

## FACHWISSEN

SEITE  
**02**

### DEN RICHTIGEN FÜHRUNGSSTIL ENTWICKELN

Anforderungen an unternehmerisch denkende Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen – das zfm-Führungsmodell.

- 02 Personalentwicklung ist Zukunftssicherung
- 02 Der Anspruch an Führung hat sich verändert
- 03 Das zfm-Führungsmodell als Antwort aus der Praxis
- 03 Spezielle Qualifizierungsprogramme
- 04 Nutzen der Qualifizierung

SEITE  
**05**

### DRUM PRÜFE WER SICH LANGE BINDET ...



Auswirkungen von Fehlbesetzungen bei Führungspositionen und wie man sie vermeiden kann.

SEITE  
**06**

### ANGEHENDE FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN

Identifizierung verwaltungsinterner Kandidaten für Führungspositionen – Praxisbeispiel der Stadtverwaltung Aachen.

## ZFM AKTUELL

SEITE  
**07**

### „FÜHRUNG UND PERSÖNLICHKEIT“

Das zfm-Programm für Führungskräfte und Personalverantwortliche.

SEITE  
**08**

### ÜBER ZFM

Zentrum für Management- und Personalberatung, Edmund Mastiaux & Partner

### THEMENVORSCHAU

Ausgabe April 2007 - Besetzung von Führungspositionen (Teil2)

### IMPRESSUM

## EDITORIAL

### Führungskräfte fordern und fördern

*In Zeiten großer Veränderungen kommt es ganz besonders auf die Fähigkeiten der verantwortlichen Führungskräfte an. Die Beschäftigten reagieren sensibel auf sie betreffende Veränderungen, was nicht selten zu Blockaden führt. Mit der neuen Ausgabe des zfm-Newsletters informieren wir Sie über die Führungsarbeit in Veränderungsprozessen und darüber, wie man sie erfolgreich gestalten kann.*

*Ein weiterer Themenschwerpunkt dieser Ausgabe beschäftigt sich mit der Vermeidung von Fehlbesetzungen bei Führungspositionen. Solche Fehlentscheidungen haben erhebliche Auswirkungen auf eine Organisation. Gerade im öffentlichen Sektor muss das Verfahren der Personalauswahl deshalb optimiert werden.*

*Falls Sie Fragen oder Anregungen für weitere Themen haben, teilen Sie mir diese bitte mit. Unsere Kontaktdaten finden Sie am Ende des Newsletters.*

*Da sich das Jahr dem Ende zuneigt, möchte ich es auch nicht versäumen, Ihnen für die bevorstehenden Feiertage die besten Wünsche zu übermitteln. Für das Jahr 2007 wünschen das gesamte zfm-Team und ich Ihnen Gesundheit, Glück und Erfolg.*

Ihr




**Edmund Mastiaux**  
Geschäftsführer des zfm  
mastiaux@zfm-bonn.de

## ► DEN RICHTIGEN FÜHRUNGSSTIL ENTWICKELN

Anforderungen an unternehmerisch denkende Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen – das zfm-Führungsmodell.

### INFO

Ob Führung erfolgreich und somit wirksam ist, hängt u. a. von folgenden Voraussetzungen ab:

- Glaubwürdigkeit, Authentizität, Menschenbild und kommunikative Klarheit zeichnen die Persönlichkeit und den Charakter der Führungskraft aus.
- Kompetenzen, Fähigkeiten und Engagement der Mitarbeiter/innen sind der Führungskraft bekannt.
- Ziele und Aufgaben wurden definiert.
- Die Kultur der Organisation ist durch Werte, Normen, Regeln, Traditionen und Tabus klar gekennzeichnet.
- Externe Rahmenbedingungen werden in die Führungsarbeit einbezogen.



Angesichts der zum Teil gravierenden Veränderungen im öffentlichen Sektor sind die Führungskräfte in allen öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen gefordert, möglichst schnell und kompetent auf die steigenden Anforderungen zu reagieren. Keine leichte Aufgabe, denn gerade von den Führungskräften erwarten die Beschäftigten stärker als bisher eine Orientierung. Deshalb verlangen Veränderungsprozesse von Führungskräften einen besonderen Einsatz, müssen sie doch dafür sorgen, dass – neben den eigentlichen Kernzielaufgaben und dem Tagesgeschäft – organisatorische und personelle Neuausrichtungen eine positive, nachhaltige Wirkung entfalten. Albert Einstein hat einmal gesagt: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Die Herausforderung in Veränderungsprozessen besteht also

darin, mentale Muster zu hinterfragen und darüber nachzudenken, ob die momentane Sicht der Dinge förderlich für die Initiierung und Umsetzung von Veränderungen ist. Das ist nicht immer einfach und erfordert ein hohes Maß an „unternehmerischem Denken“ für die Führungskräfte im öffentlichen Sektor. Dabei muss klar sein, dass Veränderungsprozesse nur positiv gestaltet werden können, wenn vorher gute Konzepte, Strategien und Maßnahmenpläne entwickelt worden sind, denn diese bilden die Basis für eine positive Veränderung. In diesem Zusammenhang erhalten die Bereiche der Personal- und Führungskräfteentwicklung eine herausragende Bedeutung.

### PERSONALENTWICKLUNG IST ZUKUNFTSSICHERUNG

Die Zahl qualifizierter und leistungsfähiger Mitarbeiter/innen wird in den kommenden Jahren weiter abnehmen. Bedingt u. a. durch die personalrechtlichen Veränderungen im öffentlichen Dienst, stehen alle Einrichtungen im verstärkten Wettbewerb mit der privaten Wirtschaft, wenn es um die Auswahl von Beschäftigten geht. Deshalb gewinnt die Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern/innen stärker an Bedeutung. Ziel ist es, kompetente und ambitionierte Mitarbeiter/innen zu qualifizieren und an die eigene Organisation zu binden, gleichzeitig aber auch durch persönlichkeitsorientierte Personalentwicklung attraktiv für potentielle Bewerber/innen von außen zu sein.

### DER ANSPRUCH AN FÜHRUNG HAT SICH VERÄNDERT

Führung wird heute anders definiert als noch vor Jahren. Während früher Amtsautorität und Fachkompetenz allein wichtig waren, zählen heute zusätzlich strategische und kommunikative Kompetenz und das Persönlichkeitsformat der Amtsinhaber. Die Anforderungen sind vielschichtig: In schwierigen Zeiten einen klaren Kopf zu behalten, die richtigen Entscheidungen zu treffen und dennoch die Mitarbeiter/innen mit Respekt und Wertschätzung zu unterstützen, zu fordern und zu fördern – das ist eine persönliche Herausforderung für viele Führungskräfte. Die Führungskraft sollte sich ihrer Rolle bewusst sein, sie sollte ein klares inneres Wertekonzept haben, das sie lebt und kommuniziert. Sie sollte glaubwürdig und authentisch sein, ihre Stärken und Schwächen genau kennen und sich ihrer Wirkung auf

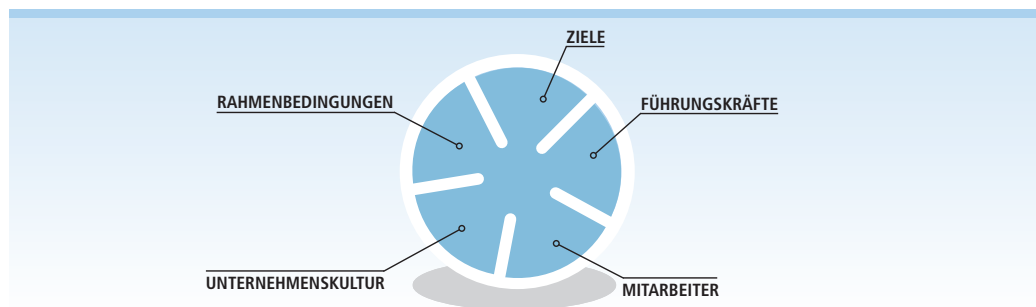
## FACHWISSEN

andere bewusst sein. Wie auch immer das Feedback aussieht, das eine Führungskraft erhält: Es ist eine Möglichkeit, sich zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Wichtig für eine heutige Führungskraft ist außerdem, dass sie für die Mitarbeiter/innen eine klare Position vertritt, also auch in kritischen Situationen standfest, berechenbar und begreifbar bleibt. Alle diese Anforderungen stellen einen hohen Anspruch an das Verhalten einer Führungskraft.

### DAS ZFM-FÜHRUNGSMODELL ALS ANTWORT AUS DER PRAXIS

Um Menschen im Bereich Führung zu qualifizieren, ist es wichtig zu wissen, was Führung überhaupt bedeutet. Hier gibt es eine Vielzahl von klassischen und aktuellen theoretischen Modellen. Die Vorgehensweise von zfm – das so genannte zfm-Führungsmodell – integriert einige dieser Theorien, es geht aber vor allem von der Annahme aus, dass sich Führung immer innerhalb eines Geflechts von Beziehungen, Interessen und Einflüssen vollzieht. Führung ist ein systemischer und kreisförmiger Prozess, in dem sich die einzelnen Faktoren bedingen und auf einander einwirken. Ob Führung erfolgreich und somit wirksam ist, hängt von fünf Faktoren ab:

### DAS ZFM - FÜHRUNGSMODELL



Das zfm-Führungsmodell geht in besonderem Maße auf die Kompetenzen und Fähigkeiten einer Führungskraft ein. Grundlage für die Qualifikation als Führungskraft bilden dabei vor allem diese Faktoren:

**Strategische Kompetenz:** Die Führungskraft in einer öffentlichen Verwaltung muss in der Lage sein, ein zukunftsgerichtetes Szenario ihres Verantwortungsbereichs zu definieren. Sie muss (Erfolgs-)Ziele festlegen können und vorgeben, nach welchen Gesetzmäßigkeiten Veränderungsprozesse ablaufen sollten. Sie muss ein Gespür für das Machbare und die beteiligten Mitarbeiter/innen haben. Die Führungskraft in öffentlichen Organisationen sollte sich als Manager/in der Veränderungsprozesse sehen.

**Soziale Kompetenz:** Ein weiterer Baustein ist die soziale Kompetenz. Sie ist entscheidend für jede Kommunikation. Und Kommunikation ist das zentrale Steuerungsinstrument jeder Organisation. Eine Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen, zuzuhören, die Mitarbeiter/innen ernst zu nehmen, ihre Vorschläge aufzunehmen und weiter zu entwickeln. Sie muss motivieren können, Mitarbeiter/innen für Veränderungsprozesse begeistern und sie in die Prozesse aktiv einbeziehen.

**Persönlichkeitsformat:** Hier ist eine Entwicklung am nachhaltigsten, aber auch am schwierigsten, denn hier geht es um die Persönlichkeit. Persönlichkeiten aber kann man nicht machen – es gibt sie, und sie lassen sich nur schwer verändern. Aber sie lassen sich entwickeln. Die Ansprüche an Führungskräfte sind in dieser Beziehung hoch. ▶

## FRAGEN?

Haben Sie Fragen zum Artikel oder benötigen Sie weitere Informationen? Dann nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.



**Walter Wiborny**  
wiborny@zfm-bonn.de  
Telefon: 02 28 - 26 50 04

## FACHWISSEN

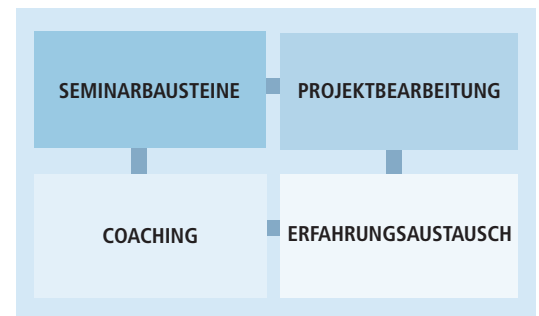
## FÜHRUNGSMODELL

### SEMINARBAUSTEINE DES ZFM-FÜHRUNGSMODELLS

1. Persönliche und organisatorische Leitbilder
2. Führungsinstrumente in der Praxis
3. Erfolgreich kooperieren und kommunizieren
4. Strategische und betriebswirtschaftliche Steuerung
5. Veränderungen erfolgreich gestalten

### SPEZIELLE QUALIFIZIERUNGSPROGRAMME

Zur Qualifizierung von Führungskräften und zur Entwicklung der genannten Faktoren sind spezielle Programme zur Führungskräfteentwicklung eine notwendige und hilfreiche Voraussetzung. zfm hat in diesem Zusammenhang ein eigenes Qualifizierungsprogramm entwickelt, das aus vier Modulen besteht (siehe Kasten rechts) und auch die unterschiedlichen Hierarchien einbindet. Im Rahmen eines Programms arbeiten die Teilnehmer/innen an einem organisationsspezifischen Projekt, das sie eigenverantwortlich initiieren, planen, umsetzen und auswerten müssen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Prozessorientierung, also der Umsetzung. Ziel ist es, den Teilnehmern/innen die Fähigkeit zu vermitteln, für herausfordernde Situationen ihre Führungskompetenz weiterzuentwickeln.



Qualifizierung der Führungskräfte nach dem zfm-Führungsmodell

### NUTZEN DER QUALIFIZIERUNG

Qualifizierungsprogramme, wie z.B. das zfm-Führungsmodell, bieten erheblichen Nutzen für die jeweilige Organisation, aber auch für die Führungskräfte selbst. Deshalb ist die Motivation für eine Teilnahme sowohl für den Dienstherrn als auch für die Führungskräfte im Regelfall hoch. Der Nutzeneffekt für die Verwaltung lässt sich so beschreiben:

- ▶ Aufbau zukunftsorientierter, positionsunabhängiger Qualifikationen für unterschiedliche Funktionen in der Verwaltung (rückfließende Personalinvestition)
- ▶ Planung und Optimierung der mittelfristigen Einsatzmöglichkeiten von Führungskräften (Führungskräfteplanung)
- ▶ Weiterentwicklung von Führungskompetenzen (Führungskräftequalifizierung)
- ▶ Steigerung der Attraktivität einer Verwaltung als Arbeitgeber (Wettbewerb um qualifizierte Führungskräfte)

### Führungskräfte profitieren auf diese Weise von Qualifizierungsmaßnahmen:

- ▶ Optimieren der eigenen Potentiale
- ▶ Individuelle Förderung und Wertschätzung
- ▶ Erwerb wesentlicher Schlüsselqualifikationen
- ▶ Erweiterung der beruflichen und persönlichen Perspektiven

Angelegt sind die zfm-Qualifizierungsmaßnahmen als Inhouse-Seminare innerhalb einer Organisation. Auf der Basis der zfm-Philosophie werden die Seminare maßgerecht für die Bedürfnisse und Erwartungen einer öffentlichen Einrichtung konzipiert und umgesetzt. In intensiven Vorbereitungsgesprächen wird so ein stimmiges Programm entwickelt, das den Rahmenbedingungen, den gelebten Werten und Normen und den organisatorischen Möglichkeiten der Organisation entspricht. ■

## ▶ DRUM PRÜFE WER SICH LANGE BINDET ...

Auswirkungen von Fehlbesetzungen bei Führungspositionen und wie man sie vermeiden kann.



Personalentscheidungen auf höchster Entscheidungsebene sind für öffentliche Verwaltungen von strategischer Bedeutung. Die frühzeitige Fluktuation dieser Führungskräfte hat erhebliche finanzielle Auswirkungen. Das betrifft vor allen Dingen öffentliche Verwaltungen, die ihre Spitzenkräfte z. B. für acht Jahre wählen. Es ist leicht auszurechnen, dass beim Scheitern einer Top-Führungskraft Kosten in der Größenordnung von weit über 750.000 Euro entstehen können, auch wenn man lediglich Bezüge, Sozialleistungen und Beschaffungskosten für diesen Zeitraum summiert. Wesentlich folgenschwerer sind jedoch materiell kaum zu bemessende Schäden

wie der Verlust von Kontinuität bei den anstehenden Aufgaben, die Verzögerung von Entscheidungen oder Projekten sowie Verunsicherung und Vertrauensverlust bei Bürgern/innen, Mitarbeitern/innen und Gesprächspartnern/innen.

### UNTERSCHIEDE ZU DEN UNTERNEHMEN

Ein großer Unterschied zwischen privater Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung liegt in der Art und Weise, wie mit Fehlbesetzungen umgegangen wird. In der freien Wirtschaft wird im Normalfall eine kurzfristige Trennungsvereinbarung unterzeichnet, während in der öffentlichen Verwaltung Entscheidungen eher hingenommen und „ausgesessen“ werden. Die Abwahl durch den Rat ist eher die Ausnahme. Weil Personalentscheidungen eben nicht so einfach zu rechnen sind wie Sachinvestitionen und der Faktor Mensch in seinem Facettenreichtum zu viele Unwägbarkeiten birgt, wird gerade die Auswahl der Führungskräfte auf Beigeordneten- bzw. Dezernentenebene nach wie vor in sehr vielen Verwaltungen nach Gefühl, Wellenschlag und nach politischen Präferenzen durchgeführt. Hinzu kommt, dass man Führungskräfte dieser Ebene oft mit Samthandschuhen anfasst und es sich erspart, sie einer härteren Auswahlprozedur zu unterziehen. Meist reichen die bisherige Vita, die Analyse der Sozialbeziehungen und die Benennung von Referenzpersonen für die Beurteilung aus. Leider wird hier vergessen, dass gerade diese Führungskräfte sehr viel stärker in das Getriebe einer Verwaltung eingreifen als vermutet – und deshalb noch besser zum Umfeld einer öffentlichen Verwaltung oder Einrichtung passen müssen. Entscheidend für den Erfolg einer Personalentscheidung ist nicht, dass man in ruhigen Zeiten miteinander umgehen kann, sondern gerade, wie man die Entscheidungen bei Krisen, Konflikten und „historischen“ Situationen meistert.

Eine systematische Suche und Auswahl unter Einschaltung eines externen Personalberaters kann dazu beitragen, auch in öffentlichen Verwaltungen zu qualitativ besseren, objektiven und transparenten Personalentscheidungen zu kommen. Voraussetzung ist natürlich, dass die Politik daran ein ernsthaftes Interesse hat. Nur ein Auswahlverfahren, das für alle Beteiligten durchschaubar ist, kann eine optimale Auswahl garantieren. Wichtigstes Ziel einer systematisch abgesicherten Personalselektion: Politik, Verwaltung und Verwaltungsvorstand müssen zum Bewerber passen. Fachliche Qualifikation reicht bei weitem nicht aus, um sich bei der Besetzung von Führungspositionen gegen Fehlentscheidungen abzusichern. Der Erfolg oder Misserfolg für die spätere Bewährung in der Praxis hängt von drei Qualifikationsbereichen ab: zu je 30% von der fachlichen und persönlichen und zu 40% von der umfeldbezogenen Qualifikation. Diese Prozentzahlen stellen Erfahrungswerte dar. Die in der Vergangenheit und auch heute noch vielfach angewandten Auswahlmethoden bezogen bzw. beziehen sich aber schwerpunktmäßig nur auf die fachliche Qualifikation. Das liegt daran, dass dieser Qualifikationsbereich verhältnismäßig einfach durch eine Analyse des bisherigen Werdegangs überprüft werden kann. ■

### STICHPUNKTE

#### FOLGEN FALSCHER PERSONAL-ENTSCHEIDUNGEN:

- Wirtschaftlicher Schaden mit haushaltswirksamen Folgen
- Verlust von Kontinuität der Verwaltungsarbeit
- Verzögerung von Entscheidungen und Projekten
- Verunsicherung der eigenen Organisation
- Vertrauensverlust nach innen und außen

### INFO

#### UMFELDBEDINGTE QUALIFIKATION

Unter „umfeldbedingter Qualifikation“ versteht man die Erwartungshaltung des potentiellen Arbeitgebers bezüglich der Verhaltensweise und Kenntnisse der künftigen Führungskraft einerseits und die Wirkung des Bewerbers auf seine Umgebung andererseits.

## FACHWISSEN

### ► ANGEHENDE FÜHRUNGSKRÄFTE FÖRDERN

**Identifizierung verwaltungsinterner Kandidaten für Führungspositionen – Praxisbeispiel der Stadtverwaltung Aachen.**

Bei der Besetzung von Führungspositionen innerhalb einer Verwaltung ist die Identifizierung interner Kandidaten/innen eine wesentliche Komponente des Auswahlverfahrens. In diesem Zusammenhang stellen sich jedoch viele Fragen: Wie weit sorgt eine Verwaltung für qualifizierten Führungskräfte-Nachwuchs? Welche Bewerber/innen kommen grundsätzlich für Führungsaufgaben infrage? Sind die Stärken und Schwächen der Kandidaten/innen bekannt?

Um Führungskräftebedarf auch mit verwaltungsinternen Bewerbern decken zu können, hat beispielsweise die Stadt Aachen umfangreiche Maßnahmen zur Personalentwicklung initiiert, die auf die Analyse, den Erwerb und die Förderung von Führungskompetenzen ausgerichtet sind. So werden alle Leitungspositionen unter anderem auch nach Bewährung in Assessment-Verfahren besetzt. Coachingangebote, das individuelle jährliche Mitarbeitergespräch und das vor der Praxiserprobung stehende neue Beurteilungsverfahren, das die Führungsleistung differenziert abfragt, ergänzen das System.

Die Etablierung eines Programms für angehende Führungskräfte als weiterer Mosaikstein ersetzt in bestimmtem Maße den Zufall bei der Erkennung von Nachwuchs-Führungskräften durch eine bestimmte Systematik. Das zugrunde liegende Konzept „Kompetent führen“ identifiziert und qualifiziert interne Bewerber/innen für künftige Führungsaufgaben. Es geht dabei um die Qualitätssteigerung in Auswahlprozessen und um die Förderung des Wettbewerbs bei der Besetzung von Leitungspositionen. Erklärtes Ziel ist es, dass potentielle Führungskräfte solche Funktionen nicht mehr ohne vorab erworbenes Führungs-Know-how erlangen können.

Erarbeitet wurde die Konzeption „Kompetent führen“ unter starker Berücksichtigung der lokalen Belange in Aachen – gemeinsam mit zfm. Zielgruppe des Programms waren Mitarbeiter/innen ohne Führungsfunktion. Voraussetzung war die erfolgreiche Teilnahme an einer Potentialanalyse und die Bereitschaft, die verschiedenen Module über einen Zeitraum von 18 Monaten unter Einsatz von Freizeit zu absolvieren.

**Inhaltlich ging es um diese vier Entwicklungsfelder:**

- Führungskompetenz
- Sozial-, Methoden- und Veränderungskompetenz
- Bearbeitung realer Projekte
- Betriebswirtschaftslehre und Informationstechnologie

**Die Erarbeitung und Umsetzung der Themen fand statt:**

- in sechs zweitägigen Workshops („die Strategie“)
- durch ein selbst gesteuertes Projekt mit Praxisbezug („das Veränderungsprojekt“)
- durch regelmäßiges Gruppencoaching und Mentoring („der Erfahrungsaustausch“)
- durch – je nach individuellem Bedarf – ergänzende klassische Fortbildungsseminare („das Handwerkszeug“)

## STICHPUNKTE

### ZIELE UND INHALTE VON „KOMPETENT FÜHREN“

- Aufbau zukunftsorientierter positionsunabhängiger Qualifikationen
- Optimierung der mittelfristigen Personalplanung
- Identifizierung von Führungskompetenz
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber

## FRAGEN?

Haben Sie Fragen zum Artikel, oder benötigen Sie weitere Informationen? Dann nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.

▶  
**Edmund Mastiaux**  
mastiaux@zfm-bonn.de  
Telefon: 02 28 - 26 50 04

## ▶ „FÜHRUNG UND PERSÖNLICHKEIT“

Das zfm-Programm für Führungskräfte und Personalverantwortliche.

Anfang 2007 beginnt wieder das zfm-Programm „Führung und Persönlichkeit“. Das Programm zur Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit wendet sich an Führungskräfte, die ihre soziale und kommunikative Kompetenz „schärfen“ wollen und außerdem lernen möchten, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten.

Die Fortbildungsveranstaltung besteht aus vier dreitägigen Seminaren zu den Themen „Persönliche und unternehmerische Leitbilder“, „Persönliche Führungsstrategien“, „Erfolgreiche Kooperation in Organisationen“ und „Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten“. Jede/r Teilnehmer/in arbeitet während der gesamten Dauer des Entwicklungsprogramms an einem Veränderungsprojekt in ihrer/seiner beruflichen Praxis. Außerdem treffen sich die Teilnehmer/innen zwischen den Seminaren für jeweils einen Tag in Coaching-Gruppentreffen. Dort werden Veränderungsprojekte, die Seminare und Erfahrungen aus der Praxis unter Anleitung der zfm-Berater reflektiert.



Die Fortbildungsveranstaltung richtet sich sowohl an Führungskräfte aus dem öffentlichen Sektor als auch aus der privaten Wirtschaft, so dass ein Informationsaustausch auch über die eigene Organisation hinaus gewährleistet ist. Das gesamte Programm wird vom zfm-Berater Dipl. Soz.-Wiss. Walter Wiberny durchgeführt. Er verfügt über langjährige Praxiserfahrung im Bereich Persönlichkeitsentwicklung und Managementtraining. Der Teilnahmebeitrag für die vier dreitägigen Seminare und die drei Tage Coaching-Gruppentreffen (insgesamt 15 Tage) beträgt EUR 5.950,- zzgl. MwSt. pro Teilnehmer/in.

Bei Rückfragen und für weitere Informationen wenden Sie sich Herrn Walter Wiberny oder Herrn Edmund Mastiaux, Telefon: 02 28/26 50 04, E-Mail: [mastiaux@zfm-bonn.de](mailto:mastiaux@zfm-bonn.de)

### WEITERE TERMINE

#### Learntec 2007

13. bis 15. Februar 2007, Karlsruhe

#### Messe Personal 2007

22. Mai bis 23. Mai 2007, Stuttgart

#### „Zukunft Personal“ Fachmesse für Personalwesen

11. September bis 12. September 2007, Köln

#### 10. KGSt-Personalkongress

03. Mai bis 04. Mai 2007, Hamburg

#### Messe „Personal & Weiterbildung“

14. bis 15. Juni 2007, Wiesbaden

### SERVICE

#### ZFM-ONLINE-BEWERBUNGS- UNTERLAGENCHECK

Nicht erst bei einem persönlichen Gespräch, sondern bereits bei Ihren Bewerbungsunterlagen zählt der erste Eindruck! Der Personalverantwortliche entscheidet nach wenigen Augenblicken (5 Minuten pro Mappe sind bereits lang), ob sich das Weiterlesen lohnt oder nicht. Machen Sie ihm die Entscheidung leicht: mit professionell gestalteten Unterlagen. Hilfe und individuelle Tipps bekommen Sie von uns – schnell und unkompliziert.

#### Weitere Infos:

Stephanie Boeker

[boeker@zfm-bonn.de](mailto:boeker@zfm-bonn.de)

Telefon: 02 28 - 26 50 04

## ZFM AKTUELL

### ► ÜBER ZFM

Die beste Lösung für die spezifischen Fragestellungen des Klienten entwickeln, dieses Ziel leitet jedes unserer Beratungsprojekte. Ein erfahrenes Team interner und externer Spezialisten steht für alle Aufgaben aus den Bereichen Personal und Organisation bereit. zfm erbringt Leistungen dieser Fachgebiete als Komplettlösung, arbeitet in hohem Maße umsetzungsorientiert und versteht seine Klienten als Partner. Das hochqualifizierte Netzwerk von Beratern sichert eine strikte Branchen- und Kundenorientierung unter Nutzung aller hierfür erforderlichen Ressourcen. Das ist aus der Sicht namhafter Klienten aus Verwaltung, Industrie und Dienstleistung der entscheidende Grund für die hohe und langjährig stabile Akzeptanz unserer Beratungsleistungen. zfm steht für Zentrum für Management- und Personalberatung, Edmund Mastiaux & Partner und für unabhängige Unternehmerberatung in allen Personal- und Managementfragen. Sitz und Zentrale der Gesellschaft, die im Jahr 1991 von Diplom-Kaufmann Edmund Mastiaux gegründet wurde, ist Bonn.

### ZFM – PROFIS IM PERSONALGESCHÄFT

- Klienten von zfm profitieren von unserer umfassenden Expertise im gesamten Spektrum des Personalmanagements.
- zfm legt höchste Maßstäbe an die Qualität der eigenen Arbeit an.
- zfm-Berater arbeiten sich intensiv in die Verhältnisse des Kunden ein.
- zfm berät seit 1991 namhafte Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung sowie die Spitzen der öffentlichen Verwaltung.
- zfm arbeitet kreativ, schnell, zuverlässig und effizient.
- zfm erarbeitet Konzepte nicht nur, sondern setzt sie auch wirksam um.

### ► THEMENVORSCHAU

#### AUSGABE APRIL 2007:

#### BESETZUNG VON FÜHRUNGSPPOSITIONEN (TEIL 2)

- Grundsätze einer effektiven Personalauswahl
- Einsatz eignungsdiagnostischer Auswahlverfahren
- Verzahnung mit Politik und Verwaltung
- Praxisbeispiele, Kurzmeldungen, Veranstaltungen, Stellenangebote

#### JOBBOERSE AKTUELL STELLENANGEBOT

- Technischer Beigeordneter m/w für die Stadt Ahaus.
- Weitere aktuelle Stellenangebote finden Sie in unserer Jobbörse im Internet unter [www.zfm-bonn.de](http://www.zfm-bonn.de)

## IMPRESSUM

### Herausgeber

zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung,  
Edmund Mastiaux & Partner  
Meckenheimer Allee 162  
53115 Bonn

Tel.: 02 28 - 26 50 04

Fax: 02 28 - 26 50 06

E-Mail: [service@zfm-bonn.de](mailto:service@zfm-bonn.de)

Internet: [www.zfm-bonn.de](http://www.zfm-bonn.de)

**Redaktion:** Edmund Mastiaux  
(v.i.S.d.P.), Redaktionsbüro Klöcker

**Layout/Satz:** kitz.kommunikation  
Bonn, Werbeagentur

Der kostenlose zfm.newsletter erscheint bis zu viermal jährlich und richtet sich an Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen.

FAXFORMULAR

zurück per Telefax an:

02 28 - 26 50 06

Erreicht Sie dieser zfm.newsletter nicht persönlich, hat sich Ihre Adresse geändert oder benötigen Sie ein weiteres Exemplar? Dann teilen Sie uns dies auf dem Faxformular mit.

- zfm.newsletter per Mail
- weiteres Exemplar
- Adressenänderung

Bitte senden Sie mir kostenlos weiterführende Informationen:

- Personalauswahl
- Qualifizierungsprogramme
- Führung und Persönlichkeit

Behörde / Institution

Dezernat / Abteilung

Name, Vorname

E-Mail

Telefon

Fax

Straße

Ort