

„Führungskräfteentwicklung im Statistischen Landesamt“

Inhaltsverzeichnis

Teil 1 Einleitung

- I. Vorbemerkung
- II. Gründe für eine Führungskräftekonzeption im Statistischen Landesamt
- III. Führungskräfteentwicklung im Statistischen Landesamt im Kontext zur Führungskräfteentwicklung in der Landesverwaltung
- IV. Ziele der Führungskräfteentwicklung
- V. Handlungsfelder der Führungskräfteentwicklung
- VI. Beteiligte

Teil 2 Handlungsempfehlungen

- I. Vorschlag zur Vorgehensweise
- II. Definition der Anforderungsprofile für die einzelnen Führungsebenen

Teil 2.1 Personalentwicklung für Nachwuchsführungskräfte

- I. Ermittlung des Befähigungsprofils
- II. Handlungsfelder für Personalentwicklungsmaßnahmen
 - Personalgewinnung- und Auswahl
 - Einführung neuer wissenschaftlicher Mitarbeiter
 - Förderung der Verwendungsbreite
 - Förderperspektiven für künftige Führungskräfte
 - Rückkehrhilfen für Beurlaubte

Teil 2.2 Personalentwicklung für die aktuellen Führungskräfte

- I. Ermittlung des Status Quo
- II. Handlungsfelder für Personalentwicklungsmaßnahmen

Schlussbemerkung

Teil 1 Einleitung

I. Vorbemerkung

Die Führungskräfte unseres Hauses sind als Multiplikatoren der personellen und organisatorischen Veränderungsprozesse stark gefordert. Sie müssen nicht nur in der Lage sein, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, sie müssen auch selbst Impulse für Veränderungen setzen. Ihr individuelles Führungsverhalten bestimmt in hohem Maße die Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter.

Die Amtsleitung trägt dieser Schlüsselposition der Führungskräfte Rechnung und setzt auf die Chancen, die eine Weiterentwicklung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl für sie selbst als auch für das Amt in sich birgt. Deshalb hat sie die Führungskräfteentwicklung zum Gegenstand der strategischen Gesamtplanung des Statistischen Landesamts gemacht. Ziele sind vor allem

- die Verdeutlichung der Bedeutung der Führungsaufgabe,
- die Standardisierung der Führungsprozesse und
- die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Übernahme einer Führungsaufgabe, sie sollen „fit“ gemacht werden für die Zukunft.

Vor diesem Hintergrund wurden die Schwerpunkte der vorliegenden Konzeption auf die Definition des Begriffs „Führung“ und seiner Bedeutung für das Haus sowie die Entwicklung der Nachwuchsführungskräfte gelegt.

Maßnahmen für die aktuellen Führungskräfte wurden angedacht und können bei Bedarf erweitert und ergänzt werden.

Das vorliegende Konzept bezieht sich zunächst auf den höheren Dienst. Die Erfahrungen, die bei seiner Umsetzung dieses Konzepts gewonnen werden, können zeitlich nacheinander für die Leitungsebenen der anderen Laufbahngruppen weiterentwickelt werden. Diese Vorgehensweise trägt dem Gedanken Rechnung, dass der Multiplikatoreffekt einer Führungskraft mit zunehmender Leitungskompetenz steigt, d.h. nach dem Prinzip „top down“ vorgegangen werden muß.

II. Gründe für eine Führungskräftekonzeption im Statistischen Landesamt

Die amtliche Statistik in Deutschland und mit ihr die Statistischen Ämter stehen mitten in einem tiefgreifenden Veränderungsprozeß. Die Präambel der Zielvereinbarung beschreibt dies eindrucksvoll.

Ein ganzes Bündel systematischer Maßnahmen wurde bereits ergriffen, um das Haus in seiner Ausrichtung, seinen Wirkungsfeldern, Strukturen und Technologien den Anforderungen nach mehr Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Aufgabenerledigung anzupassen. Exemplarisch dafür stehen der Abschluss der Zielvereinbarung, die Einführung von Organisationsuntersuchungen oder das StaLa Verbesserungssystem.

Hinzu kommen Vorgaben der Landesverwaltung wie z.B. die Rahmenkonzeption zur Führungskräfteentwicklung des Staatsministeriums oder die aktuelle Arbeitszeit- und Urlaubsverordnung, die ein deutliches Mehr an Verantwortung auf die einzelnen Behörden und Organisationseinheiten delegiert.

Alle diese Veränderungen beeinflussen in erheblichem Umfang die Führungsprozesse. Der Begriff „Führung“ bekommt in diesem Zusammenhang eine neue Bedeutung: gefragt sind mehr denn je Organisation, Innovation, Verhaltensweisen und Einstellungen. Dies bedingt jedoch eine Führungskultur, die mehr auf Motivation, Förderung und Partizipation ausgerichtet ist.

Wörtlich heißt es dazu unter Punkt 2.1 der Zielvereinbarung 2005:

„Die Führungskräfte müssen noch stärker darauf hinwirken, dass

- Veränderungen von der Basis ausgehen,*
- Strukturen, Prozesse, Führungs-, Kommunikations- und damit gleichsam die tradierte Unternehmenskultur durch konstruktive Kritik in Frage gestellt werden,*
- Handlungsspielräume geschaffen und Eigeninitiativen gefördert werden,*
- man sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen, der Kunden und den Veränderungen in der Politik und der Gesellschaft orientiert und*
- zentrale Geschäftsprozesse bereichsübergreifend optimiert werden.“*

Diesem Anliegen soll die vorliegende Konzeption Rechnung tragen.

III. Führungskräfteentwicklung im Statistischen Landesamt im Kontext zur Führungskräfteentwicklung in der Landesverwaltung

Grundlage des vorliegenden Konzepts ist das ressortübergreifende Rahmenkonzept zur Führungskräfteentwicklung des Staatsministeriums. Dieses hatte der Ministerrat am 3. August 2004 zur Umsetzung freigegeben und damit folgende Maßnahmen in den Vordergrund gestellt:

- Erarbeitung von verwendungsbezogenen Anforderungsprofilen und Ausfüllung der Führungskräfteentwicklungskonzepte durch die Fachressorts.
- Bildung ressortbezogener Führungskreise und eines ressortübergreifenden Führungskreises im Staatsministerium.
- Stärkung des Austausches zwischen den Verwaltungsebenen sowie zwischen Fachressorts und Staatsministerium durch eine möglichst konkrete und verbindliche Karriereplanung.

- Entwicklung und Einführung von Mindeststandards für die Einarbeitung von Führungskräften und Schaffung eines Mentorensystems.
- Verstärkte Förderung des Aufstiegs von Frauen und des Wiedereinstiegs nach Rückkehr aus der Familienphase.
- Stärkung der Leistungselemente bei der Bezahlung von Beamten und Angestellten im Rahmen der haushaltsmäßigen Möglichkeiten.

Ziel des Konzepts ist es, einen Rahmen für die funktionsspezifische Ausfüllung durch die Ministerien und andere Behörden zu schaffen und den landesweit bereits begonnenen Prozess der Personalentwicklung zu fördern. Dieser Rahmen macht **verbindliche Vorgaben** und muß von den Ressorts binnen einer Frist von **drei Jahren nach der Verabschiedung durch den Ministerrat** mithilfe aufgabenspezifischer Führungskräfteentwicklungskonzepte konkretisiert werden.

Im Ressort des Finanzministeriums liegen derzeit Führungskräftekonzepte für den höheren Dienst in der Steuerverwaltung und in der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung vor.

Beide treffen die Anforderungen unseres Hauses nur in eingeschränktem Maße.

Daher hat sich die Amtsleitung dazu entschlossen, auf der Grundlage der Rahmenkonzeption des Landes ein eigenständiges Führungskräfteentwicklungskonzept zu erstellen.

IV. Ziele der Führungskräfteentwicklung des Statistischen Landesamts

Die Amtsleitung ist der Überzeugung, dass die MitarbeiterInnen die wichtigste Ressource des Hauses sind. Von ihren Fähigkeiten, ihrer Leistungsbereitschaft, ihrer Qualifikation und ihrer Motivation hängt es ab, ob und wie das Haus die angestrebten Ziele erreichen und die geplanten Strategien und Maßnahmen erfolgreich umsetzen kann (2. Oberziel der Zielvereinbarung).

Vor diesem Hintergrund ist es das erklärte Ziel der Amtsleitung, die vorhandenen Potentiale zu erkennen, weiterzuentwickeln und zum Nutzen aller Beteiligten noch effizienter und damit erfolgreicher einzusetzen. Sie begreift dies vor allem als eine Chance und Herausforderung für das Haus.

Insofern sind die Ziele der Führungskräfteentwicklung im Statistischen Landesamt „mehrdimensional“:

- Für das **StaLa** gilt es, die Bedeutung der Führungsaufgaben zu verdeutlichen, die Führungsprozesse zu standardisieren, die Nachwuchsführungskräfte fit zu machen für die Übernahme ihrer Führungsaufgaben und die aktuellen Führungskräfte weiter zu qualifizieren.

- Für die **Führungskräfte** selbst soll eine Verbesserung ihrer Kompetenzen und damit ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten erreicht werden, vor allem da in bestimmten Bereichen (A 15/A 16) eine direkte Konkurrenz zu Bewerbern aus anderen Landesbehörden besteht.
- Und nicht zuletzt soll mit jeder Führungskraft den **Mitarbeitern** ein kompetenter Partner für die menschlichen Dimensionen aller Veränderungen zur Verfügung stehen.

Für die konkrete Zielbestimmung heißt das:

- Auswahl und Entwicklung heutiger und künftiger Führungskräfte verbessern,
- transparente und möglichst verlässliche Perspektiven für das berufliche Fortkommen bieten,
- Erhaltung und Steigerung der fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen,
- Förderung des lebenslangen Lernens,
- Zusammenfassung von Handlungsfeldern und Instrumenten der Führungskräfteentwicklung sowie
- dazu beitragen, die Leitlinien zum kooperativen Führungsstil und das Leitbild des Statistischen Landesamts weiter zu verwirklichen.

V. Handlungsfelder der Führungskräfteentwicklung

Die Handlungsfelder, auf denen die Ziele der Führungskräfteentwicklung verfolgt werden, unterscheiden sich nicht von jenen der allgemeinen Personalentwicklung.

Es sind dies im Wesentlichen

- die Personalgewinnung und –auswahl
- die Einführung neuer wissenschaftlicher Mitarbeiter
- die Förderung der Verwendungsbreite (horizontale und vertikale Rotation)
- die allgemeinen Beförderungsgrundsätze
- das Beurteilungswesen
- die Förderperspektiven für heutige und künftige Führungskräfte
- der Entwicklungsmöglichkeiten für Spezialisten
- der Rückkehrhilfen für Beurlaubte sowie
- der Förderung von Frauen und
- schwerbehinderten Menschen.

Jedoch muß in Bezug auf die **Gestaltungsmöglichkeiten des StaLa** innerhalb der genannten Handlungsfelder Folgendes berücksichtigt werden:

Die **Beförderungsgrundsätze und das Beurteilungswesen** werden landesweit vom Innen- und Finanzministerium vorgegeben. Der Handlungsspielraum des StaLa beschränkt sich insoweit auf die Möglichkeit der Stellungnahme zu den entsprechenden Gesetzes- und Verordnungsentwürfen und der Mitarbeit im Rahmen der Personalreferentenbesprechungen.

Die Entwicklungsmöglichkeiten von **Spezialisten** sieht die Landeslaufbahnverordnung nicht vor. Typischerweise geht mit der Entwicklung für die Laufbahngruppe des höheren Diensts innerhalb des StaLa die Übernahme von Führungsverantwortung einher. Spezialistentum ist für Beschäftigte im höheren Dienst allenfalls im ministerialen Bereich als Referent in einem Fachbereich möglich.

Die **Förderung von Frauen** ist maßgebend im Chancengleichheitsgesetz geregelt. Das Chancengleichheitsgesetz (ChancenG) ist am 22. Oktober 2005 in Kraft getreten. Es hat zum Ziel, die berufliche Chancengleichheit von Frauen im öffentlichen Dienst des Landes weiter voran zu bringen, die gleiche Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen entscheidend zu verbessern sowie Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Müttern wie auch Vätern ermöglichen, Erwerbstätigkeit und Familienarbeit zu vereinbaren.

Für **Schwerbehinderte** wurde am 06.06.2005 eine Integrationsvereinbarung gem. § 83 SGB IX geschlossen. Gemäß § 3 dieser Vereinbarung sind die vermehrte Beschäftigung behinderter Menschen und die Verbesserung ihrer beruflichen Situation die wesentlichen Ziele dieser Vereinbarung.

Damit wird deutlich, dass die Schwerpunkte für eine Führungskräfteentwicklung im StaLa auf den Bereichen **Personalgewinnung und – auswahl**, der **Einführung neuer wissenschaftlicher Mitarbeiter**, der **Förderung der Verwendungsbreite**, der **Förderperspektiven für heutige und künftige Führungskräfte** sowie der **Rückkehrhilfen für Beurlaubte** liegen.

Maßnahmen für die einzelnen Handlungsfelder werden in Teil 2 vorgestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das vorliegende Konzept keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt und nach Bedarf erweitert oder ergänzt werden muß.

VI. Beteiligte

Personal- und Führungskräfteentwicklung ist eine nicht delegierbare **Führungsaufgabe** eines jeden Vorgesetzten. Ihm kommt insoweit eine Schlüsselrolle zu, denn er kann seine Mitarbeiter hinsichtlich deren Stärken und Schwächen, Motivation, Leistungsbereitschaft und

Fähigkeiten am besten einschätzen. Von seiner Bereitschaft, fachliches und methodisches Wissen zu teilen, Aufgaben zu delegieren, Kontakte innerhalb und außerhalb des Statistischen Landesamts herzustellen sowie konstruktive Kritik zu üben, hängt es entscheidend ab, ob der Mitarbeiter in den Stand versetzt wird, zunehmend größere Verantwortung zu tragen.

Seine Arbeit wird unterstützt vom **Personalreferat**. Dieses stellt die Instrumente der Führungskräfteentwicklung zur Verfügung und unterstützt Mitarbeiter und Vorgesetzte bei der Umsetzung der personalentwicklerischen Maßnahmen.

Ergänzend sei an dieser Stelle der Hinweis erlaubt, dass Führungskräfteentwicklung ebenso wie die allgemeine Personalentwicklung **kein Dienstleistungsangebot** darstellt. Sie erfordert vielmehr von jedem einzelnen Engagement und Offenheit für Veränderung. Mitarbeiter sind keine „Konsumenten“ von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen. Sie sind für ihre eigene Entwicklung verantwortlich und nehmen aktiv und initiativ an ihrem Entwicklungsprozess teil.

Teil 2 Handlungsempfehlungen

I. Vorschlag zur Vorgehensweise

Führungskräfteentwicklung ist keine einmalige auf kurzfristige Effekte zielende Maßnahme, sondern muss strategisch und zielorientiert ausgerichtet werden. Insoweit empfiehlt sich eine systematische Vorgehensweise:

- Definition des Begriffs Führung und der Anforderungsprofile für die unterschiedlichen Führungsebenen
- Ermittlung des Befähigungsprofils der künftigen Führungskräfte sowie daran anknüpfend
- Entwicklungsmaßnahmen für die Nachwuchsführungskräfte
- Analyse der aktuellen Führungssituation und darauf aufbauend
- Entwicklungsmaßnahmen für die aktuellen Führungskräfte

Diese Vorgehensweise entspricht der typischen Methodik im Rahmen eines Projekts und kann bei Bedarf erweitert oder ergänzt werden.

II. Definition der Anforderungsprofile für die einzelnen Führungsebenen

Grundlage jeder systematischen Führungskräfteentwicklung ist die Definition der Anforderungsprofile und damit untrennbar verbunden die Antwort auf die Frage, was das Statistische Landesamt unter Führung versteht.

Die Anforderungsprofile skizzieren die Anforderungen, die das Statistische Landesamt an seine Führungskräfte der verschiedenen Laufbahnen und Funktionen stellt und verdeutlichen diesen, was von ihnen erwartet wird.

Sie bilden darüber hinaus die Grundlage einer gezielten Personalauswahl und schaffen Vorgesetzten und Mitarbeitern die Basis für die konkrete Personalentwicklung.

Die Anforderungsprofile beschreiben in den Bereichen

- Fach- und Umsetzungskompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenz und
- Veränderungskompetenz

die mit einer konkreten Funktion verbundenen Anforderungen.

In Anlehnung an die Anforderungsprofile des Statistischen Bundesamts und unter Berücksichtigung des Rahmenkonzepts der Landesregierung zur Führungskräfteentwicklung hat das Statistische Landesamt die Anforderungsprofile für die verschiedenen Funktionen des höheren Dienstes definiert.

Die Grundlagen dazu wurden am 12. Juni 2006 von der Amtsleitung sowie den Abteilungsleitern und ihren Stellvertretern im Rahmen eines Workshops mit Hilfe externer Begleitung erarbeitet.

Im Anschluss daran wurde eine „Führungskräfteentwicklungsgruppe“ (PE-Gruppe) ins Leben gerufen, in der Beschäftigte der verschiedenen Leitungsebenen vertreten sind (Frau Sinner-Bartels (Abt. 2), Herr Kotter (Ref. 41), Herr Dr. Pristl (Ref. 53), Frau John (Ref. 44) und Frau Dr. Meissner (Ref. 11)). Diese Arbeitsgruppe hat der Amtsleitung und den Abteilungsleitern am 18. Dezember 2006 einen Entwurf der Anforderungsprofile für Referenten, Referats- und Abteilungsleiter vorgelegt. Am 15. Januar 2007 wurden diese ausführlich erörtert, in Teilen ergänzt und die weitere Verfahrensweise festgelegt.

Die Information des höheren Dienstes wird im Rahmen einer Referentenbesprechung am 01. März 2007 erfolgen.

Der Schwerpunkt der Führungskräfteentwicklung soll zunächst auf der Entwicklung der Nachwuchsführungskräfte liegen. Da dies nur in Zusammenarbeit mit den aktuellen Führungskräften geschehen kann wie z.B. beim Mentoring, werden diese schrittweise eingebunden.

Teil 2.1 Personalentwicklung für Nachwuchsführungskräfte

I. Ermittlung des Befähigungsprofils

In den Anforderungsprofilen für die unterschiedlichen Leitungsebenen wurde verbindlich definiert, was das Statistische Landesamt von seinen Führungskräften erwartet. In einem weiteren Schritt muss nun geprüft werden, über welches Befähigungsprofil potentielle Nachwuchsführungskräfte verfügen.

Dies geschieht üblicherweise im Rahmen einer **Eignungsfeststellung**, die im Wesentlichen drei Kategorien berücksichtigt:

- Bildungsbiografische Merkmale z.B. Art der Ausbildung/Studium, Praxiserfahrung,
- psychologische Merkmale z.B. Textverständnis, Teamorientierung, Frustrationstoleranz sowie
- medizinische Merkmale (idR für unterschiedliche Laufbahnen exakt definiert).

Die Interpretation der vorgefundenen Eignungsmerkmale und deren Ausprägungen führen letztlich zu einer Wahrscheinlichkeitsaussage, inwieweit die zu beurteilende Person einerseits den gegenwärtigen und künftigen berufsbezogenen Anforderungen gerecht werden und andererseits im Beruf oder der Position auch zufrieden sein wird. Nur wenn beide Aspekte gleichermaßen erfüllt werden, kann man von Eignung sprechen.

Zur Ermittlung der Eignung gibt es unterschiedliche **eignungsdiagnostische Verfahren**, die sich alle an den Kriterien der Objektivität, der Zuverlässigkeit, der Gültigkeit und der geltenden Normwerte messen lassen müssen. Inzwischen gibt es mit der DIN 33430 auch eine entsprechende amtliche Normierung.

Die wichtigste Form der Bewerberauslese ist das **Vorstellungsgespräch** (Multiphaseninterview), das bei internen Bewerbern durch eine Analyse der Personalakten ergänzt werden kann. Weitere Verfahren sind das Assessment Center, Psychologische Tests, Arbeitsproben, biografische Fragebögen und berufsbezogene Persönlichkeitsfragebögen:

Beim **Multiphaseninterview**, das im Wesentlichen bereits im Haus praktiziert wird, unterscheidet man mehrere voneinander abgrenzbare Teile wie z.B. Bericht über Werdegang, Motivation für die Tätigkeit, Grund für den Wechsel des Arbeitsplatzes etc.

Das **Assessment-Center-Verfahren (AC)** hat seinen Ursprung in einem zur Auswahl von Offizieranwärtern entwickelten Verfahren. Vor Beginn eines AC wird ein Merkmalskatalog erarbeitet, in dem die für die jeweilige zu besetzende Stelle wichtigsten Anforderungen zusammengefasst sind (gilt analog für alle Auswahlverfahren).

Die im AC angewandten Übungen, Simulationen und Tests müssen gewährleisten, dass in ihrem Verlauf alle auf die Anforderungsanalyse identifizierten Kriterien möglichst mehrfach in verschiedenen Situationen beobachtet werden können. Die Übungen, Simulationen und

Tests sind z.T. so aufgebaut, dass in ihnen zukünftige Arbeitssituationen bezogen auf die zu besetzende Stelle dargestellt werden. Im Rahmen eines AC werden mehrere Bewerber (max. 12) von mehreren Beobachtern beobachtet. Die Beobachter nehmen jeden Teilnehmer mindestens einmal im Verlauf des Programms unter die Lupe und beurteilen diesen.

Bestandteile eines ACs sind regelmäßig: Vorstellungsrunde, Postkorb-Übung, Präsentation und/oder Kurzvortrag, Gruppendiskussion, Rollenspiel, Einzelinterview, psychologische Testverfahren, Feedback-Gespräch.

Ein **psychologischer Test** ist ein standardisiertes, routinemäßig anwendbares Verfahren zur Messung individueller Verhaltensmerkmale, aus denen Schlüsse auf Eigenschaften der betreffenden Person oder ihr Verhalten in anderen Situationen gezogen werden können. Psychologische Testverfahren zur Personalauswahl werden von den Unternehmen meist als „Einstellungstestphase“ zwischen die Auswertung der Bewerbungsunterlagen und dem Vorstellungsgespräch geschaltet. Gemeinhin werden drei Arten von Testverfahren unterschieden: Leistungstests, Intelligenztests und **Persönlichkeitstests**.

Im letzteren soll geklärt werden, ob ein Bewerber neben der fachlichen auch die persönliche Qualifikation für den Arbeitsplatz mitbringt.

Die Bezeichnung „Test“ ist insoweit irreführend, denn es geht bei diesem Verfahren nicht darum besonders gut abzuschneiden. Im Mittelpunkt steht viel mehr ein möglichst vielschichtiges und genaues Bild einer Persönlichkeit zu bekommen und dafür auch unbewusste Verhaltensweisen zu erfassen. Gute Verfahren legen dabei den Schwerpunkt auf die **Stärken und Potentiale**, nicht auf die Schwächen.

Bekanntere Verfahren sind das Enneagramm, das INSIGHTS-Präferenz-Profil, das DISG-Persönlichkeitsprofil, der Myer-Briggs Typenindikator (MBTI) und das Herrman-Dominanz-Instrument (H:D:I!).

Arbeitsproben haben eine lange Tradition in der Personalauswahl. Bei Tätigkeiten, die ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verlangen, hat sich die Methode der critical incidents (kritische Ereignisse) bestens bewährt.

Biografische Fragebögen ist ein Instrument der Personalauswahl, das insbesondere in angelsächsischen Ländern (USA, GB) eine große Bedeutung erlangt hat. In Deutschland sind sie nach wie vor selten anzutreffen.

Berufsbezogene Persönlichkeitsfragebögen haben einen starken verhaltensbezogenen Ansatz und sollen Hinweise liefern, welche Fortbildungen Führungskräfte benötigen, um sich weiterzuentwickeln. Man unterscheidet zwischen dem 360°-Beurteilungs- und Entwicklungssystem für Führungskräfte und der q-sort Technik. Gemeinsames Ziel beider Verfahren ist das Erkennen von Führungsschwächen und die anschließende Beseitigung der Schwächen. Die Führungskräfte sollen hierbei neue, verbesserte Verhaltensweisen erarbeiten und in der Praxis anwenden.

☺ **Empfehlung:**

Zur Ermittlung des Profils der Nachwuchsführungskräfte bietet sich das **Assessment Center** (AC) an. Dieses könnte mit einer Gruppe von ca. 10 - 20 Referentinnen und Referenten durchgeführt werden und sollte möglichst frühzeitig nach der Einstellung erfolgen. Je nach Anzahl der in Frage kommenden Personen könnte ein AC jährlich oder in längerfristigen Abständen erfolgen.

Die PE-Gruppe arbeitet derzeit mit Herrn Professor Dr. Norbert Schäfer an der Erstellung eines Angebots für ein solches Potential-Assessment Center.

Er wird das Verfahren in der Referentenbesprechung am 01. März 2007 erläutern und die Fragen dazu beantworten.

In einem weiteren Schritt, etwa nach 2 bis 4 Jahren Berufserfahrung bzw. vor der Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis könnten die Nachwuchsführungskräfte einen sog. **MBTI (Myer Briggs TypenIndikator)** durchlaufen.

Dieses zertifizierte und weltweit anerkannte Verfahren setzt einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung ein, um individuelle Präferenzen zu ermitteln.

Am Ende des MBTI-Prozesses haben die betreffenden Personen ihre persönlichen Präferenzen kennengelernt und individuelle sowie beruflich relevante Erscheinungsformen reflektiert. Ausserdem werden Lernpunkte für die eigene Entwicklung, für die berufliche Rolle und für die Zusammenarbeit mit anderen abgeleitet. Das Verfahren kann nur von speziell geschulten und zertifizierten Beratern durchgeführt werden.

Die PE-Gruppe holt derzeit auch Angebote zur Durchführung dieses Verfahrens ein.

Da die Vorbereitung des Assessment-Centers erheblicher Vorarbeiten bedarf, wird die Entscheidung in Bezug auf dieses Verfahren jedoch zeitlich etwas zurückgestellt.

II. Handlungsfelder für Personalentwicklungsmaßnahmen

Die Führungskräfteentwicklung für die Nachwuchsführungskräfte konzentriert sich im wesentlichen auf die **Personalgewinnung und – auswahl**, die **Einführung neuer wissenschaftlicher Mitarbeiter**, die **Förderung der Verwendungsbreite**, die **Förderperspektiven** sowie die **Rückkehrhilfen für Beurlaubte**.

- Personalgewinnung- und Auswahl

Die Auswahl künftiger Führungskräfte beginnt bereits im ersten Vorstellungsgespräch. Entsprechend den tariflichen Vorgaben und den Vorgaben der Landeslaufbahnverordnung gehen mit der Wahrnehmung von Aufgaben im höheren Dienst innerhalb des StaLa regelmäßig und relativ früh Personalführungsaufgaben einher.

Insoweit wurden die Vorstellungsgespräche als Multiphasen-Interviews ausgestaltet, in deren Rahmen auch soziale Kompetenzen abgeprüft werden.

- **Einführung neuer wissenschaftlicher Mitarbeiter**

Die systematische Einführung neuer wissenschaftlicher Mitarbeiter spielt eine wesentliche Rolle für ihre Motivation und Leistungsbereitschaft. Ziel der Einführung sollte es sein, eine Bindung der Mitarbeiter an das Stala zu entwickeln, seine zentralen Aufgaben zu erkennen und beherrschen zu lernen und deren Einordnung in den Gesamtprozess des StaLa und auch in den statistischen Verbund zu verstehen.

Um dies im Haus einheitlich zu gewährleisten, könnte ein Einarbeitungsleitfaden entwickelt werden und ein „Umlauf“ der Neuen im Haus für die Dauer von ein bis zwei Wochen erfolgen.

Sobald die Nachwuchskraft mit Führungsaufgaben betraut wird, könnte ihr für das erste Jahr der Wahrnehmung dieser Aufgaben ein Mentor zur Verfügung gestellt werden. Bei diesem sollte es sich um eine erfahrene Führungskraft handeln, die den neuen Kollegen bei der Wahrnehmung der Fach- und Führungsaufgaben beraten und unterstützen könnte.

- **Förderung der Verwendungsbreite**

Die Förderung der Verwendungsbreite ist einer der wesentlichen Bausteine der Rahmenkonzeption zur Führungskräfteentwicklung des Landes und auch der Führungskräfteentwicklungskonzeptionen des Finanzministeriums.

Ein Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel dient sowohl der fachlichen Qualifizierung als auch der Erweiterung der persönlichen und fachlichen Kompetenz. In dem vertraute Tätigkeiten aufgegeben und neue Sachgebiete erschlossen werden müssen, werden Vielseitigkeit, Flexibilität und Bereitschaft zu lebenslangem Lernen gefördert.

Überdies stehen die Führungskräfte des Stala insbesondere in den oberen Führungsebenen in Konkurrenz zu Bewerbern aus anderen Bereichen der Landesverwaltung. Umso mehr müssen die im Rahmenkonzept des Landes genannten Erfordernisse berücksichtigt werden.

Es gilt: wer sich weiterentwickeln möchte, muss seine Mobilität und Flexibilität unter Beweis stellen.

Folgende Möglichkeiten sind denkbar:

- interner Wechsel des Arbeitsplatzes,
- Bearbeitung arbeitsplatzübergreifender Projekte (s.u.),
- Personaltausch oder Hospitation zwischen den Statistischen Ämtern des Bundes und der Länder,
- Teilnahme an den Führungslehrgängen der Führungsakademie und/oder mindestens einjährige Tätigkeit in europäischen und internationalen Institutionen bzw. den Europaeinheiten des Bundes oder des Landes in Brüssel oder Berlin,
- fachbezogene Praktika in europäischen Institutionen,
- Hospitation in Unternehmen, Verbänden etc.

Diese Maßnahmen werden teilweise bereits praktiziert; für die Zukunft könnten sie noch gezielter angegangen werden.

- **Förderperspektiven**

Anknüpfend an den MBTI und die Ergebnisse des AC könnte eine individuelle Personalentwicklung für die einzelnen Personen erfolgen, die mit den obligatorischen Lehrgängen im Haus und an der Führungsakademie vernetzt würden.

Dieses Verfahren hätte gegenüber der Teilnahme am 15 monatigen Lehrgang der Führungsakademie den Vorteil, dass die Nachwuchsführungskräfte ihr Wissen immer wieder in der praktischen Arbeit anwenden und prüfen könnten. Den Personalverantwortlichen würde auf diese Weise die Gelegenheit gegeben, zu beobachten, wie sich die Nachwuchsführungskraft entwickelt. D.h. es würde eine wesentlich engere Verzahnung von Theorie und Praxis bestehen.

Darüber hinaus könnten die Nachwuchskräfte im Rahmen der amtsübergreifenden Projektarbeit fachliches Know How in der Projektarbeit und in Bezug auf die Zusammenhänge innerhalb des Hauses und ggf. innerhalb der Landesverwaltung bzw. des statistischen Verbund sammeln.

Nach bzw. auch während dieser Phase wäre über eine Verwendung innerhalb der Landesverwaltung oder in europäischen bzw. internationalen Organisationen zu entscheiden. Ein solcher Einsatz sollte zeitlich nicht unter einem Jahr liegen und möglichst fachbezogen erfolgen.

Nach der Rückkehr ins Haus könnte möglichst zeitnah die Übernahme einer Führungsfunktion erfolgen.

- **Rückkehrhilfen für Beurlaubte:**

Ziel des Hauses sollte es sein, hochqualifizierten Mitarbeitern Möglichkeiten zu bieten, eine Beurlaubung zu vermeiden. Möglichkeiten, persönlich schwierige Lebensphasen zu überbrücken, wurden mit der Tele- und der Wohnraumarbeit bereits geschaffen. Teilzeitmöglichkeiten und Arbeitszeitflexibilisierung sind weitere Bausteine dieses Programms.

Soweit eine Beurlaubung erforderlich wird, ist die laufende Information über die maßgebenden Entwicklungen im Haus von zentraler Bedeutung. Dies könnte mittels aller Medien, insbesondere der elektronischen geschehen. Darüber hinaus könnten die beurlaubten Mitarbeiter über Werkverträge ihre fachlichen Kompetenzen erhalten bzw. ausbauen.

Die Rückkehr ins StaLa sollte rechtzeitig und umsichtig vorgenommen werden. Bei der Einarbeitung sollte auf die Dauer der Beurlaubung Rücksicht genommen werden. In Fällen längerfristiger Beurlaubung könnte analog der Einarbeitung neuer Mitarbeiter verfahren werden.

III. Weitere Vorgehensweise

Da die Handlungsfelder für diese Personalentwicklungsmaßnahmen vielgestaltig sind, sollen ausgerichtet am Bedarf und an den Anforderungsprofilen im Rahmen eines Workshops am 28.02.2006 die instrumentellen und strukturellen Maßnahmen beschrieben und in einen konzeptionellen Rahmen gebracht werden. Darüber hinaus wird das weitere Vorgehen der Realisierung des Konzepts skizziert.

Nachdem dies mit der Amtsleitung abgestimmt wurde, wird auch das Ergebnis dieser Maßnahme im Statistischen Landesamt bekannt gemacht.

Teil 2.2 **Personalentwicklung für die aktuellen Führungskräfte**

Vorbemerkung

Wie bereits im Teil 1, I dargestellt liegen die Schwerpunkte der vorliegenden Konzeption auf der Definition des Begriffs Führung im Statistischen Landesamt und der Entwicklung der Nachwuchsführungskräfte.

Maßnahmen für die aktuellen Führungskräfte werden demzufolge lediglich angedacht, werden bis auf Weiteres aber zurückgestellt.

I. Ermittlung des Status Quo

Auch in Bezug auf die „Wirkweise“ der aktuellen Führungskräfte empfiehlt sich zunächst eine IST-Analyse. Liegt sie vor, können noch gezieltere Maßnahmen für eine individuelle Personalentwicklung erarbeitet werden. Im Gegensatz zur Ermittlung des Befähigungsprofils der Nachwuchsführungskräfte stehen jedoch hier andere Instrumente zur Verfügung:

Zum einen haben die aktuellen Führungskräfte üblicherweise den Beamtenstatus inne und unterliegen damit dem System **Regelbeurteilungen**. In diesem Zusammenhang werden auch die Führungsleistungen von den Vorgesetzten bewertet.

Da es sich insoweit um eine Fremdeinschätzung handelt, könnte diese mit einer Maßnahme zur Eigeneinschätzung ergänzt werden. Dafür bietet sich der oben beschriebene **MBTI** an. Die sich aufgrund der unterschiedlichen Wahrnehmungen ergebenden „Differenzen“ geben Hinweise für spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen.

In weiterer Zukunft könnte auch die Durchführung eines **Vorgesetzten-Feedback** erfolgen, das nicht als Verfahren zur Leistungserfassung und damit zur Beurteilung des Vorgesetzten konzipiert würde, sondern als ein Instrument zur Stärkung von Personalführungskompetenz der Vorgesetzten. D.h. eine Maßnahme, die darauf abzielt, den Führungskräften eine bessere Einschätzung ihres Führungsverhaltens zu ermöglichen und ihnen konkrete Hinweise auf einen eventuell bestehenden Veränderungsbedarf zu geben.

Eine solche Personalmaßnahme sollte detaillierte Auskünfte geben können, Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter und Selbsteinschätzung des Vorgesetzten verbinden und auf jeden Fall mittels externer Hilfe erfolgen. Die Ergebnisse würden den Führungskräften nicht einfach überlassen, sondern mittels einer neutralen Person bzw. einem Coachs aufgearbeitet.

Aus dem jeweiligen Bewertungsprofil würden mögliche Anschlussmaßnahmen entwickelt und gemeinsam mit der Führungskraft spezifiziert. Durch die Einbindung des nächst höheren Vorgesetzten könnten die so vereinbarten Maßnahmen zudem in die Zielvereinbarung aufgenommen werden.

II. Handlungsfelder für Personalentwicklungsmaßnahmen

Für Personalentwicklungsmaßnahmen in Bezug auf die aktuellen Führungskräfte bieten sich bis auf die Personalgewinnung und die Einführung neuer wissenschaftlicher Mitarbeiter grundsätzlich die gleichen Handlungsfelder an wie für die Nachwuchsführungskräfte. Aufgrund der Unterschiede in den Kompetenzen der beiden Zielgruppen und der deutlich höheren Ressourcenverantwortung der aktuellen Führungskräfte verschmelzen darüber hinaus die Handlungsbereiche **Förderung der Verwendungsbreite** und **Förderperspektiven** zu einem Handlungsfeld, sodass zusammen mit der **Personalauswahl** und den **Rückkehrhilfen für Beurlaubte** letztlich drei Handlungsfelder übrig bleiben.

Aufgrund der Prioritätensetzung des vorliegenden Konzepts erfolgt zunächst in diesem Bereich keine konkrete Maßnahmenplanung.

Schlussbemerkung

Wie oben ausgeführt erhebt dieses Konzept keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es soll vielmehr einen Rahmen bieten, der durch die Erfahrungen „unterwegs“ und durch weitere Diskussionen verfeinert und ergänzt wird.