

PB PE OE

PERSONALBERATUNG
PERSONALENTWICKLUNG
ORGANISATIONSENTWICKLUNG



zfm – Die Personalberatung für die öffentliche Verwaltung

03 Erfolgreiche Führungskräfte suche und -auswahl heute und morgen **05** Instrumente der Managementdiagnostik für die öffentliche Verwaltung **06** Veränderungen mit Erfolg gestalten **08** Den richtigen Führungsstil entwickeln **10** Coaching nach dem zfm-System **13** Der Personalberater in Kommunen und öffentlichen Organisationen: Wir bringen die Verwaltung voran **16** Optimale Leistung für jede Organisation: Den richtigen Mitarbeiter an die richtige Stelle bringen **18** Führung verbessern: Mitarbeiter für die Aufgaben von morgen entwickeln **20** Moderne Verwaltung: Wie wirksames Lernen die Veränderungen beschleunigt **22** Leistungsgerechte Entlohnung: Umsetzung des § 18 TVöD

Human Kapital
als Erfolgsfaktor

zfm ▶

Zentrum für Management-
und Personalberatung
Edmund Mastiaux & Partner

Das zfm als Partner der Kommunen

Unsere Kompetenz ist Ihr Vorteil von morgen



Edmund Mastiaux
zfm-Geschäftsführer

Die kommunale Verwaltung, öffentliche Organisationen und der gesamte öffentliche Sektor unterliegen stetigen Veränderungen. Kräfte des Wandels prägen das Antlitz der Verwaltung von morgen. Die Rolle der Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Bewältigung dieser Herausforderungen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Sie sind die zentralen Antriebe und Ermöglicher auf dem Weg zur modernen Verwaltung. Insbesondere die Themen mit Mitarbeiterbezug erscheinen aus heutiger Sicht wichtig:

Personalauswahl: Von der Auswahl des Personals hängt die Qualität der Verwaltungsarbeit unmittelbar ab. Die strategische Bedeutung personaler Entscheidungen zeigt sich vor allem bei der Besetzung von Führungspositionen.

Qualifizierung: Im Rahmen der Modernisierung umfassen notwendige Veränderungsprozesse alle Verwaltungsbereiche. In eine entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter wird bisher allerdings meist nicht genug investiert. Die rein fachliche Qualifikation der Führungskräfte und Beschäftigten ist zwar hoch, reicht für die künftigen Anforderungen aber nicht mehr aus.

Motivation: Die Motivation der Beschäftigten hat erst in der jüngsten Vergangenheit eine größere Bedeutung für den öffentlichen Sektor erlangt. Verwaltungen, die leistungsbereite Mitarbeiter gewinnen wollen, sind darauf angewiesen, dass sie wirksame Motivationsstrukturen schaffen, mit denen sie sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren.

Leistungsgerechte Entlohnung: Mit dem Abschluss des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) stehen seit dem 1. Januar 2007 leistungsabhängige Bezahlungselemente zur Verfügung. Mit dem TVöD und der Einführung betriebswirtschaftlicher Elemente (Stichwort: neues öffentliches Rechnungswesen) werden erstmals Leistungsmessungen möglich, die als Grundlage für eine leistungsgerechte Entlohnung herangezogen werden können.

In diesen Themenfeldern sind wir der richtige Partner für Sie – damit Sie in Ihrer verantwortungsvollen Aufgabe auch zukünftig weiter erfolgreich sind. Das zfm ist eine der führenden Personalberatungen, die mit einem großen Fundus an Erfahrung alle Belange der Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung abdeckt. Seit über einem Jahrzehnt fungieren wir als Partner, Ratgeber, Dienstleister und Innovator für die öffentliche Verwaltung.

Wir kennen das kommunale Umfeld und sind routiniert im Umgang mit Politik und Verantwortungsträgern aller Führungsebenen bei der öffentlichen Hand. In sensiblen Fragen der Führungskräfte- und -auswahl bewegen wir uns sicher im Umgang mit Personalfindungskommissionen, Stadtrat und Fraktionen. Die zfm-Berater kennen Ihren Alltag und sprechen Ihre Sprache. Sie verfügen über das aktuelle Anwendungswissen und sind versiert im Umgang mit Personalinstrumenten.

Das zfm modernisiert Organisation und Führung und schafft ein durchgängiges Leitbild. Wir bringen in gemeinsamer Arbeit mit Ihnen Ihre Strategie und deren Umsetzung auf den neuesten Stand. Die Kompetenz des zfm vergrößert Ihre Ressourcenbasis und erlaubt es Ihnen, sich bei allen Herausforderungen der Modernisierung auch auf Ihre alltäglichen Kernaufgaben zu konzentrieren. Dafür liefern wir Ihnen ein Gesamtkonzept aus einem Guss. Wir sind es gewohnt, für unsere Partner in Kommunen und öffentlichen Organisationen mitzudenken und mitzuhandeln. Viele unserer Auftraggeber arbeiten seit Jahren erfolgreich mit uns zusammen, sie schätzen die effizienten und praxiserprobten Lösungen, die genau auf ihren Bedarf zugeschnitten sind.

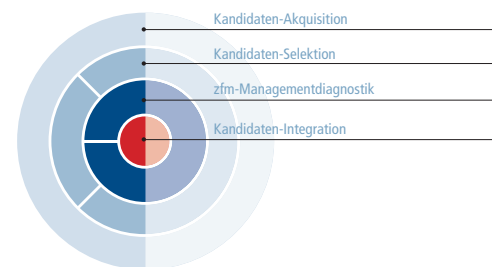
Diese Broschüre ist speziell für Ihre Bedürfnisse geschaffen worden. Sie soll Ihnen einen ersten, umfassenden Überblick geben über die besonderen Kompetenzen, die das zfm speziell für die Personalaufgaben der öffentlichen Verwaltung bereitstellt. Fordern Sie uns, für Ihre Fragen stehen wir gerne zur Verfügung!



Edmund Mastiaux

Erfolgreiche Führungskräfte-suche und -auswahl heute und morgen

Überlassen Sie die Suche und Auswahl von Wahlbeamten nicht dem Zufall!



Die erfolgreiche Besetzung von Führungspositionen entscheidet in hohem Maße über die Entwicklung und den Bestand vieler öffentlicher Einrichtungen. Das Potenzial an Führungskräften für Aufgaben der oberen und obersten Ebene ist begrenzt, der Wettbewerb um die Besten nimmt auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung zu. Professionelle und sorgfältige Personalsuche und -auswahl sind deshalb vonnöten. Dabei kann Sie eine externe Personalberatung wie das zfm als Mittler zwischen Verwaltung, Politik und Bewerber nachhaltig unterstützen.

Vorgehen bei der systematischen Stellenbesetzung

Eine praktikable Vorgehensweise wird im Folgenden auf Basis der Auswahl von Wahlbeamten beschrieben. Eingesetzte Methoden und Verfahren differieren je nach Ausgangssituation.

Folgende Vorteile bietet Ihnen die Kandidaten-Akquisition durch das zfm:

- ▶ Klare und eindeutige Formulierung des Anforderungs- und Positionsprofils sowie der mit der Einstellung verfolgten Ziele
- ▶ Rasche und professionelle Identifizierung sowie wirkungsvolle Ansprache des relevanten Fach- und Führungskräfte-marktes
- ▶ Nutzung der vielfältigen zfm-Kontakte sowie der umfassenden Branchenkenntnisse der zfm-Berater
- ▶ Die Möglichkeit, Personalsuchprozesse diskret durchzuführen

Grundsätzlich lassen sich drei Schritte unterscheiden:

1. Klärung verwaltungsinterner Rahmenbedingungen

- ▶ Die Eignung des Kandidaten steht im Mittelpunkt des Verfahrens.
- ▶ Es wird eine Personalfindungskommission eingerichtet, der Vertreter aller Fraktionen angehören können.
- ▶ Zu Beginn wird ein spezifisches Anforderungs- und Umfeldprofil abgestimmt.
- ▶ Der Ablauf des Verfahrens inklusive Zeitplan wird transparent gemacht.
- ▶ Alle Verantwortlichen verpflichten sich zu absoluter Diskretion in Bezug auf Bewerberdaten und Teilergebnisse.

2. Gezielte Marktansprache: Direktansprache und anzeigengestützte Suche

- ▶ Qualifizierte Kandidaten, die sich in „Amt und Würden“ befinden, werden vom zfm direkt auf die zu besetzende Position hin angesprochen. Auf diese Weise können wir auch solche Kandidaten für Ihren Personalbedarf mobilisieren, die nicht selbst auf der Suche nach einer neuen Stelle sind.
- ▶ Bei der anzeigengestützten Suche werden hohe Anforderungen an den Aufbau des Textes und die Gestaltung der Anzeige gestellt. Somit ist die Anzeige informativ und hat a priori selektiven Charakter.
- ▶ Die Schaltung erfolgt unter dem Anzeigensignet vom zfm.
- ▶ Die Bewerbungsunterlagen werden direkt an zfm gesendet.
- ▶ Die Direktansprache von ca. 60 bis 80 Kandidaten findet parallel statt.
- ▶ Die kontinuierliche Vorgehensweise bei der Marktansprache führt nachweislich zur optimalen Problemlösung.

3. Systematische Auswahl der Kandidaten nach dem zfm-System

Die Auswahl geeigneter Kandidaten erfolgt über ein mehrstufiges, multimodales System, das Sie nachfolgend erläutern werden.

Erfolgreiche Führungskräfte- und -auswahl heute und morgen

Unsere Schritte im Detail

Kandidaten-Selektion

► **Auswahlschritt 1: Vorauswahl und strukturierte Bewerbungsgespräche**

Auf Basis von Telefoninterviews und der systematischen Beurteilung der eingehenden Bewerbungsunterlagen wird eine Vorauswahl der Bewerber durch das zfm getroffen. Dies geschieht durch eine Kategorisierung der Kandidaten nach den Kriterien „geeignet“ und „nicht geeignet“. Bürgermeister und Findungskommission werden regelmäßig über den Status quo des Verfahrens informiert. Jeweils zwei Berater führen mit ca. acht bis zwölf Kandidaten zweistündige strukturierte und anforderungsbezogene Bewerbungsgespräche. Auf diesem neutralen Boden kann die Persönlichkeit des Bewerbers bezüglich der Zielposition mit ihren Qualifikationen, Zielvorstellungen und Erwartungen besser eingeschätzt werden. Hinzu kommt, dass sich der Bewerber in dieser Auswahlphase risikolos über die Position informieren kann. Ergänzend werden psychologische Testverfahren eingesetzt, die Rückschlüsse auf die persönliche Qualifikation und die Integrationsfähigkeit des Bewerbers zulassen.

► **Auswahlschritt 2: Kandidatenpräsentation vor der Personalfindungskommission**

Auf Basis der Bewerbungsgespräche werden im Anschluss schriftliche Zusammenfassungen angefertigt. Die Berater präsentieren der Personalfindungskommission die Ergebnisse und empfehlen die geeigneten Kandidaten, die am nächsten Auswahlschritt, dem strukturierten Auswahlverfahren, teilnehmen sollen. Dort bleibt die Anonymität zwischen den Bewerbern gewahrt und ein differenziertes Kennenlernen des Bewerbers ist möglich. Zwei bis drei Kandidaten durchlaufen diesen Auswahlschritt. Sie absolvieren einige Übungen (etwa Präsentations- und Gesprächssituationen, Fallstudien), die ein möglichst realistisches Abbild der Anforderungen darstellen. Die Mitglieder der Personalfindungskommission beobachten und bewerten nach festgelegten Verfahrensregeln, inwiefern die Kandidaten den festgelegten Anforderungen entsprechen. Einzelanforderungen sind beispielsweise Führungskompetenz sowie soziale und kommunikative Kompetenz. Die Übungsdauer beträgt pro Kandidat inklusive Vorbereitungszeit ca. drei Stunden, so dass maximal drei Kandidaten das Verfahren an einem Tag absolvieren können. Die Ergebnisse des strukturierten Auswahlverfahrens liefern in Form einer Umfeldanalyse die Information, inwiefern die Persönlichkeit des Bewerbers in die Struktur von Verwaltung und Politik passt.

► **Auswahlschritt 3: Vorstellung in den Fraktionen und Wahl**

Im Anschluss an das Auswahlverfahren trifft die Personalfindungskommission die Entscheidung darüber, welche Kandidaten sich in den Fraktionen vorstellen sollen, oder spricht dem Rat direkt eine entsprechende Wahlempfehlung aus. In einem letzten Schritt findet die Wahl durch den Rat statt.

Dieses beispielhaft beschriebene Auswahlverfahren dauert ca. zwölf Wochen. Entscheidend ist, dass ein systematisches Auswahlverfahren Schritt für Schritt die Sicherheit für die optimale Personalentscheidung erhöht.

Mit dieser Vorgehensweise ergänzt, erweitert und stärkt das zfm die Personalressourcen der Kommune. Durch unsere Spezialisierung können wir sicherstellen, dass Suchmethodik, Auswahlprozesse, Bewertungsverfahren und die gesamte Kommunikation zwischen allen Beteiligten des Prozesses stets professionell, transparent und streng ergebnisorientiert gehandhabt werden.

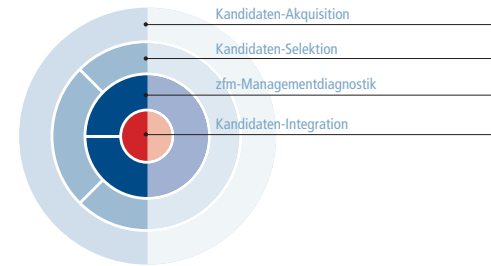
Zusammenfassend bietet Ihnen die Kandidaten-Selektion durch das zfm folgende Vorteile:

- Einsatz erprobter Instrumente der Managementdiagnostik, die eine hohe Objektivität und Validität in der Entscheidungsfindung ermöglichen
- Fundierte, sichere Entscheidungsgrundlage für Ihre Auswahlentscheidungen
- Effiziente Durchführung des Selektionsprozesses innerhalb eines klar abgesteckten Zeitrahmens
- Systematisches Abgreifen der fachlichen, persönlichen und umfeldbezogenen Qualifikationsbereiche in jeder Phase des Selektionsprozesses

Kandidaten-Integration

Der Such- und Auswahlprozess ist erst dann erfolgreich, wenn es gelingt, die neue Führungskraft / den neuen Mitarbeiter langfristig zu binden und zu integrieren.

Instrumente der Managementdiagnostik für die öffentliche Verwaltung



zfm-Managementdiagnostik

Eine Vielzahl öffentlicher Verwaltungen nutzt seit vielen Jahren Instrumente der Managementdiagnostik, um neben externen vor allem interne Leistungsträger sicher finden, beurteilen und entwickeln zu können.

Das zfm ist Ihr Partner für diese hochwertigen und wichtigen Aufgaben. Wir setzen in der Managementdiagnostik neben Verfahren, die auf der Assessment-Center-Methode basieren, häufig auch Feedbacksysteme (180° bzw. 360°) und psychologische Testverfahren ein.

Oft nutzen wir in öffentlichen Verwaltungen folgende Diagnose-Tools:

Assessment-Center

Die Assessment-Center-Methode hat sich seit vielen Jahren in der Personalpraxis von Kommunen bewährt. Sie ist ein hocheffizientes und systematisches Verfahren, um Persönlichkeit, Verhalten und Leistung festzustellen. Sie eignet sich beispielsweise zur Lösung nachfolgender Fragestellungen:

- ▶ Auswahl interner oder externer Bewerber für die Besetzung von Sachbearbeitungs- oder Führungspositionen auf Abteilungs-, Amts- oder Fachbereichsleitungsebene
- ▶ Auswahl von Sachbearbeitern oder Führungsnachwuchskräften zur Teilnahme an einem Förderprogramm
- ▶ Standortbestimmung für Führungskräfte auf Abteilungs- und Amtsleitungsebene als Grundlage für weitergehende berufliche Entscheidungen

Einzel-Assessment-Center

Das Einzel-Assessment-Center wird häufig dann eingesetzt, wenn es um hochkarätige Personalentscheidungen auf Beigeordneten-, Amtsleitungs- bzw. Fachbereichsleitungsebene geht. Im Einzel-Assessment-Center kann die so genannte Umfeldanalyse vorgenommen werden. Diese ermöglicht durch die Konzentration auf einen einzelnen Kandidaten, innerhalb kurzer Zeit viele Informationen über Kompetenzen, Entwicklungsfelder und Potenziale zu gewinnen.

Potenzialanalysen

Hier geht es darum, verdeckte Ressourcen von Mitarbeitern und Führungskräften sichtbar zu machen. Es gilt insbesondere, die Lern- und Selbstreflexionsfähigkeit, die Leistungs- und Gestaltungsmotivation, die intellektuellen Fähigkeiten und die Verhaltensflexibilität des jeweiligen Kandidaten zu erfassen.

Potenzialanalysen werden häufig mit dem Ziel eingesetzt, Führungsnachwuchskräfte zu identifizieren, die an einem Förderprogramm teilnehmen sollen. Öffentliche Verwaltungen nutzen Potenzialanalysen als Gruppen- oder Einzelverfahren.

Interviewsysteme

Multimodale Interviews sind halbstandardisiert und werden als Alternative zum Assessment-Center eingesetzt. Sie setzen sich aus standardisierten biografischen und anforderungsbezogenen Fragen mit freien Gesprächssequenzen zusammen.

Zusätzlich sind situative Übungen wie Selbstpräsentationen und Rollenspiele wesentlicher Bestandteil. Die Durchführungsdauer liegt bei max. drei Stunden. Diese Interviews werden häufig bei Stellenbesetzungen auf Sachbearbeitungs- und Abteilungsleitungsebene eingesetzt.

Veränderungen mit Erfolg gestalten

Motivation und Kommunikation sind der Schlüssel dazu



Notwendige Veränderungsprozesse sind auch bei öffentlichen Verwaltungen an der Tagesordnung. Der Weg zum E-Government ist in vollem Gange und die Anforderungen an Mitarbeiter werden komplexer – in fachlicher und in persönlicher Hinsicht. Denken und Handeln in den Kategorien Bürgerorientierung und Wirtschaftlichkeit wird notwendig. Informationen müssen schneller gemanagt werden. Servicedenken wird großgeschrieben.

Alle Verantwortlichen sollten bedenken: Die Veränderungen können nur gemeinsam mit den Mitarbeitern zum Erfolg geführt werden. Hier gilt es, den optimalen Weg zu wählen. Das zfm unterstützt Sie dabei!

Schwerpunkte eines Veränderungsprozesses

- ▶ Erarbeitung und Umsetzung strategischer Ziele sowie eines Unternehmensleitbildes
- ▶ Erarbeitung eines gemeinsamen Führungsverständnisses
- ▶ Umsetzung des Führungsverständnisses, u.a. über die Installation eines Kümmerer-Systems
- ▶ Einführung eines Besprechungsmanagements
- ▶ Umfassende Qualifizierung der Führungskräfte in verschiedenen Bereichen
- ▶ Erarbeitung eines umfassenden Personalentwicklungskonzeptes
- ▶ Personalauswahl über standardisierte Assessment-Center-Verfahren

Erfolgsfaktoren erfolgreicher Veränderungsprozesse

- ▶ Schaffung günstiger Rahmenbedingungen
- ▶ Betroffene beteiligen
- ▶ Widerstandsenergie in Veränderungsenergie umwandeln
- ▶ Regelmäßige Kommunikation
- ▶ Feedback als notwendiges Korrektiv
- ▶ Durch Vertrauen motivieren

Fallbeispiel Veränderungsprozess

Wiederbelebung eines Verwaltungsreformprozesses

In einer süddeutschen Kommunalverwaltung mit ca. 300 Mitarbeitern sollte der Reformprozess nach einem Wechsel in der Verwaltungsspitze forciert werden. Das Vorhaben war bereits zwei Jahre zuvor angestoßen worden, dann allerdings im Sande verlaufen. Das hatte zur Folge, dass das Vertrauen in die Führung der Kommune und in eine Beratung von außen geschwächt war. Wegen des anstehenden Veränderungsdrucks waren allerdings die Erwartungen an den Umsetzungserfolg hoch. Das zfm stellte sich dieser Aufgabe und ging die nötigen Veränderungen gemeinsam mit der Kommune an.

Die Ausgangslage gestaltete sich wie folgt:

- ▶ Es existierten weder strategische Ziele noch ein Leitbild
- ▶ Ergebnisse einer Bürgerbefragung wurden nicht konsequent umgesetzt
- ▶ Es gab kein einheitliches Führungsverständnis
- ▶ Das Führungsverhalten war stark autoritär und von hierarchischem Denken geprägt
- ▶ Führungskräftebildungen fanden gar nicht oder nach dem Gießkannenprinzip statt
- ▶ Mitarbeitergespräche wurden auf freiwilliger Basis geführt
- ▶ Ein hoher Krankenstand wies auf die insgesamt schlechte Stimmung hin

Vorgehensweise des zfm

Um die Reformbemühungen wieder anzustoßen, haben wir eine Vertrauensbasis mit allen Verantwortungsträgern der Kommune geschaffen, für ein positives Gesprächsklima gesorgt und dann als externe Beratung eine zweistufige Vorgehensweise gewählt. Zunächst wurden offizielle und informelle Stolpersteine erarbeitet. Dazu gehörte eine Inforeihe mit Führungskräften und Mitarbeitern, in der die Gründe für das Scheitern des ersten Vorhabens erarbeitet wurden.

Daran schloss sich die Erarbeitung einer neuen, erfolgversprechenden Vorgehensweise mit folgenden Schritten an:

- ▶ Erhebung eines aktuellen Stimmungsbildes über Interviews und Gespräche
- ▶ Kontinuierliche Information aller Mitarbeiter über die Zielsetzung und den Fortgang des Reformprozesses inklusive Auftaktveranstaltung gemeinsam mit den Führungskräften
- ▶ Führungskräfte der mittleren Ebene fungierten als die zentrale Stellschraube im Veränderungsprozess
- ▶ Schulung der Führungskräfte im Veränderungs- und Projektmanagement

Im Rahmen des Veränderungsprozesses wurden besondere Schwerpunkte gesetzt. Die Hausaufgaben nach innen wurden damit umfassend angegangen, die Hausaufgaben nach außen, wie z. B. die Bürgerbefragung, wurden aufgrund der Haushaltslage zunächst zurückgestellt. Zielsetzung war es, dass die Mitarbeiter die Veränderungen aus eigener Überzeugung aktiv unterstützen. Es sollte vermieden werden, dass Mitarbeiter sich lediglich als Erfüllungsgehilfen eines Auftrages sehen, dessen Sinn und Zweck sowie dessen Ergebnis nicht eindeutig geklärt sind.

▶ Ergebnis des Veränderungsprozesses

Gut 24 Monate nach erneutem Angehen des Reformprozesses wurde eine flächendeckende Mitarbeiterbefragung zu den Themen „Allgemeine Zufriedenheit“, „Führung“ und „Zusammenarbeit“ durchgeführt. Das Ergebnis war eine im Vergleich zum Stimmungsbild am Anfang deutlich positivere Einstufung aller betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte.

Den richtigen Führungsstil entwickeln

Qualifizierung von Führungskräften

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 des zfm – das so genannte zfm-Führungsmodell – berücksichtigt diese Theorien, es geht aber vor allem von der Annahme aus, dass sich Führung auch in der öffentlichen Verwaltung 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 aufeinander einwirken.

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 die folgenden 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

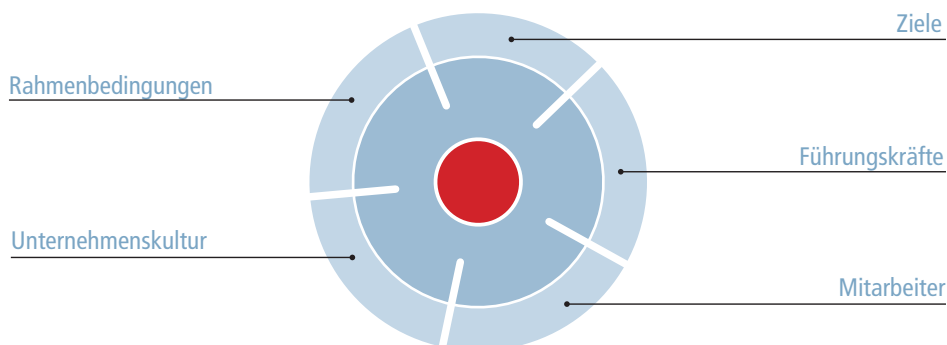
können und vorgeben, nach welchen Gesetzmäßigkeiten Veränderungsprozesse ablaufen sollten. Sie muss ein Gespür für das Machbare und die beteiligten Mitarbeiter haben. Die Führungskraft in öffentlichen Organisationen sollte sich als Manager der Veränderungsprozesse sehen.

Soziale Kompetenz: Ein weiterer Baustein ist die soziale Kompetenz. Sie ist entscheidend für den Erfolg von Kommunikation, die immer wichtiger wird, weil sie das zentrale Steuerungsinstrument jeder Organisation ist. Eine Führungskraft muss die Fähigkeit besitzen, zuzuhören, die Mitarbeiter ernst zu nehmen, ihre Vorschläge aufzunehmen und weiter zu entwickeln. Sie muss motivieren können, Mitarbeiter für Veränderungsprozesse begeistern und sie in diese Prozesse aktiv einbeziehen.

Persönlichkeitsformat: Hier ist eine Entwicklung am nachhaltigsten, aber auch am schwierigsten, denn es geht 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.

Das zfm-Führungsmodell

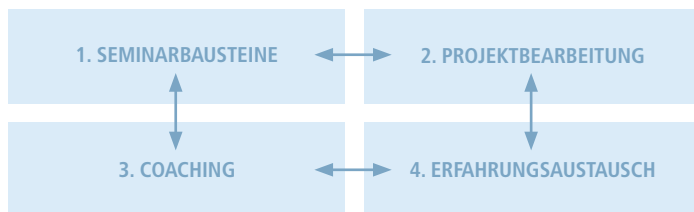
- ▶ Ob Führung erfolgreich und somit wirksam ist, hängt von fünf Faktoren ab, deren Einfluss in der Abbildung dargestellt ist.



Spezifische Qualifizierungsprogramme

Zur Qualifizierung von Führungskräften und zur Entwicklung der genannten Faktoren sind spezifische Programme zur Führungskräfteentwicklung eine notwendige und hilfreiche Voraussetzung. zfm hat in diesem Zusammenhang ein eigenes Qualifizierungsprogramm entwickelt, das aus vier Modulen besteht und auch die unterschiedlichen Hierarchien in der Verwaltung einbindet. Im Rahmen eines ca. 12- bis 18-monatigen Programms arbeiten die Teilnehmer an einem organisationspezifischen 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 die Fähigkeit zu vermitteln, ihre Führungskompetenz für herausfordernde Situationen weiterzuentwickeln.

- ▶ Qualifizierung der Führungskräfte nach dem zfm-Führungsmodell:



Seminarbausteine des zfm-Führungsmodells

1. Rolle und Selbstverständnis als Führungskraft
2. Führungsinstrumente in der Praxis
3. Erfolgreich kooperieren und kommunizieren
4. Strategische und betriebswirtschaftliche Steuerung
5. Veränderungen erfolgreich gestalten

Nutzen der Qualifizierung

Solche Qualifizierungsprogramme bieten einen 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 wie folgt 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 Potenziale
- ▶ Individuelle Förderung und Wertschätzung
- ▶ Erwerb wesentlicher Schlüsselqualifikationen
- ▶ Erweiterung der beruflichen und persönlichen Perspektiven

Angelegt sind die zfm-Qualifizierungsmaßnahmen als Inhouse-Seminare innerhalb Ihrer 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.

Coaching nach dem zfm-System

Gründe für ein Coaching

Die wichtigsten Gründe für Führungskräfte des öffentlichen Sektors, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, sind:

- ▶ Neue Potenziale für sich zu erkennen und umzusetzen
- ▶ Ein Mangel an Feedback über das eigene Verhalten
- ▶ Der Wunsch, neue berufliche Ziele kompetent bewältigen zu können

Unser Verständnis von Coaching – Hilfe zur Selbsthilfe

Der zfm-Coach begleitet als neutraler Feedbackgeber den Entwicklungsprozess und unterstützt den Coachee individuell bei der Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen. Wir stützen keine Fertiglösungen über, sondern unterstützen den Coachee dabei, eigene, lauffähige Lösungen zu finden. Auf diese Weise erhalten die Leistungsträger der öffentlichen Verwaltung eine wirksame Hilfe, die sich positiv auf die Ausschöpfung der persönlichen Potenziale und die Leistungskraft auswirkt.

Gegenseitiges Vertrauen als wichtigste Voraussetzung

Gegenseitiges Vertrauen, eine freiwillige Beratungsbeziehung und die Definition konkreter Ziele sind die wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching. Diese Ziele werden in einem gemeinsamen Arbeitsplan festgehalten.

Anlässe für ein Coaching (Beispiele)

- ▶ Unterstützung bei Veränderung des persönlichen Führungsverhaltens
- ▶ Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen
- ▶ Sicherheit im Umgang mit Konflikten
- ▶ Unterstützung von Strategie- und Veränderungsprozessen, z. B. der Umgang mit neuen Rollen oder Integration neuer Mitarbeiter
- ▶ Überprüfung der Lebens- und Berufsplanung

Unsere Vorgehensweise im Coaching

Zunächst machen wir eine Bestandsaufnahme und klären die Ziele. Dann erstellen wir einen konkreten Zeitplan über die anstehenden Coachingtermine mit genau definierten Aufgaben und Ergebnissen.

Der Coachee wird mit verschiedenen Methoden, Aufgaben und Übungen sukzessive an sein persönliches Ziel herangeführt. So können Coachingsitzungen beispielsweise darin bestehen, dass der Coachee sein Verhalten in bestimmten Situationen definiert und der zfm-Coach ihn durch methodische Fragen weiter in dieses Thema vordringen lässt, so dass er seine Fähigkeit zur Selbstreflexion ausbaut. Eine Übung kann aber auch ein Rollenspiel sein, in dem der Coachee mit dem zfm-Coach eine Situation nachstellt, in der er sich gewöhnlich unsicher fühlt. Durch diese Übung soll der Coachee mehr Sicherheit erlangen.

Beispiel für einen Coachingprozess

Nachfolgend wird beispielhaft ein Coachingprozess dargestellt. Ausgangspunkt für das Coaching war die Übernahme einer Fachbereichsleitungs-funktion durch den Coachee. Der Anstoß für das Coaching ging gleichermaßen von der Verwaltungsspitze und vom Coachee aus.

Ziel

- ▶ Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Anforderungen einer Führungskraft auf Fachbereichsebene
- ▶ Professionalisierung der persönlichen Führungskompetenz

Termine	Themen	Ergebnisse
Termin 1	Vorgespräch, Analyse des konkreten Anliegens, Potenzialanalyse, Stärken-Schwächen-Profil	Die Ziele und der Ablauf des Coachings sind abgestimmt.
Termin 2	Reflexion der eigenen Führungsrolle und des eigenen Führungsverhaltens	Der Coachee ist sich der unterschiedlichen Facetten der eigenen Führungsrolle bewusst und formuliert sein Selbstverständnis als Führungskraft. Er schätzt die eigene Position im Fachbereich realistisch ein.
Termin 3	Besprechen der aktuellen Führungssituation; Rolle und Selbstverständnis	Der Coachee hat die eigene Rolle und das eigene Selbstbild geklärt.
Termin 4	Besprechen der aktuellen Führungssituation; Konfliktmanagement	Der Coachee zieht eine Zwischenbilanz seiner Tätigkeit als Führungskraft; er simuliert ein Konfliktgespräch.
Termin 5	Besprechen der aktuellen Führungssituation; Fortsetzung der Konkretisierung der Führungsgrundsätze	Er setzt sich strukturiert mit seiner aktuellen Führungssituation auseinander und formuliert weitergehende Möglichkeiten, um die von ihm erarbeiteten Führungsgrundsätze im Fachbereich umzusetzen.
Termin 6	Abschlussgespräch des Coachingprozesses	Der Coachee fühlt sich in seiner Führungsrolle gefestigt, übernimmt Verantwortung für seinen Bereich.

zfm stellt sich Fragen der modernen öffentlichen Verwaltung



Edmund Mastiaux
zfm-Geschäftsführer

„Die moderne Kommune stellt sich als Dienstleistungsbetrieb auf. Ihre wertvollste Ressource sind die Mitarbeiter.“

Der Personalberater in Kommunen und öffentlichen Organisationen

Wir bringen die Verwaltung voran

Herr Mastiaux, jede öffentliche Verwaltung beschäftigt Fachleute für Personalaufgaben. Dennoch greifen immer mehr Verwaltungschefs, Bürgermeister und Politiker auf den Personalberater als Partner zurück. Warum?

Edmund Mastiaux: Die moderne Kommune stellt sich als Dienstleistungsbetrieb auf. Ihre wertvollste Ressource sind die Mitarbeiter. Das gilt für die öffentliche Hand allgemein, ganz gleich, ob es sich um eine Gemeinde, eine Stadt, einen Kreis, eine Bundesbehörde oder einen Regiebetrieb handelt. Alle sind heute darauf angewiesen, dass der richtige Mitarbeiter mit der passenden Qualifikation auf die richtige Stelle gesetzt wird. Nur dann sind die öffentlichen Aufgaben zu erfüllen, die immer anspruchsvoller und komplexer werden. Der Personalberater als Partner erfüllt hier eine wichtige Funktion: Wir können uns als Spezialisten mit unserer ganzen Energie auf dieses Thema konzentrieren. Deshalb sind wir in der Lage, auch für anspruchsvollste Personal- und Organisationsaufgaben die richtige Lösung zu bieten.

Können Sie uns ein Beispiel aus Ihrer Arbeit nennen, das zeigt, wie Sie vorgehen?

Ein großer Landkreis im Süden Deutschlands hat uns als Partner bei der Umsetzung des neuen Steuerungsmodells ausgewählt. Die Aufgabe lautete, für die Kommune ein Leitbild auszuarbeiten und daraus die strategischen Ziele abzuleiten. Wir haben das Führungssystem modernisiert, Mitarbeiter trainiert und die Kultur der Organisation an den Leistungszielen ausgerichtet. Bürger und Kommune bestätigen uns heute, dass diese Transformation hin zur modernen Verwaltung gelungen ist.

Im Zuge der Veränderungen werden häufig auch Stellen neu besetzt. Können Sie der Kommune helfen, auf abgegrasten Arbeitsmärkten den richtigen Kandidaten oder die richtige Kandidatin zu finden?

Gewiss! Stellen wir uns vor, eine Kommune will die Position eines Beigeordneten neu besetzen. Die Ansprüche an den Inhaber der Stelle sind hoch, er soll die Geschicke der Verwaltung voranbringen, die anstehenden

Aufgaben im Rahmen der Modernisierung der internen Struktur wahrnehmen und ein ausgewiesener Experte auf seinem Gebiet sein. Wir als führende Personalberatung für den öffentlichen Sektor können es der Kommune ermöglichen, dass diese Stelle – ohne Abstriche bei der Qualität des Kandidaten – besetzt werden kann. Auf diese Weise ergänzen und verstärken wir das hauseigene Personalamt. Wir verstehen uns als dessen Partner, nicht als Konkurrenz.

Reicht es nicht, wenn der Leiter des Personalamtes eine Stellenausschreibung in einer großen Regionalzeitung aufgibt?

Dieses Verfahren funktionierte in der Tat viele Jahre erfolgreich. In Zukunft aber findet Personalsuche und -auswahl unter völlig veränderten Bedingungen statt. Wir sehen in vielen Projekten, dass der Rücklauf auf ein selbstgestricktes Stelleninserat enttäuschend ist. Es kommen gar keine Bewerbungen oder die falschen! Derweil geht viel Zeit ins Land, die Stelle bleibt unbesetzt und kommunale Aufgaben bleiben unerledigt liegen. Das kann sich heute keine Verwaltung mehr erlauben.

Sie sprechen von veränderten Bedingungen. Mit welchen Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt sollten die Verantwortlichen in der öffentlichen Verwaltung rechnen?

Stellensuchende und wechselbereite Führungskräfte stehen nicht mehr im Übermaß zur Verfügung. Die demografische Entwicklung sorgt dafür, dass gute Mitarbeiter in den nächsten Jahren noch knapper werden. Überdies sind viele berufserfahrene Kräfte nicht mehr bereit, ohne überzeugende Argumente die Stelle zu wechseln: Der Mitarbeiter der Zukunft ist wählerisch. Viele Arbeitnehmer suchen nicht mehr, sie wollen angesprochen werden. Das gilt übrigens gleichermaßen für Berufserfahrene wie Einsteiger.



„Wir gehören nicht zu denen, die die Probleme von heute mit den Mitteln von gestern lösen.“

Was können Sie als Personalberater hier für einen öffentlichen Arbeitgeber an Unterstützung liefern?

Zunächst einmal schauen wir sehr genau hin. Meine Kollegen und ich arbeiten uns intensiv in die Verhältnisse unseres öffentlichen Auftraggebers ein. Wir sind besessen davon, ihn wirklich zu verstehen und alle politisch bedingten Besonderheiten bei unserer Arbeit zu berücksichtigen. Wir kommen nicht als Besserwisser oder Besserköner daher, wir fragen viel und gründlich. Auf diese Weise erarbeiten wir gemeinsam mit unserem öffentlichen Auftraggeber ein Profil des gewünschten Kandidaten. Wir legen fest, was er fachlich und persönlich können muss und welche politische Erfahrung er mitbringen soll. Hier können wir den Vorzug des neutralen Dienstleisters einbringen: Gemeinsam mit unserem Auftraggeber formulieren wir das Profil so, dass wir nach dem Kandidaten mit der bestmöglichen Qualifikation für diese Stelle suchen können. Schließlich geht es um den Dienst am Bürger. Wir vertreten deshalb die Auffassung: erst die Kompetenz, dann das Parteibuch – nicht umgekehrt!

Und wie verhelfen Sie Ihrem Auftraggeber aus der öffentlichen Verwaltung zu besseren Bewerbern?

Wir suchen mit allen professionellen Mitteln nach dem besten Bewerber. Der Personalberater betreibt aktives Marketing für ein Stellenangebot – er spricht mit aller Diskretion die Wunschkandidaten des Auftraggebers an, sucht nach qualifizierten Kandidaten, die sich nicht selbst aktiv um eine neue Stelle bemühen und tut auch solche Kandidaten auf, an die der Bürgermeister oder der Leiter des Personalamtes vielleicht noch gar nicht gedacht hat.

Nun ist mit der Auswahl von ein paar Kandidaten die Stelle noch nicht erfolgreich besetzt. Wie führen Sie die Sache zum Ziel?

Nun, in der Anfangsphase kontaktieren wir bis zu 80 potenzielle Kandidaten, mal sind es mehr, mal weniger. Die 15 am besten Geeigneten laden wir zur Bewerbung ein. Nicht alle trauen sich dann den nächsten Schritt zu. So bekommen wir in einem solchen Fall zehn Bewerbungen, um die wir uns in der Folge intensiv kümmern. Wir steigen in eine Detailprüfung ein, führen Gespräche mit den Kandidaten und, sehr wichtig, unterziehen sie bewährten Testverfahren, die Eignung, Führungsverhalten und Persönlichkeit offenlegen. Drei Kandidaten kommen dann in die engere Auswahl; in Abstimmung mit der Personalfindungskommission und dem Stadtrat wird dann ein Votum herbeigeführt.

Wie verstehen Sie Ihre Rolle als Partner des öffentlichen Auftraggebers?

Die Verantwortlichen in den öffentlichen Organisationen, seien es Kommunen oder Regiebetriebe, können es sich nicht mehr leisten, das Rad noch einmal zu erfinden. Das kostet zu viel Zeit und Energie, die Ressourcen der öffentlichen Hände sind knapp! Ein Assessment-Center treffsicher gestalten, einen Eignungstest durchführen, Bewerber vorselektieren, all das kann unser Auftraggeber getrost dem zfm übertragen. Wir liefern qualitativ hochwertige, sehr weitgehende Unterstützung bis hin zu einem Gesamtpaket, das die strategische Neuausrichtung einer ganzen Verwaltung umfasst. Bei all diesen Aufgaben sind wir bewährter Partner, der dafür sorgt, dass sich die öffentlichen Aufgabenträger voll um ihre eigentliche Kernkompetenz kümmern können – dem Bürger den bestmöglichen Service zu liefern.



Sie sprechen von Qualität – wie sichern Sie intern das Niveau Ihrer Leistungen ab?

Ohne qualifizierte Standards geht bei uns nichts. Wir arbeiten nicht „aus dem Bauch“ heraus, bei uns kommen wissenschaftlich abgesicherte Instrumente zum Einsatz. Überdies gilt: Wir stellen uns der ständigen Selbstkontrolle. Das sind wir unseren Auftraggebern schuldig. Sie sollen stets wissen, woran sie sind. Beratung als „Black Box“ gibt es bei uns nicht. Das gilt übrigens auch für den Umgang mit Bewerbern, Kandidaten und anderen Partnern, mit denen wir arbeiten. Bei uns gilt die Devise: keine Überraschungen. Die Vertrauensbasis ist uns sehr wichtig.

Ist Ihre Arbeit mit der Besetzung der Stelle erledigt?

Nein, das ist nur ein Teil unseres Leistungsangebots. Unser Versprechen für den Auftraggeber geht deutlich weiter. Wir sorgen jederzeit für motivierte, leistungsfreudige, qualifizierte Mitarbeiter an der richtigen Stelle. Dank unserer langjährigen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen wie zahlreichen Stadtverwaltungen wissen wir genau, worauf es bei der Erfüllung dieses Ziels ankommt. So führen wir im Auftrag von Kommunen zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen, Betriebsklimastudien, Weiterbildungsmaßnahmen und komplette Entwicklungsprogramme durch.

Wie stellen Sie sicher, dass die besonderen Bedürfnisse des Kunden aus der öffentlichen Verwaltung in jedem Auftrag berücksichtigt werden?

Wir sind das Gegenteil einer anonymen Beratungsfabrik. Der Inhaber kümmert sich persönlich um jeden Auftrag, das sichert sowohl die Qualität als auch die Einheitlichkeit des Ansprechpartners. Unsere Projektleiter sind

alle erfahrene Kräfte, die beim Kunden wirksam sind und etwas bewegen. Das bekommen wir auch von der Gegenseite signalisiert: „Der Berater hat die Sache Kommune zu seiner eigenen gemacht“, heißt es dann zum Beispiel.

Was bedeutet eigentlich Ihr Firmenname, „Zentrum für Management- und Personalberatung“, aus der Sicht des Kunden?

Um die Jahrtausendwende war viel von „Portalen“ die Rede. So will ich heute die Arbeit des zfm verstanden wissen. Wir stehen für jedes Personal- und Organisationsthema gerade, das den Auftraggeber bewegt. Auftraggeber, die mit uns schon lange zusammenarbeiten, spielen uns das mit dem Statement „Einmal zfm – immer zfm“ zurück. Durch unsere breite Aufstellung sind wir in der Lage, alle eben genannten Dienstleistungen aus einer Hand anzubieten. Das wird seitens der Kommunen als ungeheuer erleichternd empfunden, weil wir deren interne Komplexität reduzieren können. Der Auftraggeber sagt: „Ich muss nicht mehr für jedes Spezialthema einen neuen Experten suchen. zfm deckt alles ab.“

Wie machen Sie das?

Wir kümmern uns intern um eine professionelle Struktur, die sicherstellt, dass wir die benötigten Kompetenzen abdecken können. Das wichtigste Wissen ist im Hause durch die zfm-Mitarbeiter abgedeckt. Diese sind, bildlich gesprochen, der Motor für die Wirkung beim Auftraggeber. Damit das auch morgen so bleibt, nehmen wir das Thema Wartung und Pflege sehr ernst. Wir gehören nicht zu denen, die die Probleme von heute mit den Mitteln von gestern lösen, im Gegenteil: Das zfm investiert ständig in die Köpfe seiner Mitarbeiter.

Optimale Leistung für jede Organisation

Den richtigen Mitarbeiter an die richtige Stelle bringen

Stephanie Boeker hat ihre Begeisterung für den Beruf schon während des Studiums entdeckt. Als ihre Kommilitonen noch überlegten, wo sie ihr erstes Praktikum absolvieren sollen, war sie schon als Beraterin aktiv: Gemeinsam mit einer Mitstudentin bot sie erfolgreich Seminare zu Themen wie Kommunikations- und Teammanagement an. Diese Dienstleistung war schon damals ein Erfolg.

Seither haben Fragestellungen dieser Art sie nicht mehr losgelassen. Beim zfm betreut sie Kunden aus der öffentlichen Verwaltung, ihre häufig nachgefragten Spezialgebiete sind Mitarbeiterbeurteilung und Eignungsdiagnostik. Hier geht es darum, den richtigen Mitarbeiter zu orten und ihn zur rechten Zeit genau dort zu haben, wo er am meisten gebraucht wird. „Ein drängendes Thema in vielen Kommunen“, bemerkt die Beraterin, „denn ungenutzte Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter, versteckte Talente, von denen keiner weiß, und personellen Leerlauf kann sich heute keine Verwaltung mehr erlauben.“

Ihr Werkzeug beherrscht Frau Boeker aus dem Effeff. Sie ist Diplom-Psychologin und mit den Anforderungen des Verwaltungsalltags bestens vertraut: Ihre Spezialgebiete sind Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Seit dem Jahr 2000 ist sie für das zfm im Einsatz.

Ihr Ziel in jedem ihrer Projekte ist es, den Personalauswahlprozess in der Kommune sicherer und effektiver zu machen. Mancher Personalverantwortliche in der Verwaltung weiß, dass heute das lange Zeit bewährte Frage-Antwort-Instrument keine effektive Auswahl mehr gewährleistet – zumal heute mancher Kandidat schauspielert. Er macht einen guten Eindruck, gibt aber seine Natur nicht preis. Was der Interviewer zu hören bekommt, sind gut einstudierte Antworten, bei denen Ratgeberbücher wie etwa „Wie bewerbe ich mich richtig?“ oder „Das Auswahlgespräch erfolgreich knacken“ die Gedanken führten. Das zfm geht deshalb einen Schritt weiter. „Wir kombinieren gesunden Menschenverstand mit wirksamen Diagnosewerkzeugen,“ sagt die Beraterin. Testverfahren setzen dort ein, wo ein erster Eindruck gefestigt und verifiziert werden soll.

Für die Entscheidungsträger in der Verwaltung sind diese Dienstleistungen eine wertvolle Unterstützung. „Jedes Personalressort hat heute eine Fülle von operativen und strategischen Verantwortlichkeiten“, so Boeker. Bei einem derart breiten Arbeitsspektrum ist es kaum möglich, Anwendungswissen über die besten Testverfahren vorzuhalten.

Deshalb greifen viele Kommunen auf das zfm als externen Partner zurück: Das Suchen, Beurteilen und Auswählen von Mitarbeitern gehört zu den Kernkompetenzen des zfm. „Durch die Vielzahl der Projekte sind bei uns Erfahrung und Routine gesichert“, sagt die Beraterin.

Die Beratungsleistungen sind gefragt. Denn Kommunen, die ihre Verwaltung modernisieren, stellen auch ihre Personalpolitik um. Mit dem Ziel der Leistungssteigerung in der Verwaltung werden nicht mehr jene Mitarbeiter befördert, die durch ihr Dienstalder an der Reihe sind. „Heute erfolgt die Auswahl, wo immer möglich, nach Kompetenz, Qualifikation und Führungsfähigkeiten“, beschreibt Stephanie Boeker die Neuorientierung. Damit Mitarbeiter zuverlässig beurteilt werden können, nutzen Stadtverwaltungen moderne Diagnostikinstrumente: Strukturierte Auswahlgespräche, Potenzialanalysen, eignungsdiagnostische Tests und Assessment-Center werden vom zfm erfolgreich in der Verwaltung eingesetzt.

Damit erlangt die Personalarbeit der Kommune die Qualität, die sie braucht. Stellen müssen heute profiligerecht besetzt werden, damit die Verwaltung die geforderten Leistungen erbringen kann. Eine Fehlbesetzung kann sich keine Kommune mehr leisten – denn diese kostet bei einer Führungskraft leicht einen größeren sechsstelligen Eurobetrag, hinzu kommen nicht erreichte Ziele, liegen geliebene Führungsaufgaben und verunsicherte Mitarbeiter.

Überdies hält auch Talentmanagement in die Verwaltungen Einzug. Jeder öffentliche Arbeitgeber sollte heute genau wissen, was seine Angestellten und Beamten können, wo Mitarbeiter mit hohem Entwicklungspotenzial wirken und wer für Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung in



Stephanie Boeker
zfm-Senior-Beraterin



Frage kommt. „Wir führen für unsere Auftraggeber die nötigen Auswahl- und Beurteilungsprozesse durch“, beschreibt Beraterin Boeker, welche Beiträge das zfm für die Personalarbeit der Kommunen leistet.

Die Zusammenarbeit mit dem zfm erweist sich in diesen Fällen als nützlicher Schritt: Die meisten Personalressorts der Kommunen können wegen der verschlankten Verwaltung und der Stellenbesetzungssperren längst nicht jede qualifizierte Aufgabe in Eigenarbeit erledigen. Überdies wollen die Kommunen ihre Personalarbeit auf die neuen Bedingungen einstellen, die die Anwendung von § 18 TVöD mit sich bringt. Bei all dem muss die Qualität der Ergebnisse stimmen; deshalb wird häufiger als früher auf die Kompetenz des externen Partners zugegriffen. „Den Aufwand, den wir für die Pflege und Aktualisierung unserer Instrumente betreiben, kann sich heute kaum noch ein Personalamt leisten“, so die Beraterin.

Auch Einzelkunden aus der öffentlichen Verwaltung greifen gerne auf das Knowhow von Stephanie Boeker zurück: Karriereberatung gehört mittlerweile zu ihren bewährten Standardleistungen. „In einem schärfer werdenden Wettbewerb um Stellen und Aufstiegspositionen wollen Klienten sichergehen, dass sie gut aufgestellt sind und alles richtig machen“, erklärt sie den Grund für die wachsende Nachfrage nach dieser Leistung. So optimiert das zfm für seine Klienten der Karriereberatung etwa die Bewerbungsunterlagen, bereitet auf Vorstellungsgespräche vor, unterstützt bei Karriereplanung und Jobauswahl.

„In öffentlichen Verwaltungen geht es heute stärker denn je um Kompetenz, Qualifikation und Führungsfähigkeiten.“

Führung verbessern

Mitarbeiter für die Aufgaben von morgen entwickeln

Auf dem Stundenplan steht heute Projektmanagement. Zwei Gruppen arbeiten im Seminar, angehende Führungskräfte, die bei einer großen Stadtverwaltung arbeiten. Der Auftrag an beide Gruppen lautet: „Bauen sie miteinander eine Brücke!“ Auf jeder Seite des gedachten Ufers darf ein Trupp losbauen, in der Mitte sollen die Brückenhälften aufeinandertreffen. Die einzige weitere Regel lautet: „Es wird nicht gesprochen. Kommunikation nur schriftlich, per Kärtchen.“

Walter Wiberny ist heute noch begeistert, wenn er über diese Übung spricht. Er strahlt, seine Augen glänzen. „So schnell haben Seminarteilnehmer selten Projektmanagement und erfolgreiche Kommunikation gelernt.“ In zwei Stunden hätten die brückenbauenden Führungskräfte alle Grundlagen zu diesen Themen verstanden, allein durch ihr Tun. „Lernen durch Erfahrung“, beschreibt Wiberny sein Vorgehen. Der Trainer und Berater begleitet Veränderungen in Kommunen durch praxiswirksame Seminare. Mit seiner Arbeit stellt er sicher, dass das neue Leitbild einer Stadt in der täglichen Führungspraxis der Kommune umgesetzt wird.

Von steifen Klassenraumtrainings hält er wenig. Sie erfüllen die Anforderungen der Personalarbeit in der modernen Verwaltung nicht mehr. Denn wenn die Lehrperson vorne steht und Stunde um Stunde nur doziert, ist der Nutzen gering. Für die Praxis in der leistungsorientiert geführten Verwaltung bringen solche Frontal-seminare erfahrungsgemäß kaum etwas. „Erst wenn Lernende eine Chance bekommen und sich aktiv einbringen können, entsteht Wirkung“, sagt Wiberny. Dieses Vorgehen ist sein Spezialgebiet – der Fortschritt soll am besten schon während des Lernvorgangs erkennbar sein.

„Meine Philosophie lautet: Niemanden abwerten. Jedem den Spaß am Lernen zeigen. Gemeinsam etwas in Gang setzen.“



Walter Wiberny
zfm-Senior-Berater

Als erfahrener Berater, der bereits viele Jahre in der Praxis erfolgreich tätig ist, kann er seine Auftraggeber sicher zu jenen Lernformaten führen, die etwas bringen. Immer verfolgt er dabei den Grundsatz „So wenig predigen wie möglich.“

Denn der Berater schlüpft idealerweise in die Rolle des Ermöglichsers. Er beherrscht die Methoden und Konzepte, er kann auch die Vorgehensweise im Dienste des Ergebnisses strukturieren. Beispiel eines Personalentwicklungsprogramms: Dieses wird aus dem allgemeinen Zielplan und dem Leitbild der Kommune abgeleitet. Das zfm übernimmt in enger Abstimmung mit den Verantwortlichen in der Verwaltung das Design, die Teilnehmerauswahl, die Durchführung und die Evaluation des Projektes. So können etwa zwei Gruppen mit je acht Führungskräften in einem aus mehreren Modulen bestehenden Programm über ein Jahr hinweg betreut werden. „Mit Hilfe des Programms können die Führungskräfte neue Kernkompetenzen aufbauen“, beschreibt Wiberny den Nutzen des Gesamtkonzepts für seine Auftraggeber.

Um eine möglichst große und individuelle Wirkung zu erreichen, gibt es beim zfm keine Fertigprodukte. „Einfach ein Paket aus der Tasche ziehen, das immer passt – so arbeiten wir nicht. Ich gestalte Entwicklungsmaßnahmen individuell nach dem Bedarf des Auftraggebers“, so der Berater. Die Rollenteilung hat er dabei klar im Fokus: Die Teilnehmer aus der Verwaltung sind Experten in ihrem Arbeitsgebiet, der Berater ist der Katalysator, der beim Auftraggeber die richtigen Energien freisetzt, damit ein anspruchsvolles Ziel ohne kräftezehrenden Umweg erreicht werden kann.

Dabei kommt es nicht nur auf die Inhalte selbst an. Denn oft haben Mitarbeiter einfach Scheu vor der Veränderung. Auch damit rechnet der zfm Change-Experte: „Meine Aufgabe ist es, die Betroffenen dort abzuholen,

wo sie stehen, ihnen den Weg zu zeigen.“ Die Trainings vermitteln deshalb nicht nur Inhalte, sondern auch die Freundschaft mit dem angestrebten, neuen Zustand der Organisation. „Heiteres Besessensein bei den Teilnehmern auslösen“, beschreibt Walter Wiberny seine Mission, die ihn immer wieder antreibt. Er zeigt wirksam, dass man vor Veränderungen keine Angst haben muss – und er macht deutlich, dass es sich lohnt, das Bündnis mit den Zielen der Veränderung zu suchen.

Der wertschätzende Ansatz erleichtert das: Wiberny weiß, dass es sich auszahlt, den Teilnehmern von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen, die die Einführung des neuen Steuerungsmodells nach sich ziehen, Respekt und Vertrauen entgegenzubringen. „Jeder Mensch ist ein Köhner“, sagt der Berater. Seine Philosophie lautet: „Niemanden abwerten. Jedem den Spaß am Lernen zeigen. Gemeinsam etwas in Gang setzen.“ Besonders stolz ist der zfm-Berater, wenn er mit dieser Vorgehensweise auch solche Teilnehmer überzeugt, die mit anfänglicher Skepsis in ein Projekt gekommen sind.

Solche Widerstände zu überwinden, gehört mit zum Arbeitsalltag von Wiberny. Wenn Veränderungen anstehen, muss mancher Mitarbeiter seine „Komfortzone“ verlassen. Das ist nicht immer leicht, zumal das Kommende ungewiss erscheint. „So entsteht Opposition, die oft nicht mehr ist als Angst vor dem Unbekannten.“ Der zfm-Berater weiß aus Erfahrung, wie man mit diesem Thema umgeht. Vom Widerstand gehe Energie aus, die sich umlenken lasse. „Ich führe Gespräche, versuche, hinter verhärtete Einstellungen zu schauen, gehe auf Befürchtungen ein, entkräfte sie.“ So mancher Kunde war schon erleichtert über ein Ergebnis dieser Art, denn Wiberny hat Widerstandsenergie in Veränderungsenergie umwandeln können. „Die Gegner von heute sind oft die besten Verbündeten und Unterstützer von morgen“, beschreibt er seine Erfahrung.

Moderne Verwaltung

Wie wirksames Lernen die Veränderungen beschleunigt

Was treibt Sie an?

Wolfgang Nett: Mit Menschen zu arbeiten ist meine Erfüllung. Jede Veranstaltung, die ich für einen Auftraggeber durchführe, ist einzigartig. Ich freue mich, wenn ich mit den mir anvertrauten Menschen etwas bewegen kann. Mir würde etwas fehlen, wenn ich das nicht mehr tun könnte.

Warum brauchen die Kommunen Ihr Wissen?

Die Sicht von außen ist wichtig. Der zfm-Berater steht für den Blick über den Tellerrand. Viele Verwaltungen befinden sich derzeit in einer Umorientierung. Sie brauchen eine neue Richtung, wollen die Qualität ihrer Dienstleistungen verbessern, leistungsorientierte Führung umsetzen und das neue Leitbild im Alltag leben. Sie stellen aber gleichzeitig fest: Der Prophet im eigenen Hause gilt nichts. Erst wenn ein Verbündeter von außen kommt und den Wunsch nach Veränderung verstärkt und ihm Richtung gibt, kommt der Vorgang ins Rollen.

Ihr Wirken steht für professionelle Seminare, Trainings und Coachings. Unter welchen Leitgedanken stellen Sie diese Arbeit?

Ich denke, ein guter Berater muss sich überflüssig machen können. Mein Bestreben ist es, dem Auftraggeber den Weg zu einer Lösung oder einem Ziel zu zeigen, mit dem er selbstständig umgehen kann. Wir spielen die Rolle als Wegbegleiter, achten aber darauf, dass der Auftraggeber nicht abhängig wird vom Wirken des Beraters. Wenn ich in eine öffentliche Organisation komme, löse ich Aufgaben auf Zeit. Wenn die gewünschte Verbesserung erreicht ist, ist mein Ziel erfüllt.

Wenn sich eine Kommune die bestmögliche Wirkung Ihres Einsatzes wünscht – was raten Sie ihr?

Ich halte nichts von hektischen Einmalaktionen. Lernen vollzieht sich durch Wiederholung und Vertiefung. Wann immer ich mit Bürgermeistern, Beigeordneten, Verwaltungschefs und Verantwortungsträgern aus der Politik spreche, kläre ich zunächst den Bedarf. Das daran anknüpfende Projekt sollte einen nachhaltigen Effekt haben. Lassen Sie es mich so sagen: Eine Trainerstunde allein macht noch keinen guten Tennisspieler, aber mit fünf

oder zehn Terminen lässt sich schon etwas erreichen. Dasselbe gilt für das Lernen im beruflichen Umfeld. Wenn eine Kommune ihr neues Steuerungsmodell in die Praxis umsetzen will, ist Mitarbeiterentwicklung mit Programm wichtig. Ideal ist ein Intervallformat, das das neue Wissen nachhaltig in Können umwandelt. Überdies kann nachgeschaltetes Coaching noch einmal festigend wirken. Das alles muss keinen riesigen Einsatz von Ressourcen nach sich ziehen – wichtig ist nur, dass die Maßnahmen über eine gewisse Zeitspanne verteilt und aufeinander abgestimmt sind.

Wie würden Sie Ihre Rolle in einem Training beschreiben?

Wichtig ist mir eine Grundannahme: Der Trainer weiß nicht alles. Er hat vielmehr die Aufgabe, aus dem Zusammenwirken aller Teilnehmer wie Trainer, eine Verbesserung herbeizuführen. Deshalb Sorge ich dafür, dass die Teilnehmer den Lernprozess aktiv mitgestalten, sich einbringen, ihr Wissen offenlegen. Denn mir ist jeden Augenblick bewusst, dass ich kein Monopol auf die beste Lösung habe. Alle gemeinsam aber können ganz Außergewöhnliches erreichen. Dafür stehen meine Trainings.

In welchen Themengebieten sind Sie zu Hause?

Teilnehmer wie Auftraggeber schätzen meine Stärken bei den Soft Skills. Ich trainiere zum Beispiel Führung, Konfliktbewältigung, Kommunikation, Vorträge wirksam zu halten und Verhandlungsführung. Das alles sind Themen, die sich bestens ergänzen und bei denen die Teilnehmer von meiner langjährigen Erfahrung profitieren. Früher hat sich nur die Privatwirtschaft für diese Themen interessiert, heute aber sind diese Trainings auch in jeder fortschrittlich geführten Verwaltung Standard. Dahinter steckt die Überzeugung, dass die Führungsleistung auch in den Kommunen optimiert werden muss.

Wie stellen Sie sicher, dass das Gelernte bei den Teilnehmern im Führungsalltag der Verwaltung ankommt?

Eine sehr berechtigte Frage. Denn allzu oft herrscht im Training große Euphorie, die aber eine Stunde nach der Rückkehr an den Schreibtisch schon wieder verfliegen ist. Deshalb geht der zfm-Ansatz weiter; wir wollen da-

„Der Trainer weiß nicht alles. Er hat die Aufgabe, aus dem Zusammenwirken aller eine Verbesserung herbeizuführen.“




Wolfgang Nett
zfm-Senior-Berater

für sorgen, dass der Nutzen im Alltag der Behörde ankommt. Das stellen wir durch eine Vielzahl von wohlüberlegten Kleinigkeiten sicher. Ich nenne nur Beispiele. Am Ende des Trainings frage ich die Teilnehmer: „Welche zwei Punkte werden Sie morgen umsetzen?“ Überdies Sorge ich dafür, dass einzelne Teilnehmer nach der Maßnahme Umsetzungspartnerschaften schließen, soweit das die Verhältnisse zulassen. Außerdem ergeht die Empfehlung, die Führungskraft möge binnen vier Wochen nach Seminarende mit dem Teilnehmer ein intensives Gespräch führen. Auch hier sollte im Vordergrund stehen, wie das Gelernte schnell im Alltag verankert werden kann.

Kann Coaching hier als Lern-Verstärker wirken?

Gewiss. Coaching ist individueller als eine Maßnahme in der Gruppe. Es ist stärker auf die persönliche Situation des Teilnehmers eingestellt, weil ich tiefer gehen kann als eine Lehrperson in der Gruppe. Überdies kann ich in einem Coaching auch stärker Ängste, Hoffnungen oder Auswirkungen der Privatsphäre auf die Berufstätigkeit bearbeiten. Ein guter Coach, wie übrigens auch ein guter Trainer, stellt die richtigen Fragen und ist ein guter Zuhörer. Der Erfolg stellt sich dann ein, wenn man sich seinem Gegenüber voll widmet. Denn viele Themen lassen sich nicht mit dem Fünf-Minuten-Manager lösen. Erfolg braucht gründliches Vorgehen.

Leistungsgerechte Entlohnung

Machen Sie aus der Umsetzung des § 18 TVöD eine Erfolgsgeschichte

Mit dem Abschluss des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) stehen den Verwaltungen seit dem 1. Januar 2007 leistungsabhängige Bezahlungselemente zur Verfügung. Mit dem TVöD und der Einführung betriebswirtschaftlicher Elemente (Stichwort: neues öffentliches Rechnungswesen) werden erstmals Leistungsmessungen möglich, und sie können als Grundlage für eine leistungsgerechte Entlohnung herangezogen werden.

Die meisten Verwaltungen haben sich mit diesem großen Thema bereits befasst. Die Agenda zur Umsetzung des § 18 TVöD befindet sich auf deren Radarschirm. Landauf und landab sind viele individuelle Lösungen entwickelt worden. Manche Verwaltung zieht bereits ein Zwischenresümee und entwickelt das System weiter.

Diejenigen Verwaltungen, die dieses Thema als strategisch relevant im Sinne der Verwaltungssteuerung erkannt haben, analysieren den bisher eingeschlagenen Weg und die erzielten Ergebnisse nach folgenden Leitfragen:

- ▶ In welchen Punkten hat uns die Umsetzung des § 18 TVöD als Verwaltung nach vorne gebracht?
- ▶ Was sagen die erreichten Ergebnisse über uns als Verwaltung aus?
- ▶ Wie können wir die Qualität der eingesetzten Verfahren sowie die Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern nachhaltig verbessern?
- ▶ Was muss sich bei uns verändern, damit die Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung als wirklicher Anreiz von möglichst vielen Betroffenen verstanden wird?

Unabhängig davon, wo Sie sich zurzeit im Umsetzungsprozess befinden, unterstützen wir Sie mit unserer langjährigen Erfahrung genau an den erfolgskritischen Punkten:

Konzept

- ▶ Auswahl des passenden Entlohnungssystems
- ▶ Ausgestaltung des Systems für Ihre spezifischen Bedürfnisse

Information und Kommunikation

- ▶ Umfassende und zeitnahe Information der Betroffenen
- ▶ Bereitstellung der nötigen Unterstützung
- ▶ Erarbeitung eines wirksamen Konzepts für die Kommunikation

Schulung

- ▶ Ausstattung der Mitarbeiter und Führungskräfte mit den richtigen Umsetzungsinstrumenten
- ▶ Schulung der Führungskräfte im Leiten von Bewertungsgesprächen

Weiterentwicklung anhand dieser Leitfragen

- ▶ Wie hat bei uns die Umsetzung funktioniert?
- ▶ Was hat sich bewährt?
- ▶ Was wollen wir anders machen?
- ▶ Wie entwickeln wir das System weiter?
- ▶ Wie kommunizieren wir diese Ergebnisse an die Betroffenen?

**zfm – Zentrum für Management-
und Personalberatung**

Edmund Mastiaux & Partner
Meckenheimer Allee 162
53115 Bonn

Tel.: 0228 / 2650 04
Fax: 0228 / 2650 06
service@zfm-bonn.de
www.zfm-bonn.de

Kreation: kitz-kommunikation.de, Bonn
Interviews: Axel Gloger, Bonn
Fotografien: Marcus Gloger, Bonn

DAS ZFM-SYSTEM

zfm – die Personalberatung für die öffentliche Verwaltung

PB PERSONALBERATUNG

ZFM-PERSONALSUCHE UND -AUSWAHL

- Kandidaten-Akquisition
- Kandidaten-Selektion
- Kandidaten-Integration

MANAGEMENTDIAGNOSTIK

- Assessment-Center
- Einzel-Assessment-Center
- Management-Audits
- Potenzialanalyse
- Orientierungscenter
- Interviewsysteme / STAFF
- Psychologische Testverfahren

PE PERSONALENTWICKLUNG

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

- Managementprogramme
- Training und Seminare
- Coaching
- Karrierecoaching

PERSONALSYSTEME

- Mitarbeiterbefragungen
- Beurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme
- Mitarbeitergespräche
- Personalentwicklungskonzepte
- Feedback-Systeme

OE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

MANAGEMENTBERATUNG

- Management auf Zeit
- Strategie
- Reorganisation

VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

- Strategie-Workshops
- Unternehmensleitbilder
- Zukunftswerkstatt
- Führungsleitlinien
- Teamentwicklung



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

Tel.: 0228/26 50 04
Fax: 0228/26 50 06
service@zfm-bonn.de
www.zfm-bonn.de