszirkeln zur Verwaltungsmodernisierung (u.a. im Kontext NKF u.a.)
- Anbindung an TVöD § 18 (Mitarbeiter-Gespräche u.a.)
- Weiterentwicklung von Anforderungsprofilen im Kontext Personalauswahl- und Personalbeurteilung
- Integration des Themas „Gesundheits-Management“ in Kommunen und Ministerialverwaltungen
- Strategische PE und Fortbildungscontrolling

**Vernetzen Sie Ihre PE-Aktivitäten sinnvoll.**

Integrationsverständnis u.a.. Diese an die Assessment-Center-Methode angelehnte Vorgehensweise ermöglicht einen **interaktiven Erfahrungsaustausch** und Orientierungsprozess, in den die Teilnehmer/innen ihre Erfahrungen, Potenziale, Kompetenzen und Vorstellungen von Personalführung einfließen lassen. Die Ergebnisse des Orientierungscen-ters werden dokumentiert und in einem anschließenden wechselseitigen **Reflexions-Gespräch** in Anwesenheit einer Vertreter/in des Personalservice und der derzeit verantwortlichen Führungskraft kommuniziert. In der Folge wird ein individuell abgestimmter **Qualifizierungsfahrplan** zusammengestellt.

Der darin formulierte **Qualifizierungskontrakt** dient in der folgenden Phase zur passge-nauen, transferorientierten Qualifizierung. Er enthält sowohl individuelle als auch gemein-sam mit anderen Teilnehmer/innen durchzu-führende Qualifizierungsaktivitäten.

Die **Transferqualifizierung** stellt sicher, dass die vermittelten Inhalte und Lernerfahrungen im Tagesgeschäft zur Anwendung kommen (Stellvertretungen, Vorträge, Projektleitungen u.a.) Neben einem **individuellen Coaching** garantiert die Teilnahme an **Teamcoachings**, dass **der integrierte Lern- und Erfahrungsprozess** ergebnisorientiert fortgeführt wird.

Eine **Strategieklausur** bzw. **Zukunftsklau-sur** in erweitertem Teilnehmerkontext (z.B. in-teressierte und speziell qualifizierte Füh-rungskräfte) ermöglicht, die gewonnenen Erfah-rungen langfristig für die Behörde zu nutzen. Mögliche Themen: Weiterentwicklung der Füh-rungskultur, Optimierung der PE-Konzeption, Vorgehen in Personalauswahlverfahren, Um-gang mit konstruktivem Ideen-Wettbewerb, Wissensmanagement etc.)

Die Ergebnisse lassen sich **evaluieren** und damit kann der Nutzen der Investition in den Führungsnachwuchs dargestellt werden. ■

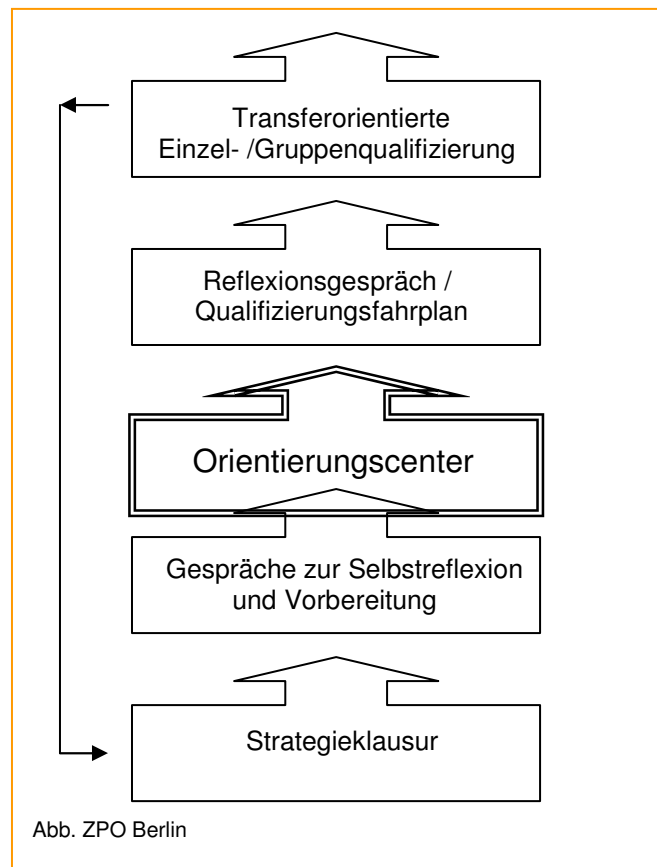


Abb. ZPO Berlin

## Gesundheitsorientiertes Führen

Führungskräfte stehen nicht nur in der Verantwortung, die im Rahmen eines behördlichen Gesundheitsmana-gement vereinbarten Maßnahmen umzusetzen und ihre Mitarbeiter/innen zum gesundheitsbewussten Ver-halten am Arbeitsplatz anzuhalten. Führungskräfte müssen zudem mit zunehmend belastenden Situatio-nen am Arbeitsplatz umgehen.

Laut Erhebungen von Krankenkassen stellen die psy-chisch bedingten Erkrankungen eine der drei häufigsten Gefährdung am Arbeitsplatz dar.

Das **ZPO** bietet 2010 speziell konzipierte offene Seminare für Führungskräfte an, die sich in ihrem beruflichen Um-feld und bei internen Seminaren nicht aktiv mit diesem Thema befassen wollen.

## Termine

### Perspektiven 2011

Auch in 2011 setzt das **ZPO** die Kooperation mit der Bundesakademie (BAKöV) und Landesakademien (u.a. LAKöV Brandenburg) fort.

In 2011 wird ein umfassendes **Evaluationsprojekt** zur Überprüfung des Transfererfolges von Führungsseminaren auf Landesebene in Sachsen-Anhalt fortgesetzt.

Das Niedersächsische Studieninstitut und das **ZPO** haben einen Kooperationsvertrag geschlossen.

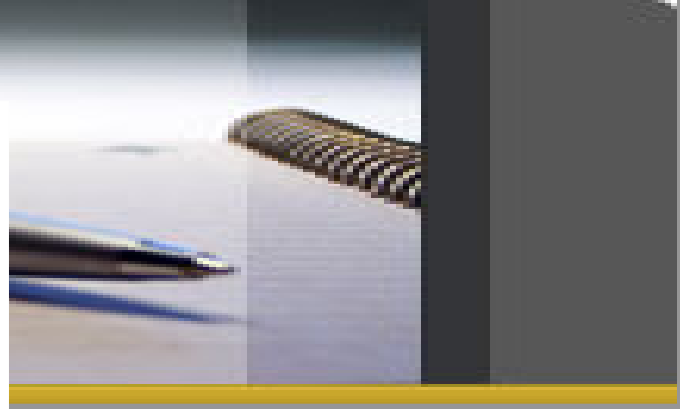
Die Zahl der Kooperationspartner/innen des **ZPO** hat sich in 2010 erhöht und wird in 2011 erweitert.

Das **ZPO** wird auch in 2011 an der Umsetzung des § 18 TVöD auf kommunaler Ebene mitwirken und begonnene Projekte im Sinne des Tarifabschlusses 2010 weiterentwickeln.

Im Rahmen des bundesweiten Projekts „**Weiterbildungstag 2010**“ wurde unter Mitwirkung der **ZPO** und der Akademie für öffentliche Verwaltung und Recht AÖVR Berlin das Thema „Personalentwicklungskonzepte im demografischen Wandel“ im dbb Forum Berlin diskutiert. Folgeprojekte sind geplant.

Auch in 2011 wird das **ZPO** Coaching-Projekte durchführen. Seit 2010 ist das **ZPO** Mitglied im **Deutschen Coaching Verband** (DCV e.V.).

Das **ZPO** und seine Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner verpflichten sich zur permanenten Qualifizierung.



### Aktuelle Themen:

- └ TVöD § 18: Die nächsten Schritte
- └ Gesund führen - selbst gesund bleiben
- └ Entwicklung von Anforderungsprofilen
- └ Personalauswahl - Mitwirkung bei Stellenbesetzungsentscheidungen
- └ Coaching für Führungskräfte aller Ebenen
- └ Coaching als Führungsaufgabe
- └ PE und Fortbildungscontrolling u.a.

### Impressum:

**ZPO Berlin / Köln**  
Zentrum für Personal- und Organisationsmanagement

© 2011 Dr. Klaus Klose-Diwo

Postfach 191917  
D - 14008 Berlin

Fon: + 49 (30) 39 84 88 89  
Fax: + 49 (30) 30 10 19 22  
klosediwo-zpo@email.de  
www.zpo-berlin.de

Büro Köln  
Fon: + 49 (221) 37 98 31 9