



Public Leadership

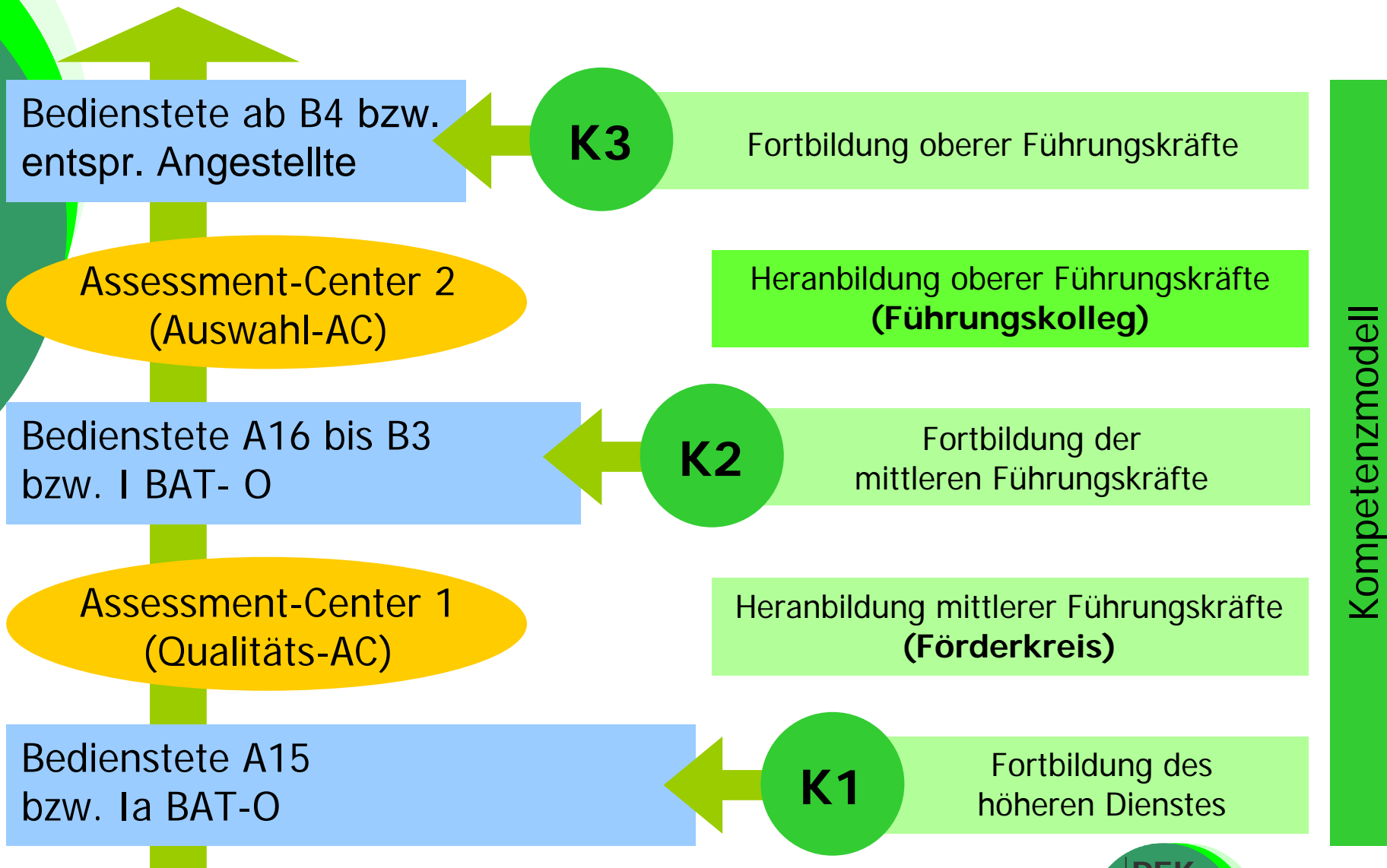
Kompetenzen für
Führungskräfte im öffentlichen
Sektor

Tagung

Die Zukunft des öffentlichen Sektors

6. Bis 8. April 2005, DHV Speyer

Personalentwicklungskonzept Führungskräfte



Das Kompetenzmodell für den höheren Dienst der Sächsischen Staatsverwaltung

Führungsebenen

Bedienstete ab B4
bzw. entspr.
Angestellte

K3

Bedienstete A16 bis
B3 bzw. I BAT-O

K2

Bedienstete A15
bzw. Ia BAT-O

K1

Struktur des Kompetenzmodells

4 Kompetenzkategorien

Personale
Kompetenz

Fach-
kompetenz

Sozial-
kompetenz

Methoden-
kompetenz

In jeder Kompetenzkategorie:
4 Kompetenzgruppen

In jeder Kompetenzgruppe:
3 Schlüsselkompetenzen

Kompetenzmodell: Beispiel 1

Führungsebene

Bedienstete A15
bzw. Ia BAT-O

K1

Kompetenzkategorie

Personale Kompetenz

Kompetenzgruppen

Verhaltenseigenschaften
Eigenverantwortlichkeit
Innovationspotenzial
Handlungsqualität

Kompetenzmodell: Beispiel K1

Führungsebene

Bedienstete A15
bzw. Ia BAT-O

K1

Kompetenzkategorie

Personale Kompetenz

Kompetenzgruppen

Verhaltenseigenschaften
Eigenverantwortlichkeit
Innovationspotenzial
Handlungsqualität

Schlüsselkompetenzen: Eigenverantwortlichkeit

Arbeits- und
Zeitplanung

Flexibilität

Lernfähigkeit

Kompetenzmodell: Beispiel K3

Führungsebene

Bedienstete ab B4
bzw. entspr.
Angestellte

K3

Kompetenzkategorie

Personale Kompetenz

Kompetenzgruppen

Verhaltenseigenschaften
Eigenverantwortlichkeit
Innovationspotenzial
Handlungsqualität

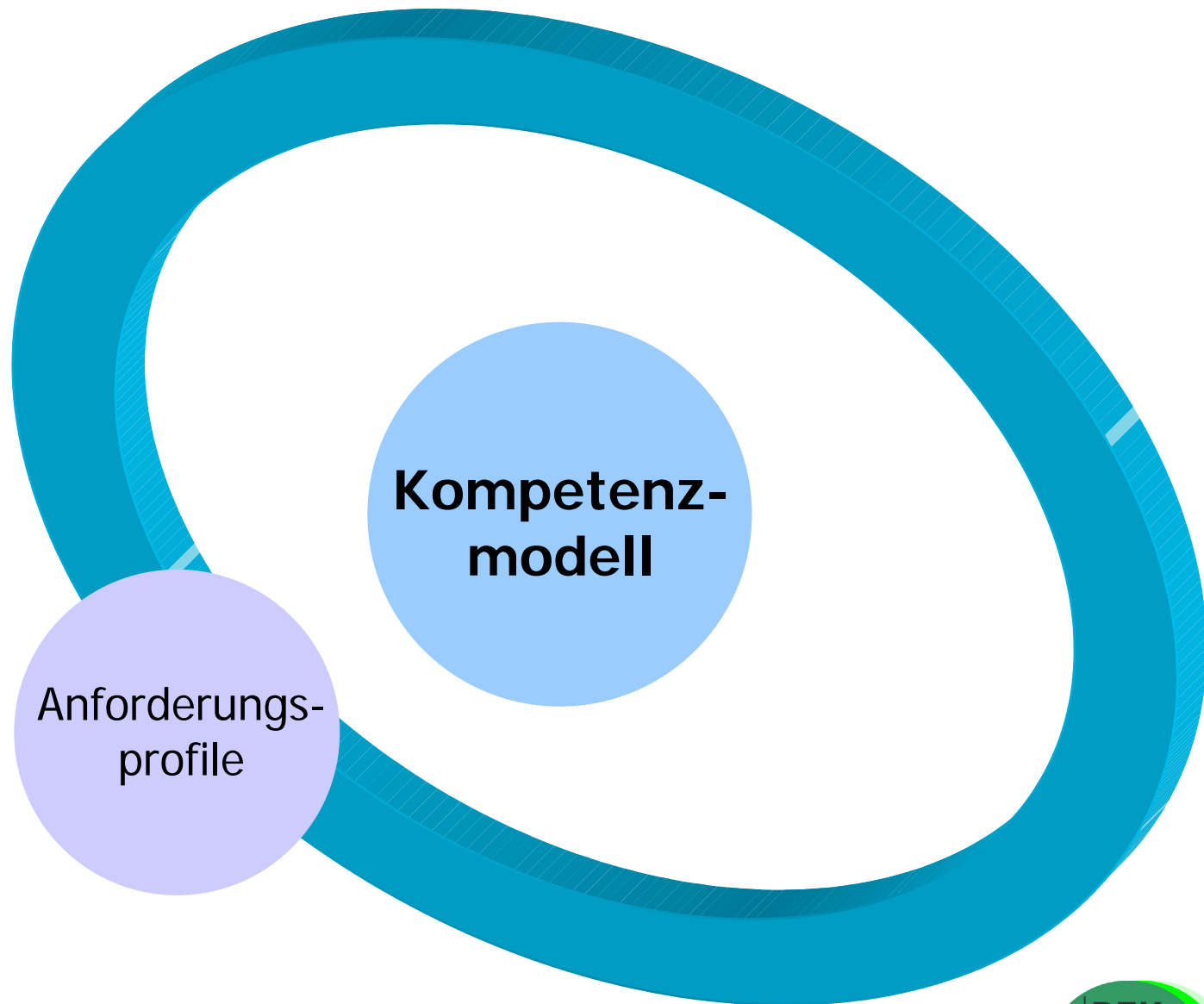
Schlüsselkompetenzen: Eigenverantwortlichkeit

Verantwortungs-
übernahme

Veränderungs-
bereitschaft

Entscheidungs-
beständigkeit

Kompetenzmodell im Kontext

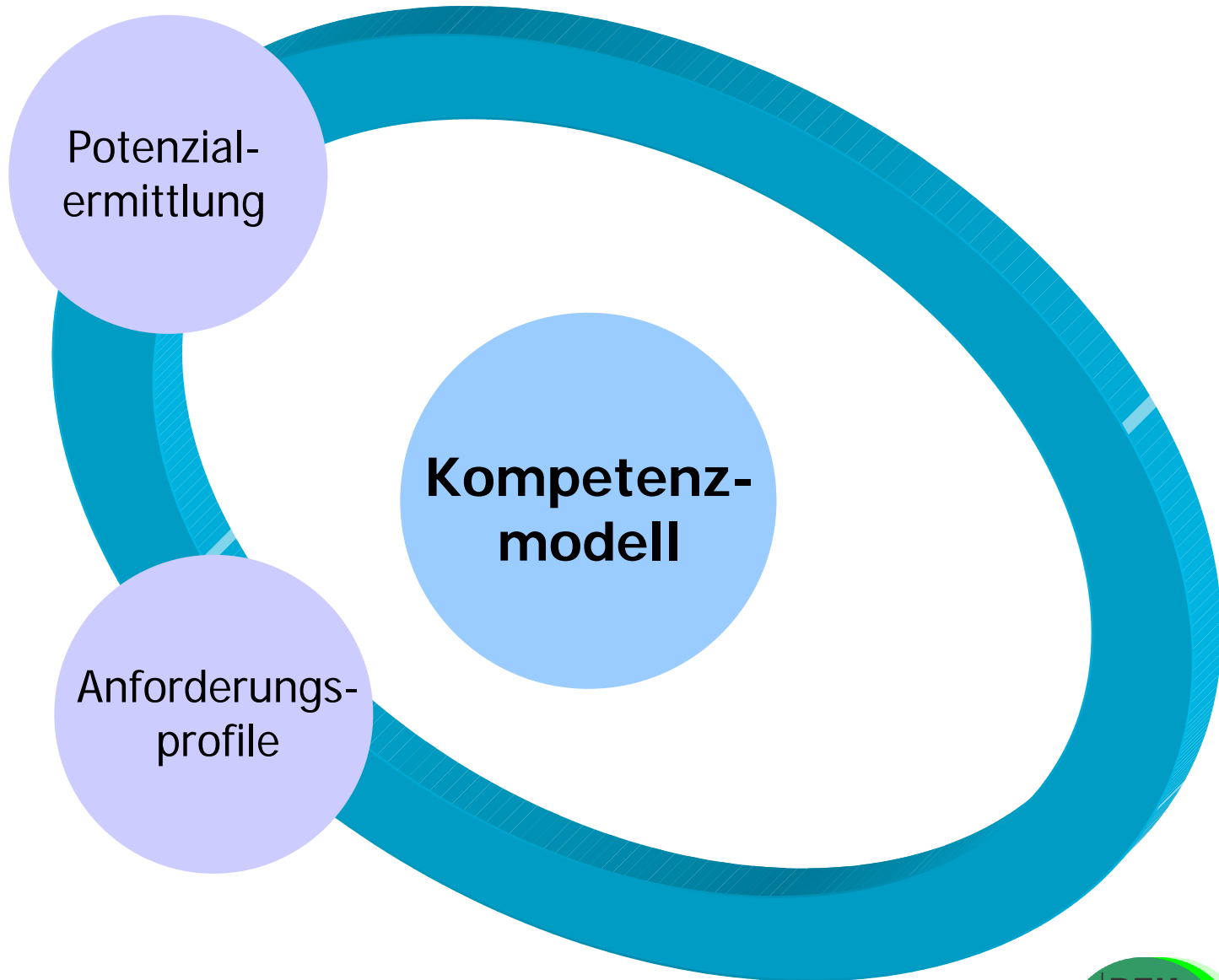


Beispiel: Anforderungsprofile

Führungsebene	
Bedienstete A15 bzw. Ia BAT-O	
K1	
Eigenverantwortlichkeit	
Arbeits- und Zeitplanung	4
Flexibilität	5
Lernfähigkeit	4

**SOLL-Profil für eine
Stellengruppe**

Kompetenzmodell im Kontext



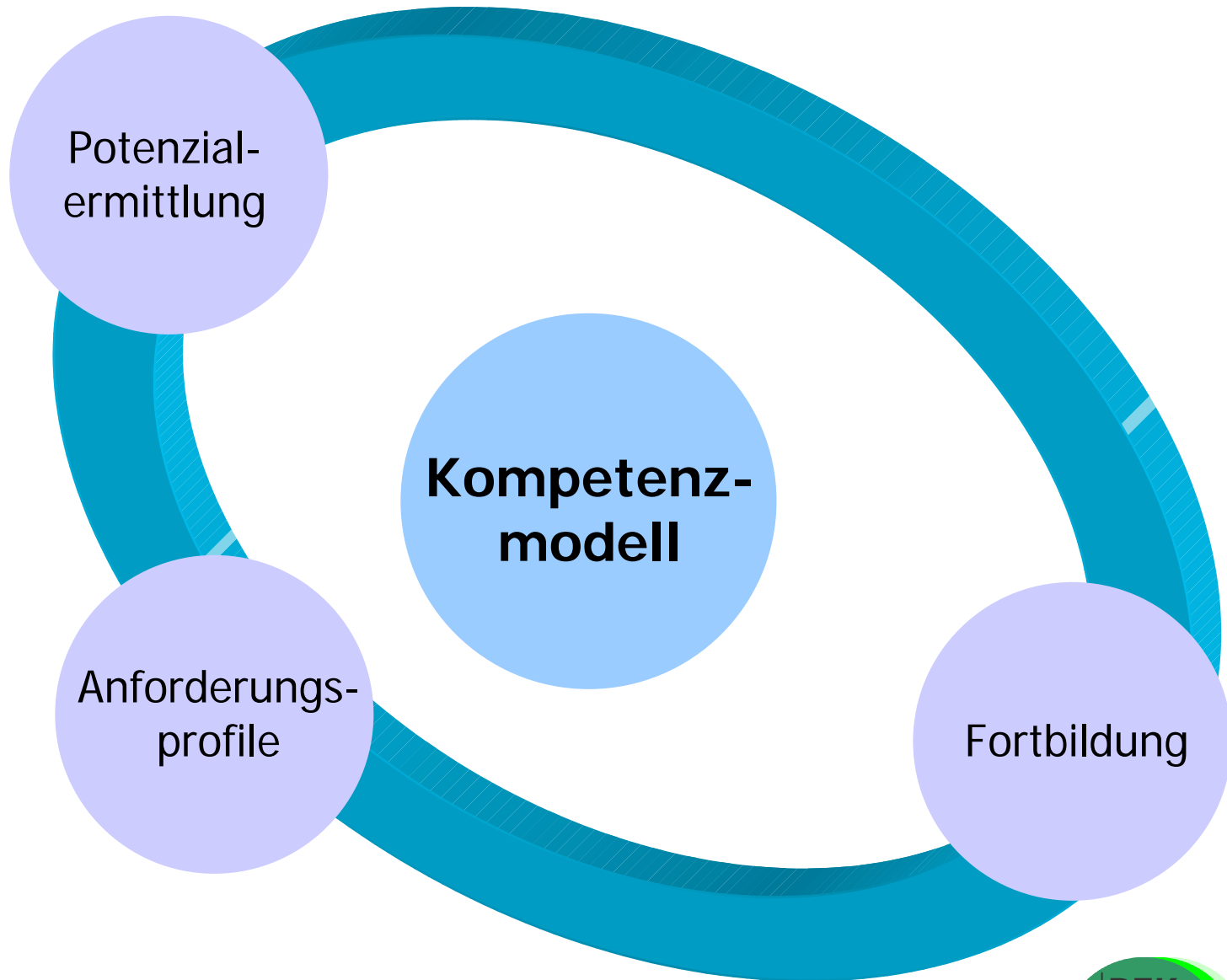
Beispiel: Potenzialanalyse

Führungsebene	
Bedienstete A15 bzw. Ia BAT-O	
K1	
Eigenverantwortlichkeit	
Arbeits- und Zeitplanung	4
Flexibilität	5
Lernfähigkeit	4

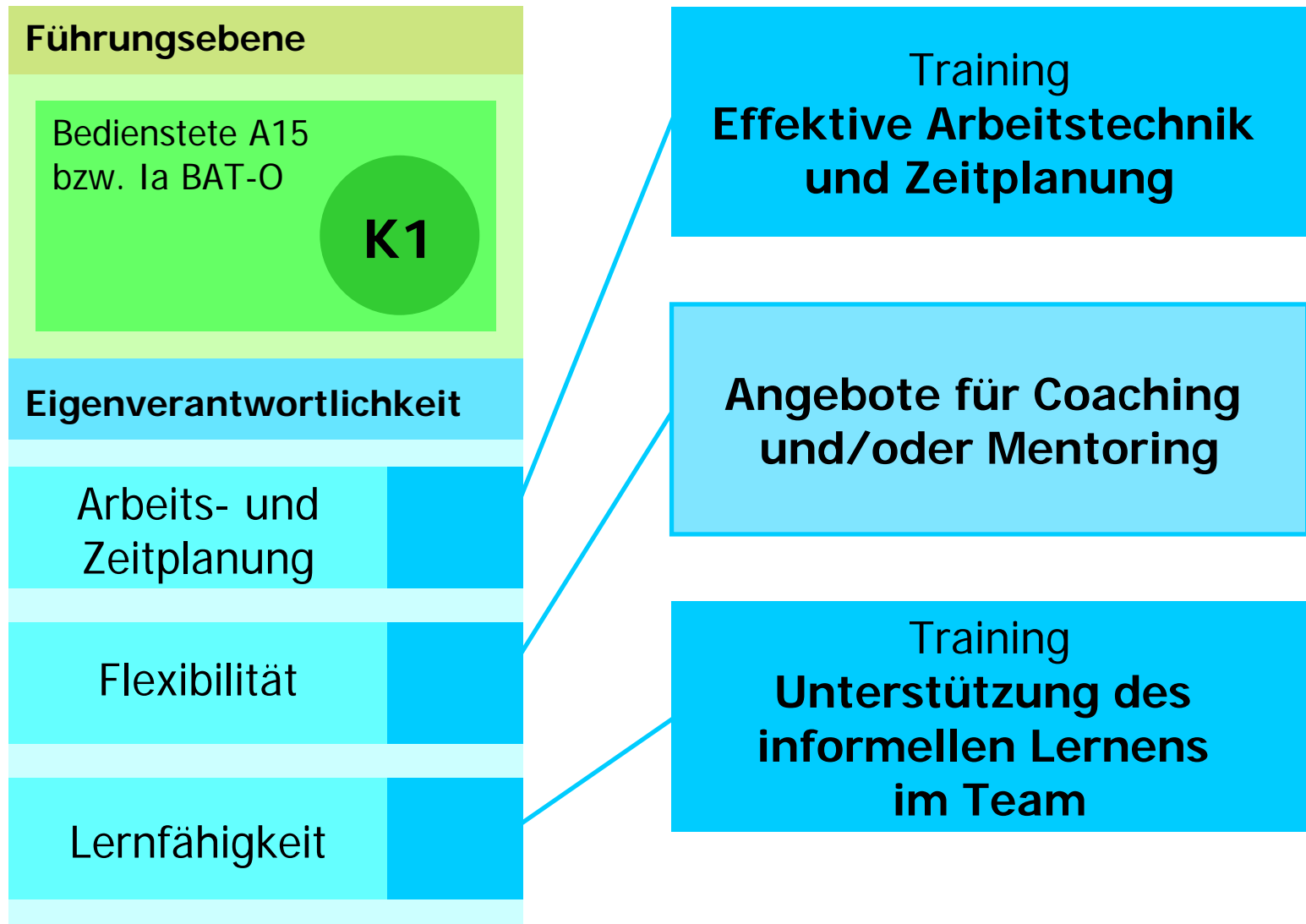
Selbsteinschätzung		Fremdeinschätzung	
Arbeits- Zeitplan	Arbeits- und Zeitplanung	4	
Flexibil	Flexibilität	5	
Lernfähig	Lernfähigkeit	4	

Individuelles Profil der Stärken
und Schwächen, Einsatz u. A.
im Assessment-Center

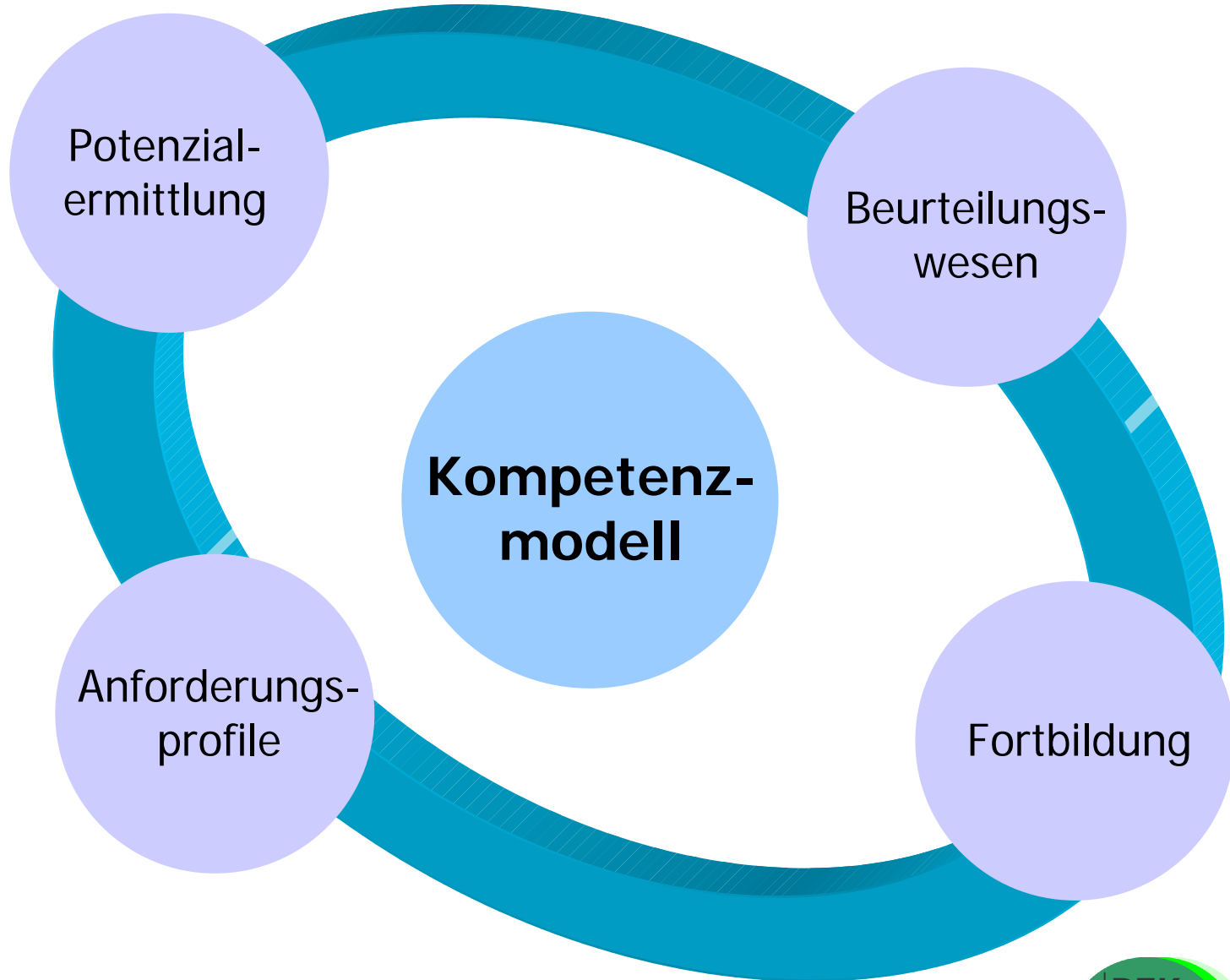
Kompetenzmodell im Kontext



Beispiel: Kompetenzaufbau durch Fortbildung



Kompetenzmodell im Kontext



Beispiel: Beurteilungswesen

Leistungs- und Befähigungsmerkmale

Selbst-
kompetenz

Fach- und
Methoden
kompetenz

Sozial-
kompetenz

**Führungs-
kompetenz**

Beispiel: Selbstkompetenz

Belastbarkeit
Arbeits- und Zeitplanung
Innovationspotenzial

Beispiel: Beurteilungswesen

Leistungs- und Befähigungsmerkmale

Selbst-
kompetenz

Fach- und
Methoden
kompetenz

Sozial-
kompetenz

**Führungs-
kompetenz**

Beschreibung

Beurteilt wird, wie die übertragenen Aufgaben und die zur Aufgabenerfüllung verfügbare Zeit optimal aufeinander abgestimmt wird.

Beispiel: Selbstkompetenz

Belastbarkeit

Arbeits- und Zeitplanung

Innovationspotenzial

Beobachtbares Verhalten

- Arbeitsergebnisse liegen termingerecht vor
- kann Risiken fachgerecht einschränken
- ordnet planvoll und umsichtig
- ...

Bezugsfaktoren für das Basiskonzept Heranbildung von Führungskräften

- Kompetenzmodell
- Anforderungsprofile
- Aufgabenbezogene Handlungsfelder

- Können Kompetenzen erlernt, erworben, verändert und beeinflusst werden? (Ob, inwieweit, wie, wodurch?)
- Ermöglichungsdidaktik (Können — Wollen — Dürfen)
- Bandbreite des Katalogs (on — near — off the job)

Kompetenzentwicklung erfordert über traditionelle Fortbildung hinaus die **Erstellung individueller Programme.**

Basiskonzept Heranbildung Führungskräfte

Potenzialanalyse

(Assessment-Center, Beurteilung, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch, ...)

Gemeinsames Programm

Individuelles Programm

Lehrgang/
Curriculum

Taskforce
(Problemlösung
Geschäftsfälle)

(Team-, Gruppen-
Coaching)

Entwicklungs-
orientierte und
lernförderliche
Verwendungs-
planung

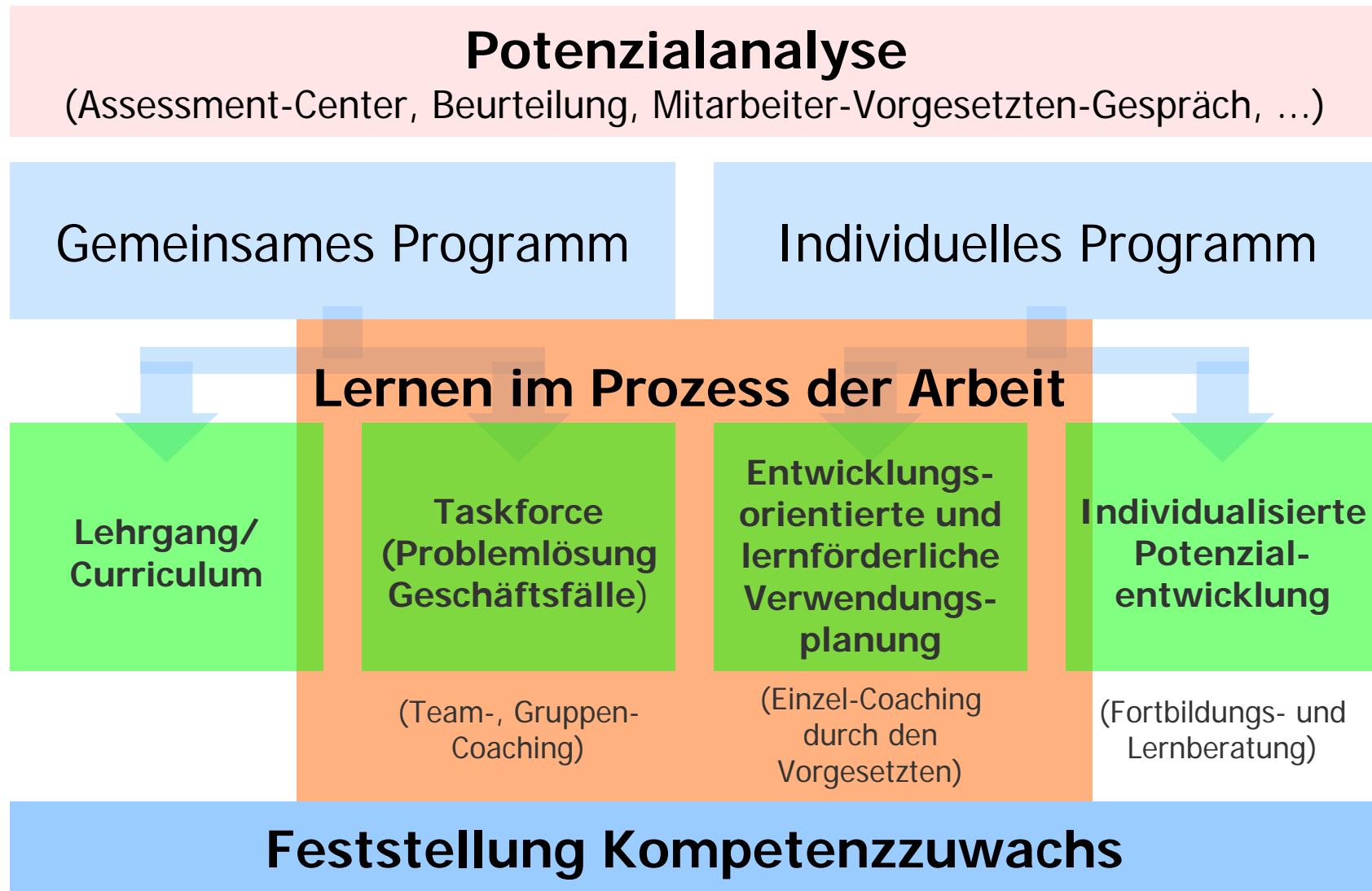
(Einzel-Coaching
durch den
Vorgesetzten)

Individualisierte
Potenzial-
entwicklung

(Fortbildungs- und
Lernberatung)

Feststellung Kompetenzzuwachs

Basiskonzept Heranbildung Führungskräfte



Heranbildung mittlerer Führungskräfte: Förderkreis

Förderkreis

K1 → K2

Zeitraumen: 2 Jahre

berufsbegleitend

max. 15 Teilnehmer

Gemeinsames Programm

Lehrgang

10 Wochen

AVS

Taskforce

2 x 3 Wochen

AVS

Individualprogramm

Flexible Zeitplanung
ad personam

AVS (Lern-/Fortbildungsberatung)
Ressorts (Verwendungsplanung)

Heranbildung oberer Führungskräfte: Führungskolleg

Führungskolleg

K2  K3

Zeitraumen: 2 Jahre

berufsbegleitend

8 bis 10 Teilnehmer

General Management Program

6 Wochen

SMI Referat 13/AVS
DIU, DHV, ZIF, ...

Individualprogramm

Flexible Zeitplanung
(personengebundenes Budget)

SMI Referat 13/AVS
Ressorts