


ZPO - Newsletter 1/2012

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Besetzung von Führungsfunktionen im öffentlichen Sektor - nicht nur bei der Vergabe höchster politischer Ämter - ist in die öffentliche Diskussion geraten. Nach umfänglicher Bestandsaufnahme vermeintlicher Ursachen und Folgen ist jetzt geboten, Folgerungen für die Zukunft zu ziehen. Die **strategische** Bedeutung von Anforderungsprofilen bestätigt sich erneut als wichtiger „Erfolgsfaktor“, ebenso die Vermeidung von (bewusst in Kauf genommenen?) Verfahrensfehlern, die bereits vor einer gerichtlichen Auseinandersetzung erkennbar sind.

Neben den formalen und fachlichen Anforderungen sind es vor allem die fachübergreifenden Anforderungen, die bei der Besetzung von Stellen und Ämtern eine herausragende strategische Funktion einnehmen. Darüber hinaus kann der (zukünftige) Arbeitgeber Entscheidendes für eine nachhaltige Personalgewinnung tun. Der Begriff „**Public Leadership**“ und die damit verbundenen Anforderungen (fairer Umgang mit Bewerber/innen, Erscheinungsbild und Verfahrenstransparenz bei Ausschreibungen, Loyalität nach innen und außen im und nach dem Verfahren, u.v.m.) gewinnt an Bedeutung.

Nicht nur aufgrund der demografischen Entwicklung und des zunehmenden Wettbewerbsdrucks um qualifizierte Fach- und Führungskräfte im öffentlichen Sektor geht es darum, qualifizierte Kräfte zu binden. **Bewerberorientierte Personalauswahl** nach Qualitätskriterien (DIN 33430) und ein **strategisch** ausgerichtetes **Personalentwicklungs-** und **Führungskonzept** zeigen den Lösungsweg auf. ■

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

INHALT	Seite
Ämtervergabe und Personalauswahl im Fokus der Öffentlichkeit	1
Veränderungsmanagement - Prozesscoaching hilft aus der Krise	1
Neue Anforderungen an Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung	2
Gesundheitsorientierte Führung	3
Perspektiven 2012	4
Impressum	4

Veränderungsmanagement: Prozesse nachhaltig steuern und Beschäftigte „mitnehmen“

Prozessbegleitung für Führungskräfte im Entschuldigungs-Contracting (Land-Kommune) unterstützt umfassende behördeninterne Veränderungsprozesse

Die Einführung eines Neuen Kommunalen Finanzmanagements oder die Reduzierung der „beeinflussbaren“ Personalkosten - die damit meist verbundenen Veränderungen wirken sich auf das Leistungsverhalten und die Arbeitsmotivation aller Beteiligten aus. Häufig sind die Prozesse bereits ins Stocken geraten, Ziele sind gefährdet und Fristen, bzw. gesetzte Zeitgrenzen sind überschritten. Ursachen hierfür sind weniger die meist komplexen Sachthemen und die damit

verbundenen Sachzwänge. Vielmehr behindern (bekannte) Prozessfaktoren die Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen. Zu diesen **erfolgskritischen Prozessfaktoren** zählen die Zielausrichtung der geplanten Veränderung, der erkannte und vermittelte Sinn und Nutzen, die eindeutige Rollenvergabe (z.B. Prozessverantwortliche) sowie die angemessene Partizipation und Kommunikation der Entwicklungsstände und -schritte.

Eine wichtige **Schlüsselfunktion** übernehmen die direkten Vorgesetzten in Veränderungsprozessen. Häufig sehen diese sich im Spannungsfeld zwischen Loyalität und selbst empfundenen Widerständen (Authentizität). Erst recht dann, wenn Ziel, Sinn und Nutzen der Veränderung nicht hinreichend erkennbar bzw. kommuniziert worden sind und sie ihrer „Vermittlungsfunktion“ nicht gerecht werden wollen oder können.

Dabei stellt der souveräne Umgang mit (eigenen) Widerständen eine Führungskompetenz dar. Der Schlüssel für ein im Sinne der Zieldefinition erfolgreiches Veränderungsmanagement liegt daher in der Klärung der Frage, wer in einem Veränderungsszenario welche Funktionen und Rollen zu verantworten hat.

Das ZPO-Konzept: Prozessbegleitung in Veränderungsprozessen

Im Zentrum der Konzeption steht die strategische Ausrichtung der Prozessbegleitung. Soll ein neuer umfassender Veränderungsprozess durchgeführt werden? Unter welchen Umständen ist ein Prozess ins Stocken geraten? Welche „Konfliktherde“ haben sich bereits gebildet? In welchem Umfang sind die Verantwortlichen zur kritischen (Selbst-)Reflexion in der Lage und bereit? Wird die Verantwortung - auf wen? - verschoben? Hat der verantwortliche Systementwickler Teil an der Prozessverantwortung (dies ist häufig nicht der Fall)?

Damit der Prozess wieder in Gang kommt und diese Störstellen überwunden werden, lassen sich zwei Wege beschreiten:

Das integrierte ZPO-Konzept zur Identifizierung, Gewinnung und nachhaltigen Qualifizierung Ihres Führungsnachwuchses

Sichern Sie Ihr Kompetenzportfolio durch gezielte Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung

Integriertes Konzept - Variationen:

- Einbindung von Mentoren bzw. Mentoring-Konzepten
- Integration der Erkenntnisse in die zukünftige Führungsbildung
- 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 das PE-Konzept
- Strategische PE und Fortbildungscontrolling

Vernetzen Sie Ihre PE-Aktivitäten sinnvoll. Entwickeln Sie Ihr PE-Konzept weiter.

1. Prozessbegleitung

Eine zeitlich befristete Prozessbegleitung kann dazu beitragen, Veränderungsprozesse nachhaltig erfolgreich zu gestalten. Voraussetzung hierfür ist:

- eine Auftragsklärung unter Beachtung der bisherigen Prozessdynamik
- eine konkrete Zielvereinbarung zwischen auftraggebender Behörde und Prozessbegleitern
- Vereinbarung des erforderlichen Zeitrahmens und der Dauer der Prozessbegleitung
- Klärung der eingesetzten Verfahrenselemente (z.B. kollegiale Beratung, Simulation von Gesprächen zur Vermittlung von Veränderungserfordernissen, Klärung von Konflikten u.a.)

Teilnehmer/innen sind alle Führungskräfte, die gemeinsam mit ihren Mitarbeiter/innen in ihren Organisationseinheiten Veränderungen erreichen wollen bzw. müssen.

2. Prozessbegleitendes Coaching für Prozessverantwortliche/Führungskräfte

Zielgruppe sind hier einzelne Führungskräfte und Prozessverantwortliche (u.a. im Bereich Steuerung, Organisation), die ihre Führungs- und Steuerungskompetenz in Veränderungsprozessen praxisbezogen und nachhaltig wirksam erweitern wollen. Voraussetzung hierfür ist:

- eine Auftragsklärung unter Beachtung der bisher wahrgenommenen Führungsverantwortung
- eine konkrete Zielvereinbarung zwischen Führungskraft und Coach
- Vereinbarung des erforderlichen Zeitrahmens und der Dauer der Prozessbegleitung (4-6 Coachings im Zeitraum von 24 Monaten à 120 - 240 Minuten)
- Klärung der eingesetzten Verfahrenselemente (z.B. Rollenklärung, Simulation von Gesprächen zur Vermittlung von Veränderungserfordernissen, Transferaufträge). ■

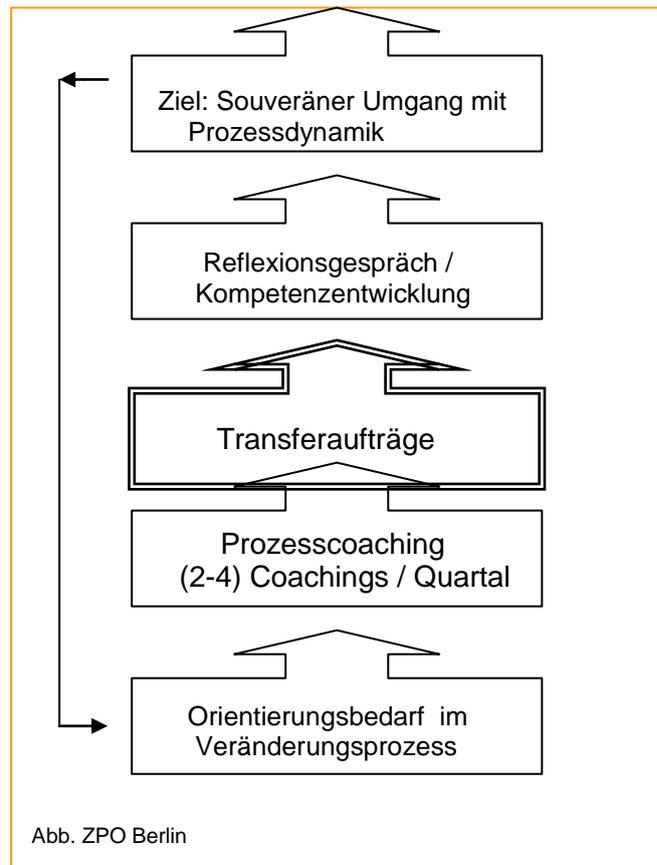


Abb. ZPO Berlin

Gesundheitsorientiertes Führen

Führungskräfte stehen nicht nur in der Verantwortung, die im Rahmen eines behördlichen Gesundheitsmanagements vereinbarten Maßnahmen umzusetzen und ihre Mitarbeiter/innen zum gesundheitsbewussten Verhalten am Arbeitsplatz anzuhalten. Führungskräfte selbst müssen zudem mit den eigenen, belastenden Situationen am Arbeitsplatz umgehen.

Laut Erhebungen von Krankenkassen stellen die psychisch bedingten Erkrankungen eine der drei häufigsten Gefährdungen am Arbeitsplatz dar.

Das ZPO bietet speziell konzipierte, offene Seminare für Führungskräfte an, die sich in ihrem beruflichen Umfeld aktiv mit diesem Thema befassen möchten. (Termine Mai und 11.-12. September 2012 in Köln).

Themen und Termine

Perspektiven 2012

Auch in 2012 setzt das **ZPO** die Kooperation mit der Bundesakademie (BAKöV) und Landesakademien (u.a. LAKöV-Brandenburg) fort.

In 2012 wird ein umfassendes **Evaluationsprojekt** zur Überprüfung des Transfererfolges von Führungsseminaren auf Landesebene in Sachsen-Anhalt durchgeführt.

Das Niedersächsische Studieninstitut und das **ZPO** haben ihren Kooperationsvertrag ausgeweitet.

Die Zahl der Kooperationspartner/innen des **ZPO** hat sich schon in 2011 erhöht und wird in 2012 nochmals erweitert.

Anlässlich aktueller Rechtsprechung wird das **ZPO** auch in 2012 an der Umsetzung des § 18 TVöD auf kommunaler Ebene mitwirken und bestehende Konzepte und Dienstvereinbarungen im Sinne des Tarifabschlusses 2010 weiterentwickeln.

2012 qualifiziert das **ZPO** Führungskräfte zum Thema „Gesundheitsorientierte Führung“ in Bundes- und Landesbehörden.

Auch in 2012 wird das **ZPO** Coaching-Projekte durchführen. Seit 2010 ist Dr. Klose-Diwo Mitglied im **Deutschen Coaching Verband** (DCV e.V.). Der Verband hat 2011 Ethikrichtlinien aufgestellt und zählt zu den drei großen deutschen Verbänden.

Das **ZPO** verfügt seit 1995 über umfassende Erfahrungen bei der Begleitung von Stellenbesetzungen und Auswahlentscheidungen auf oberster und oberer Führungsebene. Das speziell für den öffentlichen Sektor entwickelte **PerSelect-öD**-Verfahren trägt nachweislich zur Rechtssicherheit und Verfahrensakzeptanz bei.



Aktuelle Themen:

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

Impressum:

ZPO Berlin / Köln
Zentrum für Personal- und Organisationsmanagement

© 2012 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)
Fax: + 49 (30) 30 10 19 22
kontakt@zpo-berlin.de
www.zpo-berlin.de