

Management-Beratung
Dr. Schiefer & Partner
Im A u b l e 2 4
72108 Rottenburg
Tel. 0 74 72 – 28 18 28
Fax 0 74 72 – 28 18 38
mail: buero@b-s-t.org
w w w . b - s - t . o r g

Führungskräfte und
Führungskraftetraining im
Öffentlichen Dienst –
Was läuft anders in der
Privatwirtschaft?

Fachkongress Qualität in der
dienstlichen Fortbildung - 03.12.09



Führungskräfte im Öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft

Wirtschaft

- zielorientiert
- dynamisch
- kreativ
- flexibel
- motiviert

Öffentlicher Dienst

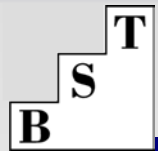
- statusorientiert
- langsam
- zuverlässig
- obrigkeitshörig
- bürokratisch
- strukturiert

Alles Vorurteile



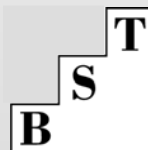
Überblick

- **Werden unterschiedliche Fertigkeiten wirksamer Führung im Öffentlichen Dienst verglichen mit der Wirtschaft postuliert?**
- **Wie unterscheidet sich der Einsatz von Führungsinstrumenten im Öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft?**
- **Wie unterscheiden sich Führungskräfte im Öffentlichen Dienst von Führungskräften in der Wirtschaft?**
- **Wie unterscheiden sich die Anforderungen an Führungskräfte im Öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft?**
- **Welches Erfahrungswissen gibt es aus der Wirtschaft, das in Führungstrainings im ÖD Berücksichtigung finden kann?**
- **Wie kann ein beispielhaftes Führungskräfte-Training unter Berücksichtigung der Ergebnisse zu o.g. Punkten aussehen?**



Thema 1

**Werden unterschiedliche Fertigkeiten wirksamer
Führung im Öffentlichen Dienst verglichen mit der
Wirtschaft postuliert?**

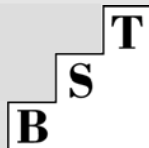




Grundsätze wirksamer Führung*

- **Ergebnisorientierung (Für Ziele sorgen, Kontrollieren)**
- **Beitrag zum Ganzen (Organisieren)**
- **Konzentration auf Weniges**
- **Stärken nutzen (Entscheiden, Menschen entwickeln)**
- **Vertrauen (Menschen entwickeln; Entscheiden)**
- **Chancen statt Probleme sehen (Menschen entwickeln und fördern)**

*in Anlehnung an Malik 2006





Aufgaben wirksamer Führung

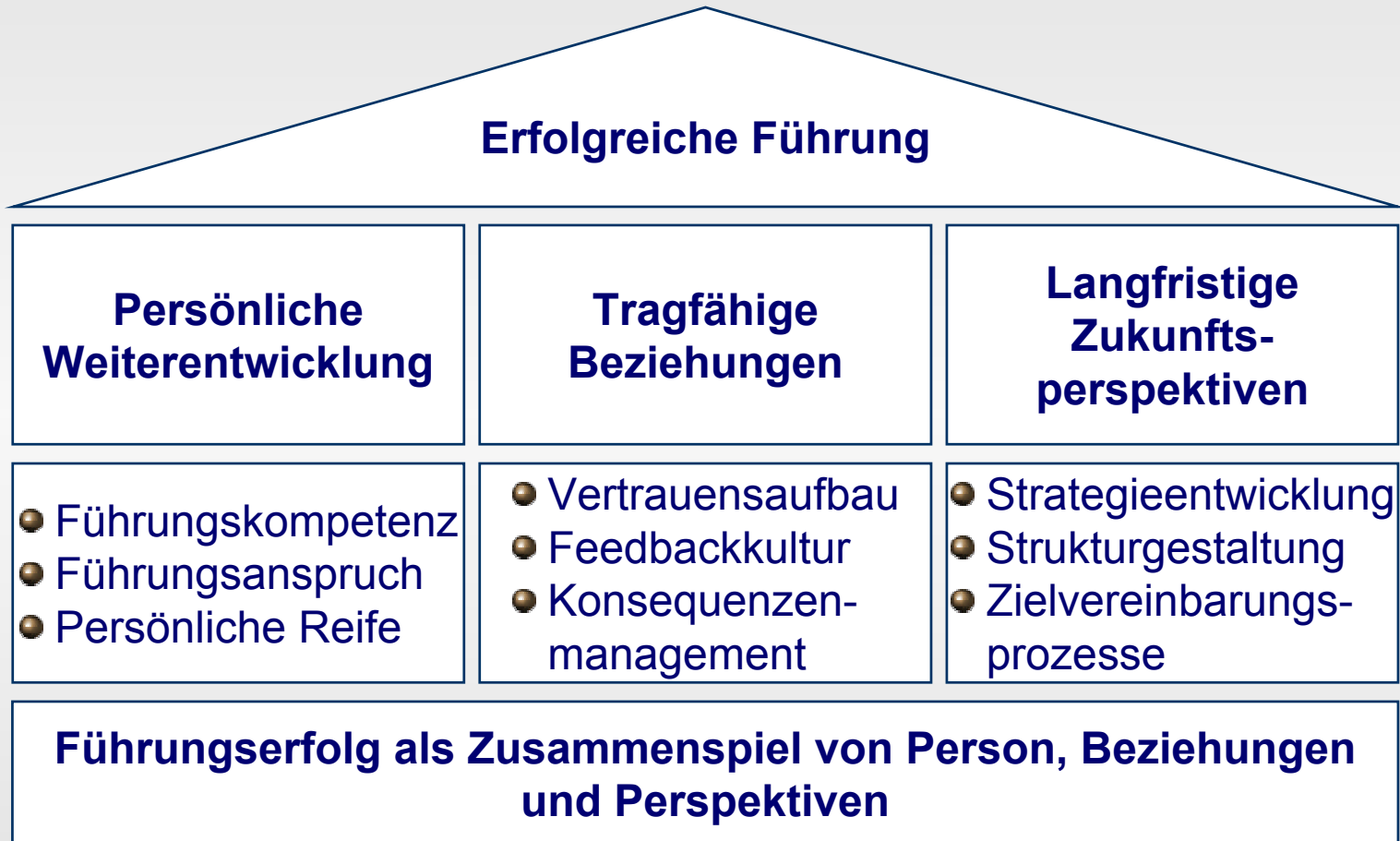
Aufgaben*

- Für Ziele sorgen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Menschen entwickeln
und fördern

Hypothesen	
Öffentl. Dienst	Wirtschaft
-	+
+	+
+	+
-	+
?	+

*in Anlehnung an Malik 2006

Beispiel Wirtschaft: Die drei Säulen erfolgreicher Führung (Konzern A)



Ergebnis: Für Ziele sorgen, Kontrolle und Menschen entwickeln -> ja



Beispiel BMI 2001: Führungsverständnis

- **Führungskräfte = Entwickler ihrer Mitarbeiter/-innen**
 - **Vertrauenskultur**
 - **Kommunikation / Mitarbeitergespräch**
 - **Förderung von Fähigkeiten und Stärken**
 - **Übertragung höherer Verantwortung**
 - **Auswahl und Förderung von Mitarbeitern/-innen**



Beispiel BMI: Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit

- Information und Kommunikation
- Beteiligung an Entscheidungsprozessen
- Horizontale Kooperation
- Konstruktive Konfliktregulierung
- Kontrolle und Bewertung
- Anerkennung und Kritik
- Förderung und Entwicklung

Ergebnis:

- Für Ziele sorgen -> nein
- Kontrolle -> ja
- Menschen entwickeln -> ja



Human Resource Instrumente in der Privatwirtschaft*

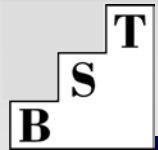
Moderne Managementkonzepte / Human Resources - Instrumente	Angaben in %
MbO (Zielvereinbarungen)	76,3
Nachwuchs-/Eliteförderung	69,5
Führungsleitlinien / Leitbilder	66,1
Führungskräfte-Coaching	62,7
Personalgrundsatzfragen	61,0
Personalmarketing	54,2
Mitarbeiter-Coaching	52,5
Organisationsentwicklung	52,5
Gehaltsflexibilisierung	50,8
Bildungscontrolling	47,5

*Wagner, D.; Rohr, St.; Surrey, H. 2000: Enquete Human Resource Management. Studie über Vergütung, Trends und Prognosen im Personalwesen 2001/02. r&p management consulting Deutschland AG. Hamburg.



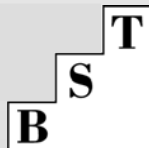
Implikationen für Führungskräfteentwicklung

- **Inhaltlich**
 - **Thema Zielvereinbarungen forcieren**



Thema 2

**Wie unterscheidet sich der Einsatz von
Führungsinstrumenten im Öffentlichen Dienst und
in der Wirtschaft?**



Praktizierte und gewünschte Personalplanungs- und Entwicklungsinstrumente*

	Praktizierte Konzepte (Bedeutung der Konzepte)			Differenz: Praxis und Bedeutung der Konzepte		
	Ver- waltung	Stadt- werke	Privat- wirtsch.	Ver- waltung	Stadt- werke	Privat- wirtsch.
Strategisches Personalmanagement	,12 (,94)	,24 (,84)	,79 (1,00)	-,82	-,60	-,21
Qualitative Personalplanung	,23 (1,00)	,39 (,98)	,79 (,93)	-,77	-,59	-,14
Attraktives Personalmarketing	,01 (,80)	,04 (,67)	,21 (,92)	-,79	-,63	-,71
Ausgebaute Personalentwicklung	,28 (,95)	,28 (,76)	,64 (,86)	-,67	-,48	-,22

0 = nicht praktiziert, 1 = praktiziert / 0 = nicht wichtig, 1 = wichtig

*Edeling, Th.; Stölting, E.; Wagner, D. 2004: Öffentliche Unternehmungen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung; VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Praktizierte und gewünschte Führungsinstrumente und Vergütungssysteme*

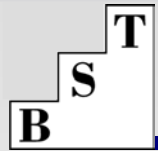
	Praktizierte Konzepte (Bedeutung der Konzepte)			Differenz: Praxis und Bedeutung der Konzepte		
	Ver- waltung	Stadt- werke	Privat- wirtsch.	Ver- waltung	Stadt- werke	Privat- wirtsch.
Zielvereinbarungen	,50 (,91)	,47 (,95)	1,00 (1,00)	-,41	-,48	-,00
Führungsleitlinien	,84 (,92)	,51 (,90)	1,00 (,93)	-,08	-,39	-,07
Vorgesetzten- beurteilungen	,14 (,78)	,27 (,76)	1,00 (,86)	-,64	-,49	-,14
Beurteilungs- gespräche	,54 (,94)	,66 (,90)	1,00 (,93)	-,40	-,24	-,07
Variable Vergütungskonzepte	,00 (,73)	,06 (,80)	1,00 (1,00)	-,73	-,74	-,00
Gehaltsumwandlung / PKW-Leasing	,01 (,23)	,09 (,33)	1,00 (,64)	-,22	-,24	-,36
Flexible Altersversorgung	,38 (,72)	,23 (,71)	,86 (,79)	-,34	-,48	-,07

*Edeling, Th.; Stölting, E.; Wagner, D. 2004: Öffentliche Unternehmungen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung; VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.



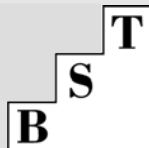
Implikationen für Führungskräfteentwicklung

- **Inhaltlich**
 - **Thema Zielvereinbarungen forcieren**
- **Organisatorisch**
 - **Umsetzungstransfer gewährleisten
(Führungsinstrumente, Führungstrainings)**



Thema 3

**Wie unterscheiden sich Führungskräfte im
Öffentlichen Dienst von Führungskräften in der
Wirtschaft?**



Erfolgsfaktoren der Potenzialanalyse BST-PEP

Generelle Erfolgsfaktoren

Externe Faktoren

Außenorientierung
Erfolgsorientierung
Führungsorientierung
Durchsetzungsvermögen

Interne Faktoren

Belastbarkeit / Stressresistenz
Emotionale Stabilität
Innere Gelassenheit
Zutrauen in die eigene
Leistungsfähigkeit

Motivation

Motivationstendenzen

Selbstentfaltungstreiben
Geltungs- und
Anerkennungstreiben
Harmoniestreben
Sicherheitsstreben

Initiative / Engagement

Antriebsstärke
Einsatzbereitschaft
Persönliche Zielklarheit
Beharrlichkeit

Verantwortungsbewusstsein

Positive Einstellung
Wahrheitsbewusstsein
Eigenverantwortung
Entscheidungsfreude

Führungsverhalten

Kommunikation

Eingehen auf andere
Umgehen mit Angriffen und Kritik
Redegewandtheit
Emotionen zeigen

Motivation anderer

Kontakt herstellen
Kritik und Anerkennung
aussprechen
Ziele setzen und Aufgaben
zuweisen

Aufgaben- und Zielerreichung
kontrollieren

Effektives Problemlösen

Innovationsbereitschaft zeigen
Systematisch und planvoll
vorgehen
Lösungen umsetzen
Teamprozesse zielorientiert
steuern

Zusammenfassung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Führungskräften im Öffentlichen Dienst (ÖD) und der Wirtschaft (W)*

- Von 32 Dimensionen im Führungskräfte-Test BST-PEP zeigen sich in 23 Dimensionen keine signifikanten Unterschiede
- In keiner einzigen Dimension des Bereichs generelle Erfolgsfaktoren (Persönlichkeit) zeigt sich Unterschiede
- Unterschiede zeigen sich in folgenden Dimensionen der Bereiche Motivation und Führungsverhalten

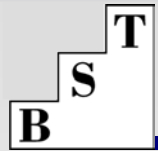
Dimensionen	ÖD > W	W > ÖD
1. Geltungs- und Anerkennungsstreben	X	
2. Sicherheitsstreben		X
3. Persönliche Zielklarheit		X
4. Positive Einstellung	X	
5. Eingehen auf andere		X
6. Umgehen mit Angriffen und Kritik		X
7. Redegewandtheit zeigen	X	
8. Aufgaben- und Zielerreichung kontrollieren		X
9. Teamprozesse zielorientiert steuern	X	



Implikationen für Führungskräfteentwicklung

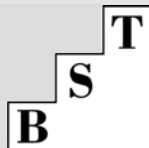
- **Inhaltlich**
 - **Thema Zielvereinbarungen forcieren**

 - **Organisatorisch**
 - **Umsetzungstransfer gewährleisten
(Führungsinstrumente, Führungstrainings)**
- **Inhaltlich**
 - **Geltungsstreben↓, Aufgaben- und Zielerreichung kontrollieren↑**

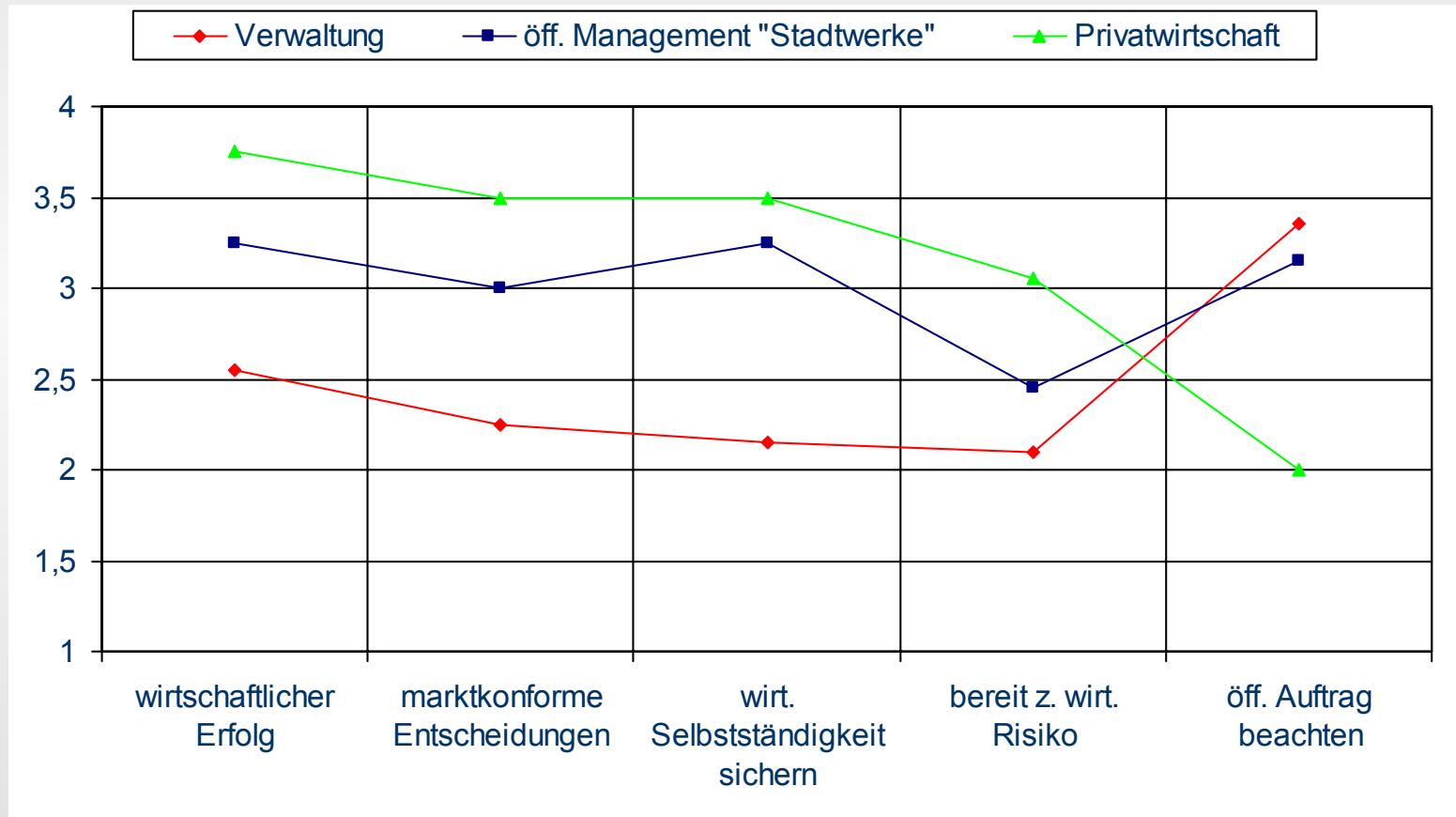


Thema 4

**Wie unterscheiden sich die Anforderungen an
Führungskräfte im Öffentlichen Dienst und in der
Wirtschaft?**

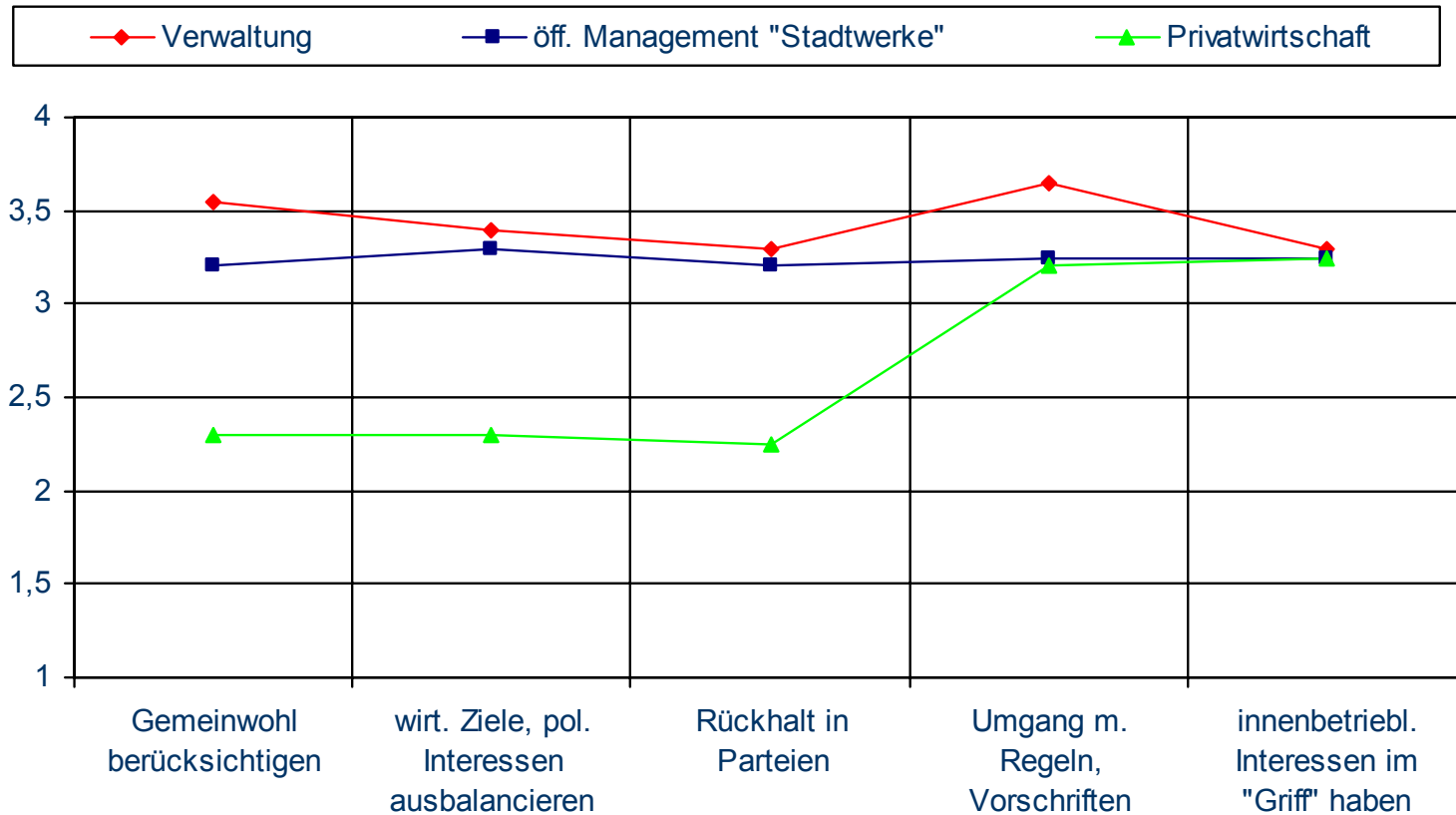


BS T Anforderungen an Führungskräfte in Verwaltung, öffentlicher Wirtschaft und Privatwirtschaft (Selbstbeschreibung)*



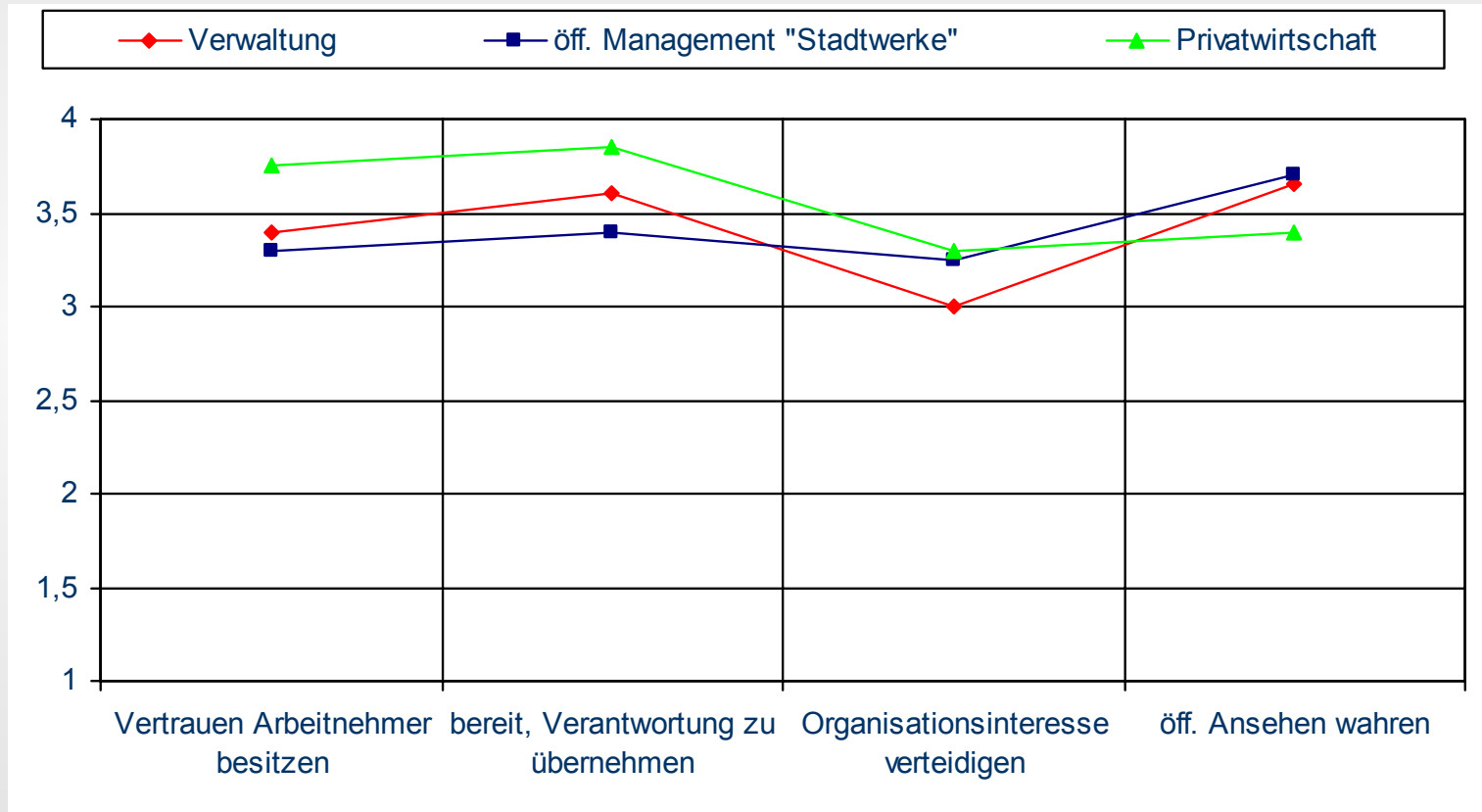
*Edeling, Th.; Stölting, E.; Wagner, D. 2004: Öffentliche Unternehmungen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung; VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

BS T Anforderungen an Führungskräfte in Verwaltung, öffentlicher Wirtschaft und Privatwirtschaft (Selbstbeschreibung)*



*Edeling, Th.; Stölting, E.; Wagner, D. 2004: Öffentliche Unternehmungen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung; VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

BS T Anforderungen an Führungskräfte in Verwaltung, öffentlicher Wirtschaft und Privatwirtschaft (Selbstbeschreibung)*



*Edeling, Th.; Stölting, E.; Wagner, D. 2004: Öffentliche Unternehmungen zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung; VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Beispielhafte Ziele der Wirtschaft

- Ertragsmaximierung
- Umsatzsteigerung
- Neue Märkte erschließen
- ...

Beispielhafte Zielvorstellungen**Öffentlicher Dienst**

- Rechtmäßiges Handeln
- Ordnungsgemäßes Handeln
- Dem Gemeinwohl dienen

Zielvereinbarungen und Öffentlicher Dienst (ÖD)

- Mehr Tätigkeitsorientierung (was?) als Zielorientierung (wohin?)
- Öfters Zielvorstellungen, die weniger als Ziele operationalisiert werden
- Sinnhaftigkeit von Zielvereinbarungen wird von ÖD teils angezweifelt

Implicationen für Führungskräfteentwicklung

- **Inhaltlich**
 - **Thema Zielvereinbarungen forcieren**

- **Organisatorisch**
 - **Umsetzungstransfer gewährleisten
(Führungsinstrumente, Führungstrainings)**

- **Inhaltlich**
 - **Geltungsstreben↓, Aufgaben- und Zielerreichung kontrollieren↑**

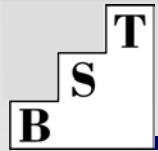
- **Organisatorisch**
 - **Wirtschaftlichkeit vs. gemeinwohlorientiert/Zielklarheit**



Unsere Implikationen aus den Themen 1 - 4

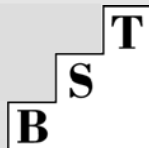
- **Inhaltlich**
 - **Ziele, Zielvereinbarungen forcieren**
 - **Geltungsstreben↓**
 - **Aufgaben- und Zielerreichung kontrollieren↑**

- **Organisatorisch**
 - **Gesamtziel der Organisation definieren**
 - **Umsetzungstransfer gewährleisten**



Thema 5

**Welches Erfahrungswissen gibt es aus der
Wirtschaft, das in Führungstrainings im ÖD
Berücksichtigung finden kann?**

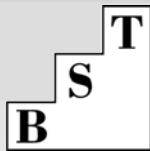




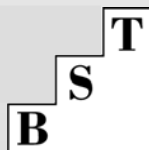
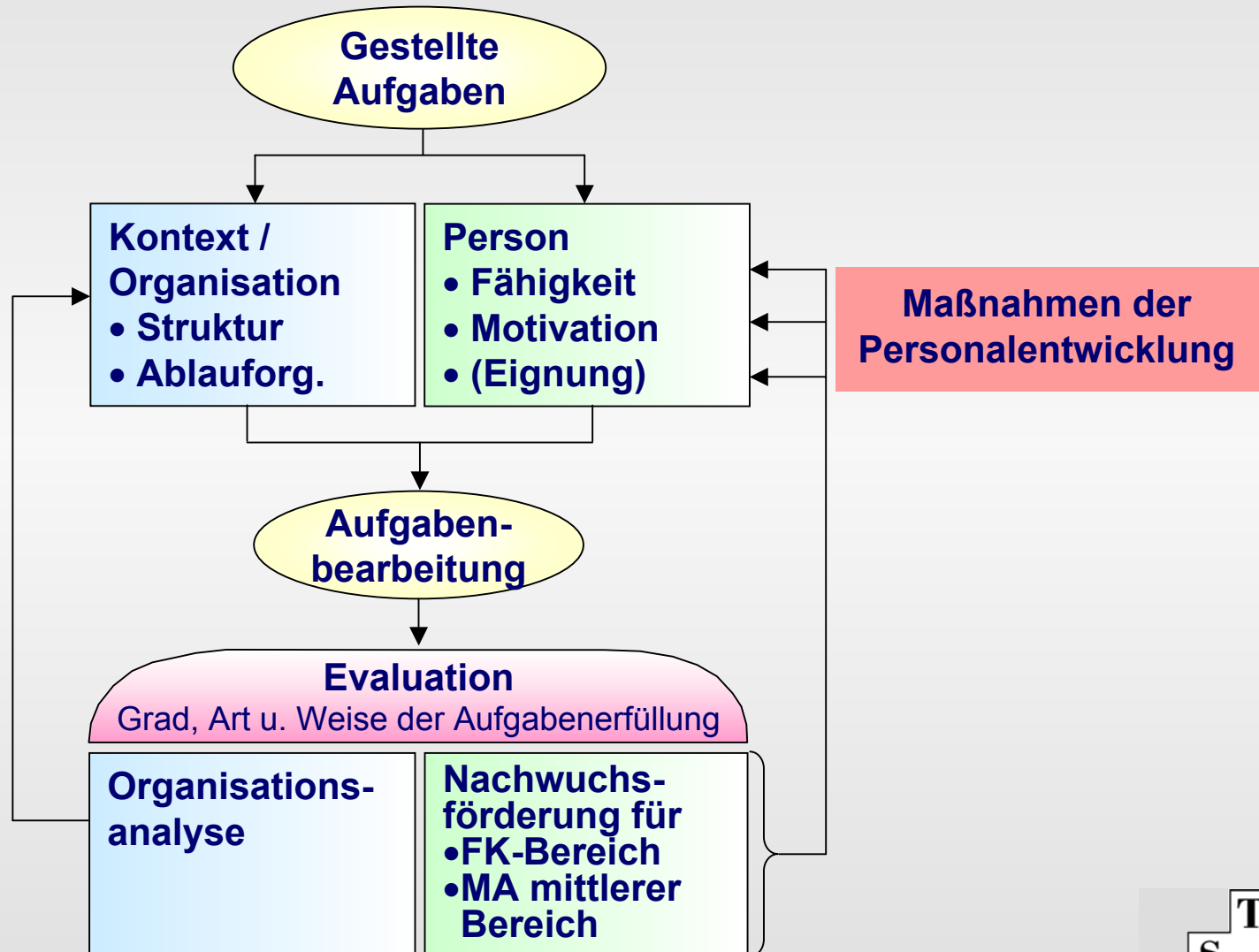
Erfahrungswissen aus der Wirtschaft bzgl. Führungstrainings

- **Selbstlernaspekte (eigene Anteile; Peergroup, ...)**
- **Nutzensorientierung („hartes Bildungscontrolling“)**
- **Vernetzung der Fortbildung mit Berufsalltag (Personalbereich, Vorgesetzte, Projekte, Hospitationen)**
- **Systematische Transferaktivitäten (Peergroup, schriftl. Aufgaben, Intranet, Netzwerkbildung, ...)**
- **Klare Prüfungen (Audits)**

Rahmenmodell der Personalentwicklung



- Organisationsentwicklung
- Organisationsreform

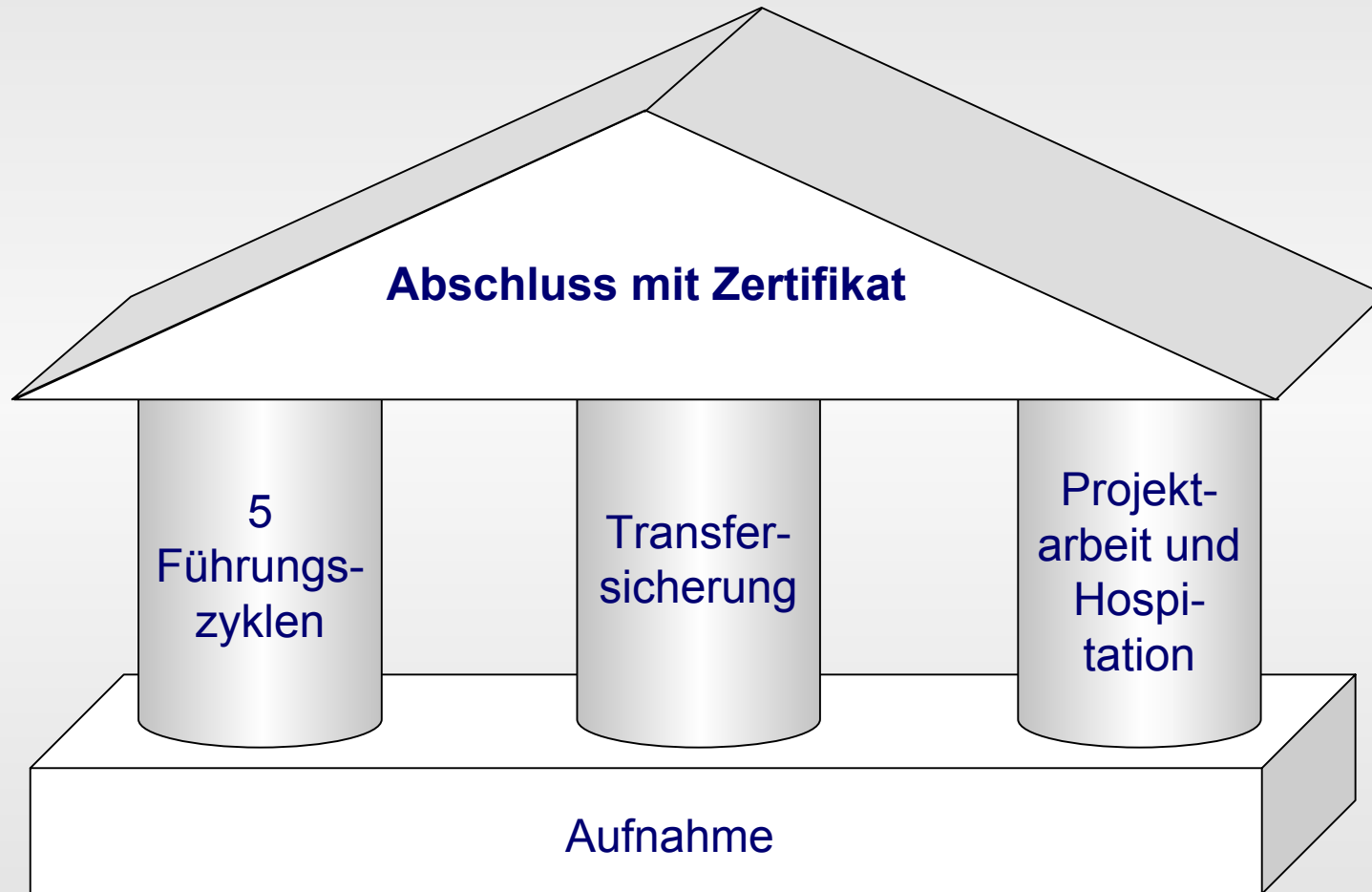




Zielsetzungen

- **Qualifizierung über das jeweilige Fachgebiet hinaus: Erhöhung sozialer, methodischer und persönlicher Kompetenz**
- **Leichtere Bewältigung der ständig sich verändernden Arbeitswelt: Veränderung = Selbstverständlichkeit**
- **Mehr Kompetenz und Spaß an verantwortungsvoller Tätigkeit: Fähigkeit und Motivation**
- **Steigende berufliche Flexibilität: Erhöht berufliche Chancen**
- **Mögliche Grundlage für Stellenbesetzungen**

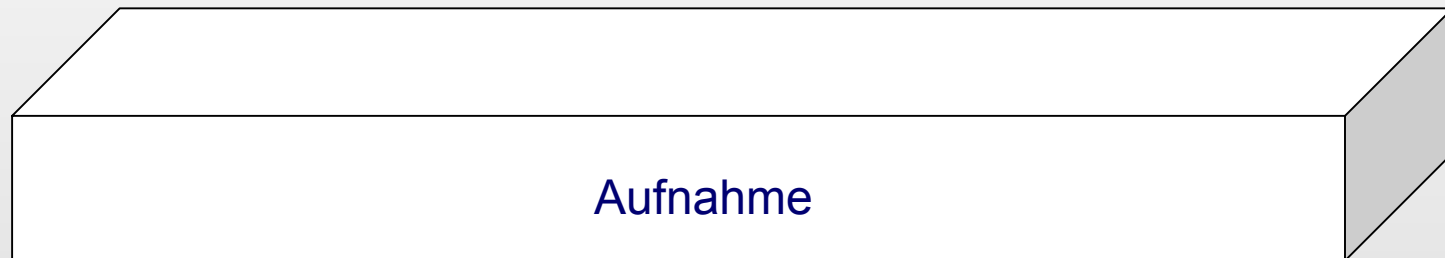
Programm: Führungskräfte





Aufnahme in die Qualifizierungsmaßnahme

- **Bewerbung ab Ex/Ax**
- **Bewerbungsgespräch: Personalverwaltung/Personalrat**
 - **Motivation, Engagement**
 - **Potenziale**
 - **Berufliche Gesamtentwicklung**





Die 5 Führungszyklen



Thema	Zeit
● Erfolgreich führen (3 Tage)	3/09
● Gespräche richtig führen (2 Tage)	2/10
● Projektarbeit gestalten (2 Tage)	4/10
● Arbeitsmethoden ausbauen (2 Tage)	1/11
● Potenziale weiterentwickeln (2 Tage)	3/11



Die Transfersicherung



Transfergruppen

- bilden sich aus den Teilnehmern/-innen des Qualifizierungsprogramms
- bearbeiten Fragen der Umsetzung des Erlernten
- bearbeiten von Fragestellungen aus dem Berufsalltag
- stellen die Ergebnisse zu Beginn des nächsten Führungszyklus dar



Die Transfersicherung



Reflexion des Gelernten

- schriftliche Übungen und individuelle Rückmeldung

Coaching-Betreuung

- findet persönlich, telefonisch oder per Internet statt (einzeln/gruppenweise)



Bildung neuer Gruppen

- Lösung konkreter verwaltungsmäßiger Fragestellungen
- Einarbeitung auch in fachfremdes Arbeitsgebiet
- Verwaltungsmäßige Sichtweise über den „Tellerrand“ hinaus

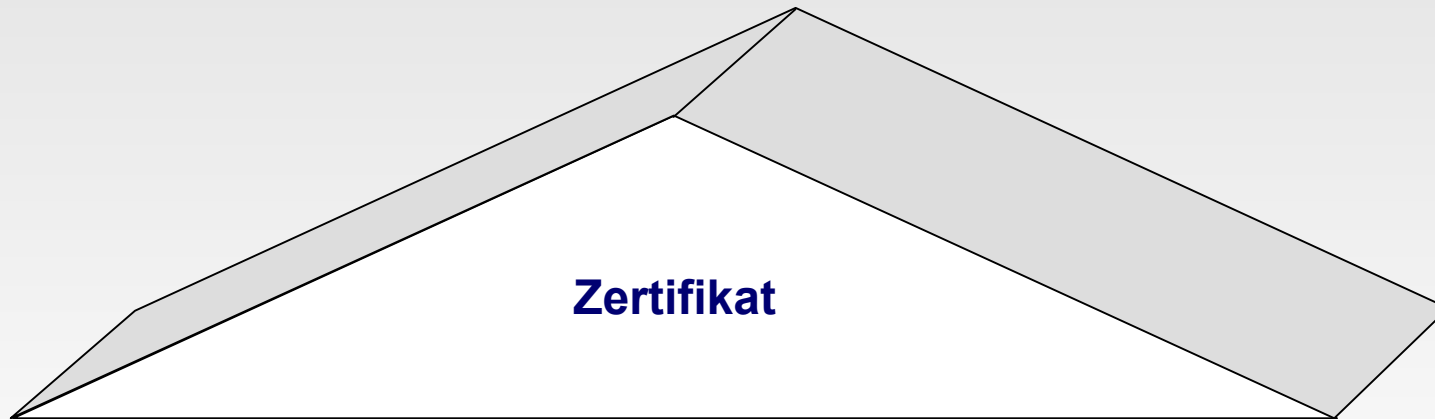


Hospitation



- Hospitation in anderem Amt, in anderer Behörde oder in einem Betrieb (2 Wochen bis 3 Monate)
- Abläufe, Arbeitsweise und Besonderheiten kennenlernen
- Transfermöglichkeiten auf die Verwaltung klären

Abschluss mit Zertifikat



- Standortbestimmungsgespräch (Interview, Test und Stellungnahme durch Extern)
- Informationsworkshop vor oberer Führungsebene (1 Tag)
- Perspektivgespräch (Personalverwaltung)

B **S** **T**
Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Hans Schiefer

