

Sven Grote/Simone Kauffeld/Ekkehart Frieling
(Hrsg.)



Kompetenz- management

Grundlagen und Praxisbeispiele

2. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

*Andrea Jackmuth-Scheele/Hubert Sonntag**

Kompetenzmanagement an der Universität zu Köln

- 1 Zusammenfassung
- 2 Beschreibung der Universität zu Köln
- 3 Ziele des Kompetenzmanagementsystems
- 4 Beschreibung des Vorgehens
- 5 Beschreibung des Kompetenzmanagementsystems
- 6 Bewertung der heutigen Situation
- 7 Erfolgsfaktoren
- 8 Ausblick

* *Andrea Jackmuth-Scheele*, Leiterin Personalentwicklung an der Universität zu Köln.
Hubert Sonntag, Gesellschafter und Geschäftsführer im HATTINGER BÜRO für Personal- und Organisationsentwicklung.

1 Zusammenfassung

Seit 2005 befindet sich die Verwaltung der Universität zu Köln in einem konsequenten Veränderungsprozess ihrer Führungskultur. Dieser Prozess wurde unter fortlaufender Einbindung der Führungskräfte von Kanzler und Vizekanzlerin der Universität initiiert und begleitet. In Workshops wurden gemeinsame Führungsgrundsätze entwickelt und in einem Kompetenzmodell für Führungskräfte umgesetzt. Dieses Kompetenzmodell ist heute die Basis für alle Führungsinstrumente (Mitarbeitergespräch, Personalauswahl, etc.) und die Kompetenzentwicklung aller Führungskräfte. Da die Kultur – wie in vielen öffentlichen Verwaltungen – traditionell eher von struktureller Führung geprägt ist, ist dieser auf persönliche Kompetenz ausgerichtete Ansatz ein erheblicher Veränderungsprozess für alle Beteiligten. Das konkrete Vorgehen, die Beteiligten und die ersten Erfahrungen werden hier geschildert.

2 Beschreibung der Universität zu Köln

Die Universität zu Köln ist eine der ältesten und größten Hochschulen Europas. Sie genießt ein hervorragendes internationales Renommee aufgrund der hohen Qualität ihrer Lehrangebote und ihrer wissenschaftlichen Leistungen. Die Mission der Universität zu Köln ist es, Wissen zu schaffen, zu bewahren und zu vermitteln, ihren Studierenden und dem wissenschaftlichen Nachwuchs eine erstklassige Bildung und wissenschaftliche Lehre zu bieten sowie Spitzenforschung anzuregen und zu fördern, die insbesondere die sich ständig verändernden gesellschaftlichen Herausforderungen in den Blick nimmt.

Die Universität zu Köln hat sechs Fakultäten mit einem breiten Spektrum wissenschaftlicher Disziplinen. Auf dieser Basis hat sie international herausragende Profildbereiche entwickelt.

Die Lebens- und Naturwissenschaften sind durch zwei Fakultäten vertreten: die Medizinische Fakultät und die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät mit ihren Fachbereichen Biologie, Chemie, Geographie und Geowissenschaften, Mathematik und Physik. Die beiden Fakultäten profitieren seit langem von ihrer hervorragenden Zusammenarbeit. Innovative und international wettbewerbsfähige Forschung findet in vielen Forschungsgebieten statt, etwa bei der Erforschung altersassoziierter Erkrankungen, in der molekularen Evolutionsbiologie und den Pflanzenwissenschaften, der Quartärforschung und der statistischen Physik. Drei interdisziplinäre Zentren, das *Zentrum für Molekulare Medizin Köln*, das *Cologne Center for Genomics* und das *Zentrum für Integrierte Onkologie*, verbinden die Grundlagenforschung direkt mit translationaler Forschung.

Die Geistes- und Gesellschaftswissenschaften sind durch vier Fakultäten vertreten. Die Philosophische Fakultät verfügt über ein breites und umfassendes Spektrum an Fachrichtungen und hat viele erfolgreiche Forschungsschwerpunkte entwickelt, z. B. in antike Kulturen, Mittelalterforschung, Literaturwissenschaften und außereuropäische Sprachen und Kulturen, und dabei speziell in der Afrikaforschung und der kontrastiven Linguistik. Eine Reihe von Forschungseinrichtungen der Fakultäten genießt darüber hinaus aufgrund ihrer wissenschaftlichen Leistungen auch international einen hervorragenden Ruf, wie etwa das Thomas-Institut, das Husserl-Archiv und die Kölner Arbeitsstelle für Digitale Archäologie.

Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät sowie die Rechtswissenschaftliche Fakultät erfreuen sich dank ihrer hervorragenden anwendungsorientierten Forschung eines ausgezeichneten Renommées und zählen in ihren Forschungsgebieten zu den besten 6 Einrichtungen in Deutschland. Die beiden Fakultäten pflegen enge Verbindungen zu etwa 30 An-Instituten. Hierzu gehören auch »Public Private Partnerships« wie etwa das Energie-wirtschaftliche Institut und das Zentrum für Finanzmarktforschung Köln.

Seit einiger Zeit wird die Grundlagenforschung in den Kernbereichen quantitative und experimentelle Ökonomie und internationales Recht ausgebaut. Die Humanwissenschaftliche Fakultät wurde im Jahr 2007 gegründet und hat bereits jetzt erfolgreiche Forschungsschwerpunkte entwickelt, z.B. in interkultureller Bildung und Sozialpsychologie. Außerdem zählt ihr Fachbereich »Sonderpädagogik und Rehabilitation« zu den größten Zentren Europas. Die Fakultät hat sich zum Ziel gesetzt, die Bildungsforschung als einen ihrer Profibereiche weiterauszubauen.

Die Universität zu Köln hat insgesamt 6.100 Beschäftigte mit ca. 1.600 nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern. Davon arbeiten ca. 500 Mitarbeiter in der Zentralen Hochschulverwaltung (vgl. Abbildung 1)

3 Ziele des Kompetenzmanagementsystems

Die Personalentwicklung als Dienstleister in der Verwaltung und für den wissenschaftlichen Bereich betrachtet ein systematisches Kompetenzmanagement als Basis, um die bereits spürbaren aktuellen und absehbaren HR-Herausforderungen innerhalb der Universität zu Köln adäquat bewältigen zu können:

- Der kulturelle Change-Prozess an der Universität zu Köln – sowohl in der Verwaltung »von der Verwaltung zur Gestaltung« als auch in Wissenschaft und Lehre beim Ausbau von Managementstrukturen und -kompetenzen – erfordert nachhaltige Einstellungs- und Handlungsveränderungen bei Mitarbeitern und Führungskräften. Die Personalentwicklung unterstützt die dafür notwendige Kompetenzentwicklung durch die Planung von Maßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte.
- Durch die zunehmende Bedeutung von Eigenverantwortung (z.B. durch Hochschulfreiheitsgesetz, Modellversuch Liegenschaftsmanagement, Einführung SAP/Kaufmännisches Rechnungswesen, etc.) sind die Anforderungen an die Mitarbeiter, insbesondere auch an die Führungsleistung der Führungskräfte, enorm gestiegen. Hier ist Unterstützungsbedarf zur Kompetenzentwicklung deutlich erkennbar.
- Die Anpassung der internen Strukturen und Prozesse an diese Entwicklungen hat Auswirkung auf die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte. Hier ist aus der Sicht der Universität zu Köln Prozessunterstützung erforderlich.
- Trotz wirtschaftlich angespannter Lage wird sich der »Kampf um Talente« bei der Personalrekrutierung noch verschärfen. Hier müssen die Strategien der Personalentwicklung angepasst werden.
- Die Einführung des TVL (Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder) bietet für den Hochschulbereich Möglichkeiten zur Entwicklung von Führungsinstrumenten, die Leistungsorientierung unterstützen.

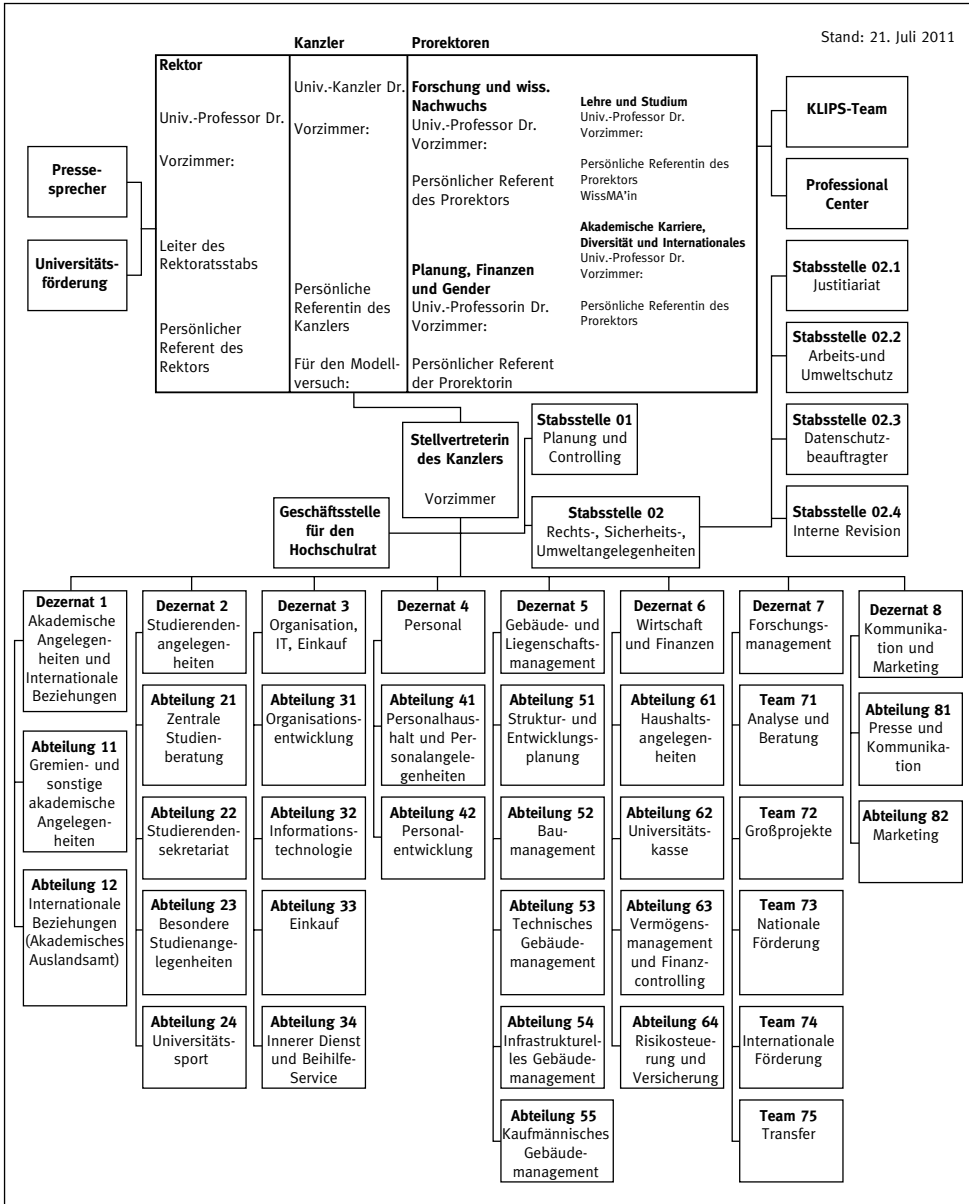


Abb. 1: Organigramm der Zentralen Hochschulverwaltung der Universität zu Köln

Die Personalentwicklung hat ihr Selbstverständnis von der Rolle des »Organisators von Weiterbildung« verändert hin zum strategischen Partner des Führungskreises, um als interne Berater proaktiv Konzepte und Maßnahmen für wesentliche Herausforderungen zu entwickeln und zu implementieren (vgl. Abbildung 2).

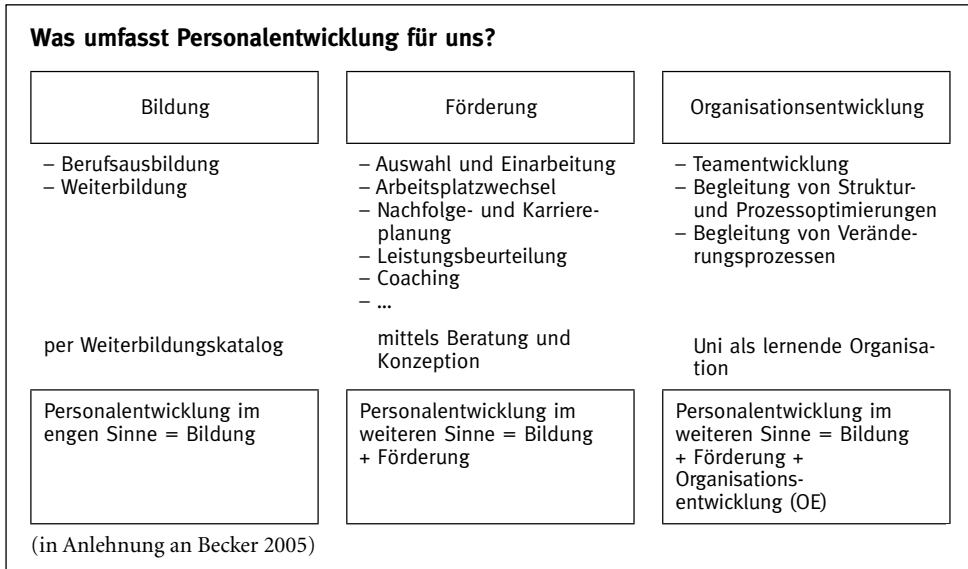


Abb. 2: Selbstverständnis der Personalentwicklung der Universität zu Köln im Rahmen von Kompetenzmanagement

4 Beschreibung des Vorgehens

Das Kompetenzmodell in der Verwaltung der Universität zu Köln ist noch relativ jung (seit Ende 2009). Der Entstehungsprozess bis zur Verabschiedung des Modells war bereits ein wichtiges Teilziel auf dem Weg zu einer geklärten und transparenten Führungskultur. In Abbildung 3 werden die einzelnen Etappen bis zur Verabschiedung des Modelles kurz skizziert:

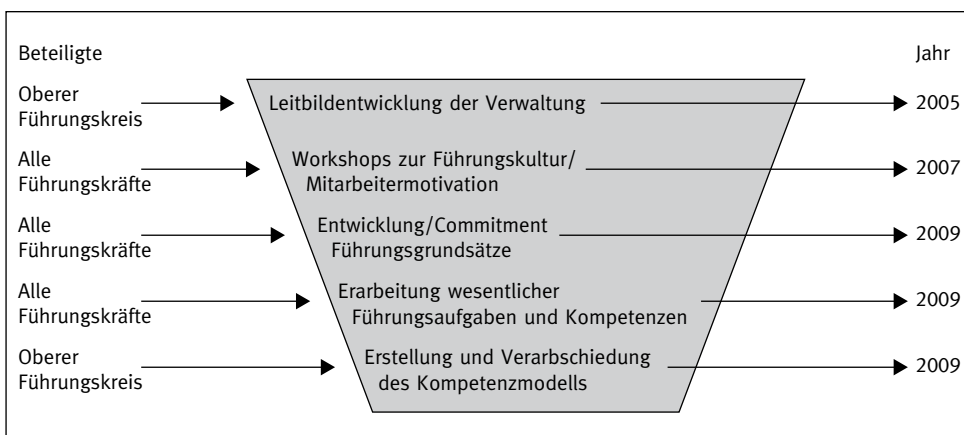


Abb. 3: Ausbildung einer gemeinsamen Führungskultur in der Verwaltung

4.1 Am Anfang stand das Leitbild

In 2005 wurde das Leitbild der Verwaltung von der Verwaltungsleitung (Kanzler, Vizekanzlerin) und den Dezernenten erarbeitet. In diesem Leitbild (vgl. Tabelle 1) sind u. a. grundsätzliche Aussagen zur Führungskultur in der Verwaltung getroffen worden.

Leitbild (Auszug: Miteinander und Führung)

Unsere Identifikation

Die Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Zielen und Aufgaben der Verwaltung der Universität sowie deren Motivation sind maßgeblich für unseren Erfolg. Unter anderem verdeutlicht eine einheitliche Außendarstellung diese Haltung.

Unser Miteinander

Wir gestalten unser Miteinander offen, respektvoll, tolerant und vertrauensvoll. Mitarbeiter und Führungskräfte sind zusammen dafür verantwortlich, dass die gemeinsame Arbeit in einem Klima erfolgen kann, das durch Selbständigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Kreativität und auch Spaß an der Arbeit geprägt ist. Wichtig hierfür sind eine passive und aktive Kritikfähigkeit im Sinne einer konstruktiven Zusammenarbeit und die Anerkennung der jeweiligen Arbeit. Dafür ist es erforderlich, dass der internen Kommunikation und Information ausreichend Raum und Zeit eingeräumt wird. Gemeinsame Aktivitäten fördern das Miteinander.

Unser Führungsverständnis

Das Verhalten unserer Führungskräfte ist mitarbeiterorientiert und soll vereinbarten Grundsätzen folgen. Wir erwarten von ihnen Engagement sowie fachliche, methodische und soziale Kompetenz. Die Führungskräfte sollen bei der Verteilung der Aufgaben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen und aktiv einbeziehen; an der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation sind sie aktiv zu beteiligen. Im Vertrauen auf die Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unter Berücksichtigung ihrer Eignung und Interessen sollen die Vorgesetzten sie fordern und fördern. Eine kontinuierliche Personalentwicklung der Mitarbeiter ist eine wichtige Aufgabe jeder Führungskraft und relevant für den Erfolg der eigenen Arbeit und der Organisation insgesamt.

Unsere Verantwortung

Alle Planungen und Handlungen der Verwaltung und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben nicht nur innerhalb der Universität, sondern auch darüber hinaus eine gesellschaftliche und soziale Relevanz. Diese zu erkennen, zu kommunizieren und einen Ausgleich zwischen den rechtlichen, finanziellen, gesellschaftlichen und sozialen Anforderungen sowie den Einzel- und Gesamtinteressen herbeizuführen, liegt in unserer Verantwortung.

Köln, im Juni 2005

Tab. 1: Ein Auszug aus dem Leitbild der Universität zu Köln

Dieses Leitbild stellte die maßgebliche Initiative für die nachfolgenden Maßnahmen dar.

4.2 Workshops zur Führungskultur/Mitarbeitermotivation

Im Rahmen von Workshops mit allen Führungskräften zum Thema »Motivation der Mitarbeiter« im Jahre 2007 wurden deutlich u. a. folgende Handlungsfelder für die Entwicklung der Führungsarbeit an der Universität zu Köln identifiziert:

- die Verkürzung und Vereinfachung von Entscheidungswegen,
- die Entwicklung von Anreizsystemen,

- die Einführung des Mitarbeitergesprächs,
- der Ausbau von Erfahrungsaustausch zwischen den Abteilungsleitern.

Es wurde festgestellt, dass das bestehende Führungsverhalten sehr heterogen, d. h. ohne unterstützende Führungsstandards war und es daher große Unterschiede in der Art des Umgangs mit Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden gab.

Neben unterschiedlichen »Führungsstilen« war auch das Verständnis über die wesentlichen Führungsaufgaben sehr heterogen. Mancher sah sich eher als herausgehobene Fachkraft, denn als Führungskraft, was aufgrund der häufigen Aufstiegswege vom Top-Experten zur Führungsrolle auch nur plausibel erschien. Ein einheitliches Rollen- und Werteverständnis als Führungskraft war nicht vorhanden.

Als Konsequenz daraus wurde das Ziel formuliert: Mitarbeiter müssen sich darauf verlassen können, dass Führungskräfte nach einem gemeinsamen Führungsverständnis und abgestimmten sowie transparenten Kriterien handeln. Bei aller (auch gewollten) Unterschiedlichkeit von Führungskräften muss Führung in einer Organisation kalkulierbar sein.

4.3 Entwicklung von Führungsgrundsätzen

Führung zu thematisieren, sich Gedanken über die Aufgaben und Kompetenzen von Führungskräften zu machen, Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente – wie z. B. das Mitarbeitergespräch – einzuführen, war der Anspruch und der konsequente nächste Schritt auf dem mit der Leitbildentwicklung begonnenen Weg. Zu einer guten Führung sollten sowohl Grundsätze gehören, an denen sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter orientieren können, als auch deren Konkretisierung in Form von abgestimmten Führungsaufgaben und transparenten verbindlichen Kompetenzen.

Im Rahmen des Entwicklungsprozesses war es für die Leitungsebene ein wichtiges Ziel, als Träger und Mentor der Führungskultur voran zu gehen und eine aktive Rolle als Gestalter des Changeprozesses einzunehmen.

Darüber hinaus sollte mit Führungsgrundsätzen (vgl. Abbildung 4) eine nachvollziehbare Brücke zwischen dem Leitbild und dem Führungskompetenzmodell der Verwaltung geschlagen werden.

Der Top-Down initiierte Prozess startete mit einem Kick-off-Workshop aller Dezenten gemeinsam mit Kanzler und Vizekanzlerin, unterstützt durch externe Moderation. Als erste Konkretisierungsstufe des Leitbildes entstanden die gemeinsamen Grundsätze zur Führungsarbeit in der Verwaltung. Diese Führungsgrundsätze fokussieren diejenigen Themen, die für die Weiterentwicklung der Verwaltung erfolgskritisch sind und eine gemeinsame Ausrichtung erfordern.

4.4 Priorisierung der wesentlichen Führungsaufgaben und -kompetenzen

Nach dem Commitment zu den Grundsätzen leiteten Verwaltungsleitung und Dezenten wesentliche Führungsaufgaben ab, die das Rollenverständnis – auf der Grundlage der Leit-

Universität zu Köln

Unsere Führungsgrundsätze sind das Gemeinschaftswerk aller Führungskräfte der Verwaltung der Universität zu Köln. Wir richten unser Führungsverhalten im täglichen Miteinander nach diesen Grundsätzen aus und werden uns zukünftig auch daran messen lassen.

Wir verpflichten uns, alles dafür zu tun, dass unser Umgang von Respekt, Toleranz und Offenheit geprägt ist. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bitten wir, die Zusammenarbeit mit uns kritisch zu reflektieren und uns Feedback zu geben.

Die Einführung und Umsetzung der Führungsgrundsätze wird durch die Verwaltungsleitung in besonderem Maße unterstützt und gefördert.

Dr. Neyses, Kanzler



Unsere Führungsgrundsätze

- >> Wir entwickeln Zukunftsperspektiven und finden Wege
- >> Wir denken weiter und geben Impulse, wobei wir Gutes bewahren
- >> Wir führen ziel- und mitarbeiterorientiert
- >> Wir geben Freiräume für selbständiges Arbeiten
- >> Wir tragen und übertragen Verantwortung
- >> Wir fördern und fordern adäquat
- >> Wir handeln und unterstützen engagiert und kompetent

(The list is surrounded by numerous handwritten signatures in various ink colors, including blue, black, and red, indicating approval from various university staff members.)

Abb. 4: Führungsgrundsätze der Verwaltung Universität zu Köln

linien – konkretisieren (vgl. Abbildung 5, Spalte 3). Zu diesen Aufgaben erarbeiteten die Beteiligten im nächsten Schritt die erfolgsrelevanten Kompetenzen, d.h. die Kompetenzen, die für die erfolgreiche Umsetzung der jeweiligen Aufgaben besonders wichtig sind (vgl. Abbildung 5, Spalte 2). Diese Zusammenstellung von Führungsaufgaben und Kompetenzen bildet das Anforderungsprofil an die Führungskräfte in der Verwaltung.

① Kompetenzbereich	② Relevante Kompetenz	③ Führungsaufgaben aus DEZ-WS	④ Konkretisierung im AL-WS
Ziel- und ergebnisorientiert handeln	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgabenorientierung – Projektmanagement – Arbeitsplanung 	Eindeutige Ziele und Aufgaben definieren Eindeutige Ziele und Aufgaben vereinbaren Kontrollieren Aufzeigen von Konsequenzen Zeitmanagement	Rahmen vorgeben Eindeutige Tätigkeitsbeschreibungen erstellen und aktualisieren Mechanismen zur Kontrolle entwickeln (organisatorische Kontrolle) Mit Hilfe von Zahlen Ziele nachhalten Arbeitsergebnisse der MA sehen Qualität sicherstellen Verantwortung der MA aktivieren => Selbstkontrolle

Abb. 5: Ergebnisse aus dem Workshop zum Kompetenzbereich »Ziel- und ergebnisorientiert handeln«

In nachfolgenden Workshops mit der nächsten Führungsebene (Abteilungsleiter) wurden die Führungsgrundsätze vertiefend reflektiert, im Detail angepasst und anschließend bestätigt (die gemeinsame Unterschrift symbolisierte ausdrücklich das Commitment aller Führungskräfte). Die von der Dezernentenebene hergeleiteten Führungsaufgaben und -kompetenzen wurden weiter konkretisiert (vgl. Abbildung 6, Spalte 4). Letztlich entstanden auf diese Weise sechs Aufgaben- bzw. Kompetenzfelder mit insgesamt 23 Kompetenzen aus zwei Workshops mit ca. 40 Führungskräften.

① Kompetenzbereich	② Relevante Kompetenz	③ Führungsaufgaben aus DEZ-WS	④ Konkretisierung im AL-WS
Menschen fördern und entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> – Delegationsfähigkeit – Mitarbeiterorientierung – Coachingkompetenz 	Möglichkeiten, Fähigkeiten und Interessen der MA kennen Berufliche und persönliche Entwicklung fördern Fähigkeiten und Erfahrungen der MA nutzen	Mitarbeitergespräche durchführen Informeller Austausch »Lösungs«- Angebote unterbreiten MA in Entscheidungsprozesse integrieren Aufgabengebiete an die Fähigkeiten der MA anpassen

Abb. 6: Ergebnisse aus dem Workshop zum Kompetenzbereich »Menschen fördern und entwickeln«

4.5 Fertigstellung des Kompetenzmodelles

Die Personalentwicklung erhielt aus dem Dezernenten-WS den Auftrag (vgl. Zitat unten), aus allen abgeleiteten Führungsaufgaben und -kompetenzen nach Abschluss des Abteilungsleiter-Workshops ein Kompetenzmodell mit entsprechenden Operationalisierungen zu formulieren:

Auftrag der Verwaltungsleitung an die Führungskräfte und die Personalentwicklung am Ende der Workshops:

»Die Führungsaufgaben werden mit Ihren Konkretisierungen von Personalentwicklung aufbereitet, dass sie als Orientierung für Ihren Führungsalltag genutzt werden können (z.B. auch im Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten, um Schwerpunkte zu definieren). Die hier von Ihnen beschriebenen und im Dezernentenworkshop erarbeiteten Führungskompetenzen werden von PE zu einem Kompetenzmodell zusammengestellt. Dieses Modell soll zukünftig u. a. als Grundlage für Ihre individuelle Weiterbildung und aller Führungsinstrumente dienen«.

Bei der Zusammenführung der abgeleiteten Führungskompetenzen in ein »formgebendes« Kompetenzmodell galten folgende Kriterien:

- Keine Clusterung der Grundkompetenzen, da das dem Geist des Herleitungsprozesses widersprechen würde,
- Zuordnung der Grundkompetenzen zu einer begrenzten Anzahl an Kompetenzfeldern, die einer eingängigen Logik und Struktur für alle Beteiligten folgt,
- Verknüpfung des Kompetenzmodelles mit den Führungsgrundsätzen,
- Formulierung der Kompetenzfelder nicht nach Sachlogik (Soziale Kompetenzen, methodische Kompetenzen, etc.), sondern entsprechend der strategischen Ziele in der Führungsarbeit (Strategisches Kompetenzmodell).

4.6 Verabschiedung des Kompetenzmodelles für Führungskräfte

Ende 2009 wurde das Kompetenzmodell in der Dezernentensitzung verabschiedet. Die Darstellung des Modelles verdeutlicht neben den strategischen Führungs-Kompetenzfeldern auch die Einbettung in die Führungs-Grundsätze und seinen Anspruch für die Führungsarbeit (vgl. Abbildung 7).

5 Beschreibung des Kompetenzmanagementsystems

Das Kompetenzmodell ist bislang ausschließlich für die Führungskräfte der Verwaltung der Universität zu Köln gültig und soll mittelfristig nach entsprechender Erfahrung und bedarfsgerechter Anpassung auch im wissenschaftlichen Bereich als Unterstützung eingesetzt werden. Es entstand im Zuge der gemeinsamen Arbeit aller Führungskräfte (Kanzler, Vizekanzlerin, Dezernenten, Abteilungsleiter) in der Verwaltung (vgl. Kap.4).

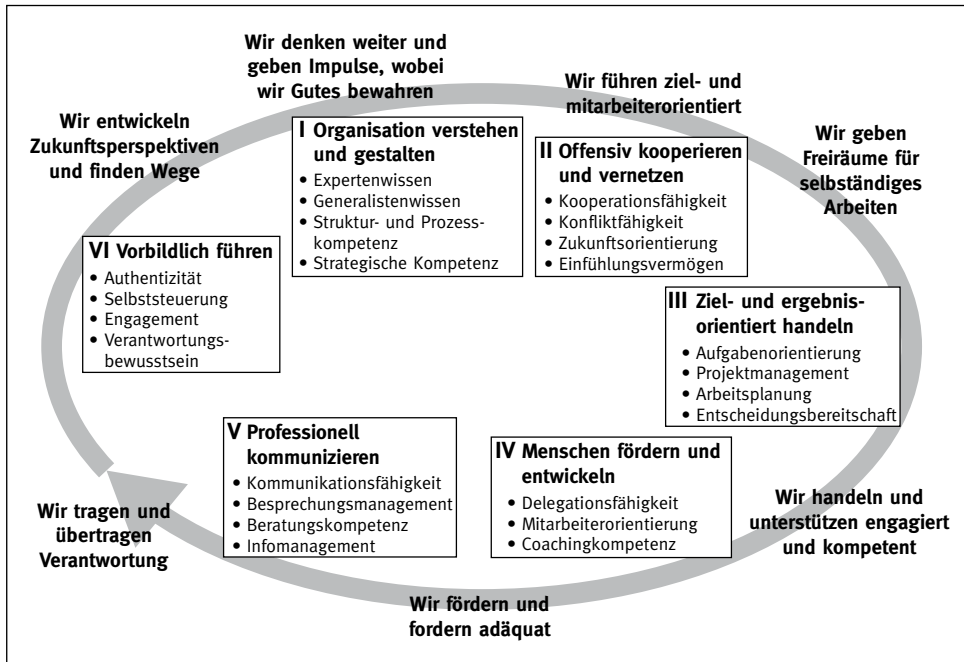


Abb. 7: Kompetenzmodell mit Führungsgrundsätzen

5.1 Aufbau und Struktur des Systems

Das Modell umfasst insgesamt sechs Kompetenzfelder bzw. -dimensionen. Die Dimensionen sind »strategisch« formuliert. Sie forcieren Kompetenzbereiche, die für die Führungsarbeit in der Verwaltung aktuell priorisiert sind, um den Changeprozess einer serviceorientierten Verwaltung nachhaltig fort- bzw. umzusetzen (vgl. Tabelle 2).

Kompetenzfelder	Kernanforderungen an diese Kompetenz
Vorbildlich führen	<ul style="list-style-type: none"> – Glaubwürdigkeit im eigenen Verantwortungsbereich durch Vorleben der Uni-Führungskultur. – Erwartungen und Anforderungen an Kollegen und Mitarbeiter überzeugend selbst praktizieren.
Menschen fördern und entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> – Die Kompetenzentwicklung der eigenen Mitarbeiter im Einklang mit den Anforderungen zu gestalten. – Die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter systematisch zu begleiten und zu unterstützen.
Professionell kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> – Ein transparentes und effizientes Informationsmanagement im eigenen Verantwortungsbereich sicherstellen. – Die Kommunikationsstrukturen und -kultur als zentrales Führungsinstrument entwickeln und nutzen.

Kompetenzfelder	Kernanforderungen an diese Kompetenz
Offensiv kooperieren und vernetzen	<ul style="list-style-type: none"> – Die Fähigkeit und Bereitschaft über den eigenen Teller- rand zu schauen und innovative Lösungen zu suchen. – Die Bereitschaft und Fähigkeit, Kooperationen mit an- deren Bereichen aufzubauen und den Pool an ver- schiedenen Erfahrungen für weiterführende Lösungen zu nutzen.
Ziel- und ergebnisorientiert handeln	<ul style="list-style-type: none"> – Im eigenen Verantwortungsbereich den Rahmen für eine konsequente Zielorientierung zu schaffen. – Sicherzustellen, dass Ziele effizient fixiert, verfolgt und umgesetzt werden.
Organisation verstehen und gestalten	<ul style="list-style-type: none"> – Tiefe sowie Breite der Kenntnisse zu Dienstleistungen, Strukturen und Prozessen in eigenen und angrenzen- den Bereichen. – Die Fähigkeit Prozesse, Dienstleistung und Strukturen, strategisch geleitet, ständig weiterzuentwickeln.

Tab. 2: Übersicht über die Kompetenzfelder der Universität zu Köln

5.1.1 Die Grundkompetenzen im Modell

Jedes der sechs Kompetenzfelder definiert sich über drei bis vier Grundkompetenzen. Insgesamt umfasst das Modell 23 Kompetenzen (vgl. Abbildung 8). Damit ist der Umfang der Grundkompetenzen hoch. Da diese Anzahl an Grundkompetenzen allerdings aus einem gemeinsamen Herleitungs-/Arbeitsprozess aller Führungskräfte resultierten (vgl. Kap. 4), wurden aus Akzeptanzgründen keine weiteren Zusammenfassungen vorgenommen.

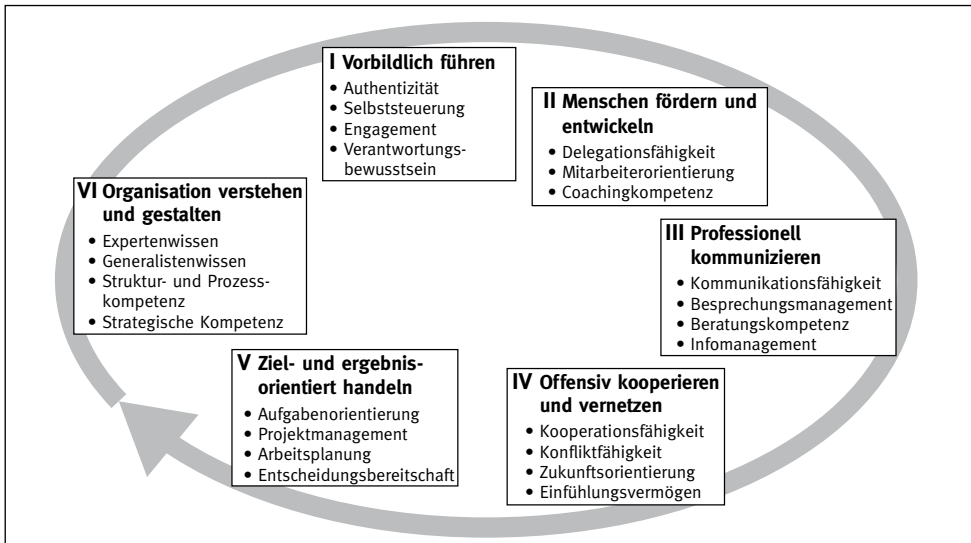


Abb. 8: Führungskompetenzmodell der Verwaltung der Universität zu Köln

5.1.2 Definition und Skalierung der Grundkompetenzen

Allen Grundkompetenzen wurden ca. drei bis vier »beobachtbare« Operationalisierungen zugeordnet, die das Verhaltensspektrum der Grundkompetenz deutlich machen und vor dem Arbeitshintergrund in der Verwaltung repräsentativ sind. Nach diesem Ansatz wurden alle Kompetenzfelder definiert (vgl. Tabelle 3):

Kompetenzbereich/ Bereich des Kompetenz- profils	Kompetenzen Welche Grundkompetenzen sind diesem Kompetenzbe- reich zugeordnet?	Woran kann man die Kompetenz im Alltag beobachten? Beispiele, woran Sie im Alltag die Ausprägung der Kompetenz erkennen können.
Vorbildlich führen	☞ Authentizität	<ul style="list-style-type: none"> – Schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch persönliche Wirkung. – Wirkt echt, stimmig und berechenbar in seinem Auftreten und Handeln. – Bringt die eigene Persönlichkeit mit seiner Rolle in Einklang.
	☞ Selbststeuerung	<ul style="list-style-type: none"> – Erkennt Stresssituationen und setzt sich für sich und andere stressreduzierende Maßnahmen um. – Auch in Stresssituationen zugänglich bzw. souverän sich steuern. – Setzt sich mit dem eigenen Verhalten & Handeln konstruktiv auseinander (Selbstreflexion).
	● Engagement	<ul style="list-style-type: none"> – Kann sich für Aufgaben und Themen begeistern. – Begeistert auch andere für Aufgaben und Ziele. – Reagiert flexibel auf Veränderungen – Zeigt sich in arbeitsintensiven Phasen belastbar.
	○ Verantwortungsbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> – Hält sich an Termine und Vereinbarungen. – Zeigt sich gegenüber der Universität und seinen Mitarbeitern loyal. – Ist bereit, Entscheidungen zu treffen und die Folgen zu verantworten. – Verfolgt stringent und beharrlich die gesetzten Ziele.

Tab. 3: Operationalisierung der Kompetenzen

5.1.3 Ausrichtung als reines Führungskompetenzmodell

Zum aktuellen Zeitpunkt ist das Kompetenzmodell noch ausschließlich für die Führungskräfte der Verwaltung konzipiert. Es wurden auch keine Spezifikationen für die unterschiedlichen Führungsebenen vorgenommen, da die Wirkung des Modells durch zusätzliche Modelle nicht verwässert werden sollte. Allerdings gibt es Überlegungen, mittelfristig weitere Kompetenzmodelle für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung bzw. für Fachkräfte/Experten mit schnittstellenübergreifender Verantwortung (laterale Führung) herzuleiten (vgl. Kap. 8).

5.2 Schritte zur Anwendung des Kompetenzmodelles

Gleichzeitig wurden konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führungskompetenzen/-kultur auf Basis des verabschiedeten Modells entschieden. Als nächster Schritt wurde die Entwicklung eines Tools für Fördergespräche beschlossen. Da gleichzeitig – auch im Rahmen des neuen TVL (Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder) – die Einführung des Führungsinstrumentes »Mitarbeitergespräch« empfohlen wurde, lag es nahe, das Kompetenzmodell als entscheidende Feedback-Grundlage für Führungskräfte in dieses Instrument zu integrieren.

Weiterhin wurde auch die Entwicklung eines »verwaltungs- bzw. universitätsspezifischen« modularen Führungskräfte-Entwicklungsprogramms für erfahrene Führungskräfte vereinbart; – ein Novum, da Führungsentwicklung zuvor ausschließlich individuell und mit unterschiedlichen Anbietern (vor allem durch die Hochschulübergreifende Fortbildung »HüF«) realisiert wurde (vgl. Abbildung 9).

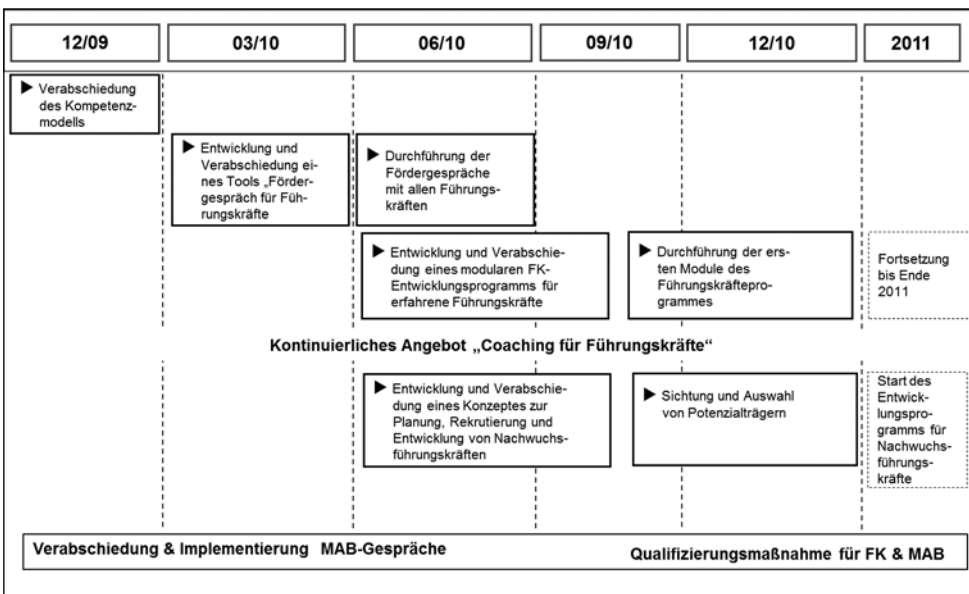


Abb. 9: Phasenplan zur Kompetenzentwicklung

5.3 Erhebung der Kompetenzen

Bislang gab es in der Verwaltung der Universität zu Köln noch kein verbindliches Mitarbeitergespräch. Wie oben bereits genannt (vgl. Kap. 5.2) wurde mit der Verabschiedung des Kompetenzmodelles die Entwicklung und Implementierung eines Fördergespräches für Führungskräfte beschlossen. Das Gespräch wird einmal jährlich zwischen Vorgesetztem und unterstellter Führungskraft/Mitarbeiter durchgeführt.

5.3.1 das Mitarbeitergespräch als Feedback- und Förderinstrument

Das Mitarbeitergespräch für Führungskräfte besteht aus einem Feedback- und einem Entwicklungsteil. Im Feedbackteil erhält jede Führungskraft ein Feedback zu den sechs Dimensionen des Führungsmodells von seiner/seinem Vorgesetzten. Es wurde auf ein differenziertes Feedback zu allen 23 Grundkompetenzen verzichtet, um das Gespräch nicht zu überfrachten und die Gesprächsschwerpunkte übersichtlich zu halten. In der Vorbereitung orientiert sich die Führungskraft durchaus an den Grundkompetenzen und führt dann aber diese Eindrücke zu einem Feedback zum gesamten Kompetenzbereich zusammen (vgl. Abbildung 10 und Tabelle 4 unten). Außerdem leitet sie Entwicklungszeile und mögliche Fördermaßnahmen ab.

Zur Vorbereitung auf die erstmalige Durchführung der Gespräche wurden alle Führungskräfte auf die Durchführung der Gespräche in 1-tägigen Workshops qualifiziert. Da der Herleitungsprozess des Kompetenzmodelles bereits sehr auf die Akzeptanz der Beteiligten ausgerichtet war, konnten die Workshops ganz auf die Qualifizierung der Anwender ausgerichtet werden. Dabei stand der Aufbau des Instrumentes, seine Anwendung im Gespräch und die Einbettung in dem gesamten Förderprozess im Vordergrund.

Nachfolgend sind der Auszug eines Vorbereitungsblattes zu einem Kompetenzfeld sowie die Bewertungsanker abgebildet:

MITARBEITERGESPRÄCH MIT MITARBEITERINNEN MIT FÜHRUNGSAUFGABEN					
Erläuterungen der Führungskompetenzbereiche mit Verhaltensbeispielen:					
1. vorbildlich führen			Einschätzung 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		
A.	Authentizität	Anmerkungen/ Anregungen:	C.	Engagement	Anmerkungen/ Anregungen:
	<ul style="list-style-type: none"> - Schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch persönliche Wirkung. - Wirkt echt, stimmig und berechenbar in seinem Auftreten und Handeln. - Bringt die eigene Persönlichkeit mit seiner Rolle in Einklang. 			<ul style="list-style-type: none"> - Kann sich für Aufgaben und Themen begeistern. - Begeistert auch andere für Aufgaben und Ziele. - Reagiert flexibel auf Veränderungen. - Zeigt sich in arbeitsintensiven Phasen belastbar. 	

MITARBEITERGESPRÄCH MIT MITARBEITERINNEN MIT FÜHRUNGSAUFGABEN					
Erläuterungen der Führungskompetenzbereiche mit Verhaltensbeispielen:					
1. vorbildlich führen			Einschätzung		
			5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>		
B.	Selbststeuerung – Erkennt Stresssituationen und setzt sich für sich und andere stressreduzierende Maßnahmen um. – Auch in Stresssituationen zugänglich bzw. souverän sich steuern. – Setzt sich mit dem eigenen Verhalten & Handeln konstruktiv auseinander (Selbst-Reflexion).	Anmerkungen/ Anregungen	D.	Verantwortungsbewusstsein – Hält sich an Termine und Vereinbarungen. – Zeigt sich gegenüber der Universität und seinen Mitarbeitern loyal. – Ist bereit Entscheidungen zu treffen und die Folgen zu verantworten. – Verfolgt stringent und beharrlich die gesetzten Ziele.	Anmerkungen/ Anregungen:

Abb. 10: Darstellung eines Kompetenzfeldes im Mitarbeitergespräch (Vorbereitungsblatt)

Gesamteinschätzung	
Übertrifft die Anforderungen in besonderem Maße	Der Mitarbeiter zeigt hervorragende Arbeitsergebnisse und ist ein Leistungsträger. Er denkt über den eigenen Arbeitsbereich hinaus. Seine fachlichen, persönlichen, sozialen Kompetenzen setzt er für übergeordnete Ziele ein und übernimmt Vorbildfunktion.
Übertrifft die Anforderungen	Der Mitarbeiter zeigt sehr gute Arbeitsergebnisse auch bei hohem Schwierigkeitsgrad. Das Führungs- und Fachwissen geht über das Arbeitsgebiet hinaus und/oder die persönlichen/sozialen Kompetenzen sind stark ausgeprägt.
Entspricht voll den Anforderungen	Der Mitarbeiter erfüllt sein aktuelles Aufgabengebiet gut, d. h. der Arbeitsaufwand steht in einem angemessenen Verhältnis zur Zielerreichung. Seine Kompetenzen setzt er optimal ein.
Entspricht im allgemeinen den Anforderungen	Der Mitarbeiter erfüllt seine Aufgaben teilweise schon gut hat z. Zt. aber noch erkennbare Defizite in den Arbeitsergebnissen und/oder dem Einsatz seiner Kompetenzen. Diese Defizite sind in einem absehbaren Zeitraum mit entsprechender Unterstützung auszugleichen.
Entspricht nicht den Anforderungen	Eine Überforderung des Mitarbeiters ist klar erkennbar. Der Mitarbeiter zeigt deutliche Schwächen in den fachlichen, persönlichen und/oder sozialen Kompetenzen. Ein unmittelbarer Handlungsbedarf ist zur kurzfristigen Situationsklärung unbedingt erforderlich.

Tab. 4: Bewertungsskala zur Erfassung der Kompetenzen

5.4 Personalpolitische Umsetzung der Kompetenzeinschätzung

Die Kompetenzeinschätzungen aus den Mitarbeitergesprächen bilden für alle Führungskräfte zunächst die Grundlage für einen realistischen Abgleich von Selbst- und Fremdbild.

Aus den daraus abgeleiteten Bedarfen werden die individuellen Fördermaßnahmen für alle Führungskräfte bestimmt.

Die identifizierten Maßnahmen bilden die Grundlage für die Gestaltung der Entwicklungsprogramme.

Darüber hinaus wird das Kompetenzmodell in den Auswahlprozess für Führungskräfte integriert. Dieses Zusammenspiel von Kompetenzmodell und Kompetenzmanagement in der Verwaltung wird in Abbildung 11 verdeutlicht:

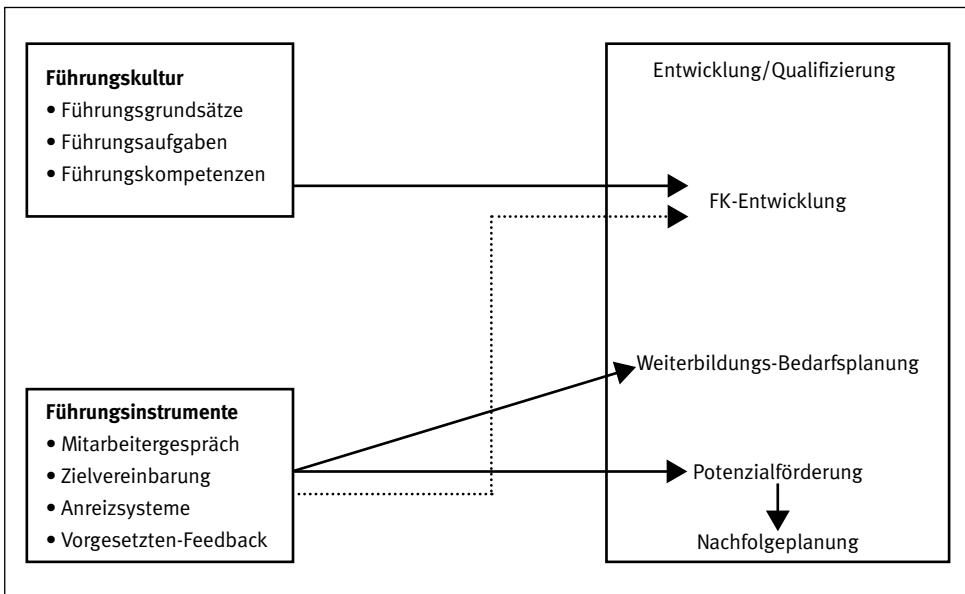


Abb. 11: Aufbau unseres Kompetenzmanagements

5.4.1 Kompetenzentwicklung durch den/die Vorgesetzte(n)

»Menschen fördern und entwickeln« ist eine der sechs Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte. Das bedeutet, dass Personalentwicklung nicht Aufgabe einer zentralen Personalentwicklungs-Abteilung ist, sondern eine der Kernaufgaben der Führungskräfte. Die Führungskräfte stehen in der Verantwortung, die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter – und damit auch der unterstellten Führungskräfte – kontinuierlich zu begleiten und zu unterstützen. Dazu zählt zu allererst der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, das einen Coachingprozess des Vorgesetzten überhaupt erst möglich macht. Neben der Ermöglichung von expliziten Trainingsprogrammen in Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung, sind aber auch Fördermaßnahmen on und near the job wesentliche Werkzeuge, die

jede der Führungskräfte im Coachingprozess einsetzen soll. Innerhalb des Entwicklungsprogrammes für Führungskräfte gibt es ein Modul, das Führungskräfte für diese Aufgabe qualifiziert.

5.4.2 Kompetenzentwicklung durch ein Führungskräfte-Programm

Bislang haben sich interessierte Führungskräfte der Verwaltung individuell in einer überbetrieblichen Weiterbildungsakademie des öffentlichen Dienstes bzw. der Universitäten oder bei anderen Anbietern für ihre Führungsarbeiter weiterqualifizieren können. Die Universität hat mit der Verabschiedung des oben genannten Prozesses den Startschuss für ein eigenes verwaltungs- bzw. universitätsspezifisches Führungskräfteprogramm gegeben, das Führungskräfte speziell für die Anforderungen in der Organisation unterstützt. Das strategische Kompetenzmodell soll Ausgangspunkt für eine Intensivierung der Lernenden Organisation sein, d.h. eben auch, dass Lernen gemeinsam und nicht ausschließlich individuell stattfindet. Das Kompetenzmodell enthält sechs für den Veränderungsprozess wichtige Führungskompetenzen. Auf diese Kompetenzen soll durch das interne Trainingsprogramm in den nächsten Jahren ein besonderer Fokus gesetzt werden.

5.4.3 Schwerpunkte unseres Trainingsprogrammes

Die Module des Trainingsprogrammes orientieren sich nicht an standardisierten Führungstrainings (z.B. Konfliktmanagement), sondern sind aus dem Kompetenzmodell und damit aus den von den Führungskräften ermittelten Bedarfen abgeleitet. Damit soll zum einen inhaltlich der Fokus deutlich auf diese Kompetenzbereiche gelegt und darüber hinaus auch

Beispiele einer Modulbeschreibung

Baustein I: Vorbildlich führen

(Authentizität – Selbststeuerung – Engagement – Verantwortungsbewusstsein)

Zielgruppe:

Führungskräfte mit Personalverantwortung in der Verwaltung

Lernziele:

Die Führungskräfte reflektieren und stärken ihr Rollenverständnis und ihre Wirkung als Führungskraft. Dabei setzen Sie sich in diesem Modul primär nicht mit Führungsinstrumenten, sondern mit den Anforderungen an die Führungsarbeit und den persönlichen Umgang damit auseinander.

Inhalte:

- Eigener und organisationaler Anspruch an die Führungsrolle in der Verwaltung
- Umgang mit Widersprüchen bzw. Dilemmata in der Führungsrolle
- Umgang mit den Erwartungen der eigenen Mitarbeiter
- Glaubwürdigkeit in der Führungsarbeit: Elementare Handlungsprinzipien in der Führungsarbeit
- Resilienz: Regulation von emotionalen Belastungen in der Führungsarbeit

Teilnehmer:

12 max.

Termin, Zeit und Ort:

2 Tage

das Bewusstsein für das Kompetenzmodell als verbindlichen Qualitätsstandard für Führung gefördert werden.

Zu jedem Kompetenzfeld wird ein 2-tägiges Grundlagentraining konzipiert und angeboten. Das Kompetenzfeld »Vorbildlich führen« ist ein für alle Führungskräfte verbindliches Modul. Die anderen Module werden nach Bedarf angeboten, d.h. dass die Entwicklungsempfehlungen aus den Mitarbeitergesprächen die Relevanz eines bestimmten Modules für die einzelne Führungskraft bestimmen. Besteht zu einem Kompetenzfeld noch vertiefender Förderungsbedarf, können einzelne Vertiefungstrainings, Coachingsupport und Beratung durch die Personalentwicklung angefordert werden.

6 Bewertung der heutigen Situation

Der gesamte Prozess der letzten Jahre hat dazu geführt, dass das Thema Führung in der Verwaltung eine deutlich stärkere Beachtung als in früheren Jahren erfährt. Die vielfachen Veränderungsprozesse in der Organisation werden die Führungskräfte auch zukünftig in ihren Führungskompetenzen fordern und damit diese Entwicklung weiter unterstützen.

Da die Dimensionen des Modells aus einem gemeinsamen Erarbeitungsprozess entstanden sind und in ihrer Clusterung als strategisches Modell gemeinsam formuliert wurden, sind die Beteiligten von der aktuellen Gültigkeit bzw. Wirksamkeit des Modelles überzeugt. Allerdings wird auch davon ausgegangen, dass in den nächsten Jahren durchaus andere Kompetenzen in den Vordergrund rücken bzw. vorhandene Kompetenzen auch an Relevanz verlieren können.

Bislang fokussieren sich die Kompetenzeinschätzungen mit dem Kompetenzmodell in besonderer Weise auf das Mitarbeitergespräch. Auch im Rahmen von Auswahlprozessen bildet das Kompetenzmodell eine Beurteilungsgrundlage, allerdings werden die Kompetenzen – je nach Tätigkeitsbereich – weiter spezifiziert und instrumentell multivariant erhoben.

Zur Weiterentwicklung der Führungskultur ist es in den nächsten Jahren ein besonderes Ziel, das Bewusstsein für die Führungsarbeit und dabei besonders für den Feedbackprozess zwischen Führungskraft und unterstellter Führungskraft/Mitarbeiter zu stärken. Unter dieser Zielsetzung ist die absolute Gültigkeit von getroffenen Einschätzungen aus dem Kompetenzmodell hier nicht primär relevant. Sollte mittelfristig auch ein Fokus auf die Messung der Veränderung von Führungsleistung gelegt werden (vgl. Management Improvement-Ansatz), würde die Gültigkeit des Modells und der damit getroffenen Einschätzungen neu geprüft und angepasst werden.

Das Kompetenzmodell soll einen Prozess stützen, der 2005 begonnen wurde – zunächst in der Verwaltung. Deshalb wurde von Anfang an Wert darauf gelegt, dass das Modell aus der Führungsmannschaft heraus entsteht und nicht als fertiges Produkt einer Fachabteilung zur Verfügung gestellt wird. Zentrales Ziel bleibt es, das Thema Führung besprechbar zu machen und als Lernende Organisation auf ein bewussteres und damit höheres Niveau zu bringen. Deshalb ist das Kompetenzmodell in dieser Phase vor allem von kulturprägender Bedeutung und Verbindungselement bzw. Klammer aller Maßnahmen zur Personalentwicklung für Führungskräfte.

7 Erfolgsfaktoren

Im Rückblick auf die vergangenen 5 Jahre seit Initiierung des Change-Prozesses zur Führungskultur sind insbesondere die folgenden vier Aspekte erfolgsentscheidend gewesen:

- die Mitgestaltung und das Commitment durch alle Führungskräfte,
- der fortlaufende Support des Prozesses aus der Leitungsebene,
- die Vernetzung aller Maßnahmen über ein Führungs-Kompetenzmodell,
- ein auf Langfristig- und Nachhaltigkeit ausgerichtetes Vorgehen.

Wie in Kap. 4 geschildert waren die Führungskräfte in verschiedenen Workshops an fast allen Entwicklungs- und Entscheidungsschritten beteiligt. All diese vorbereitenden Schritte (Entwicklung von Leitbild, Führungsgrundsätze, etc.) waren im Prinzip auch schon Interventionen zur Weiterentwicklung der Kultur, da der Entwicklungsprozess einen gemeinsamen und teilweise durchaus kontroversen Dialog innerhalb der Führungskräfte mit sich brachte. Ebenso unterstützt der vorangegangene gemeinsame Prozess auch die Akzeptanz für die nun stattfindenden Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung (wie z.B. das Trainingsprogramm, vgl. Kap. 5.4.3.)

Kanzler und Vizekanzlerin der Universität wirken als Initiatoren und Begleiter des gesamten Prozesses. Ebenso wurde das Vorgehen im erweiterten Führungskreis mit allen Dezenten diskutiert und gemeinsam entschieden. Der überwiegende Teil der Maßnahmen startete mit einem gemeinsamen Workshop der oberen Führungsebene (Dezenten) und des Kanzlers bzw. der Vizekanzlerin. Diese Form des Supportes und die Gestaltung als Top-down-Prozess verdeutlichen immer wieder den Stellenwert des Changeprozesses in der Organisation.

In der Vergangenheit bestand die Personalentwicklung in der Verwaltung tendenziell eher aus unverbundenen Einzelmaßnahmen. Mit der Einführung des Kompetenzmanagementsystems werden nun konsequent alle Weiterentwicklungen oder Neuintiierungen von Führungsinstrumenten mit dem entwickelten Kompetenzmodell abgestimmt (z.B. Mitarbeitergespräch, Personalauswahlverfahren).

Gerade Veränderungsprozesse, die Kulturveränderungen fokussieren, erfordern ein Vorgehen, das auf Kontinuität und Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Dadurch, dass in den vergangenen Jahren aufeinander aufbauende Maßnahmen entschieden und durchgeführt wurden, ist in der Verwaltung das Thema Führung deutlich in den Fokus gerückt worden.

8 Ausblick

Ogleich der gesamte Prozess 2005 mit der Leitbilddiskussion begonnen hat, befindet sich des Veränderungsprozesses zur Führungskultur noch in der Anfangsphase. Diese Phase gilt der Entwicklung von Akzeptanz und Sensibilisierung für die Führungsarbeit in der Verwaltung. In einer Organisation, die – wie viele Organisationen im Non-profit-Bereich – traditionell eher von struktureller Führung geprägt ist, gibt es Signale an vielen Stellen im operativen Alltag, dass die Führungskultur in Bewegung ist und weitere Unterstützung braucht. Nachhaltigkeit bedeutet in diesem Prozess, die Organisation nicht mit Tools und Aktivitäten

zu überfordern, sondern die gemeinsam initiierten Maßnahmen ausdauernd zu fördern und das Thema Führungskultur und das damit verbundene Kompetenzmodell immer wieder mit laufenden PE/OE-Maßnahmen in Verbindung zu bringen. Mittelfristig soll ein vertrauensvoller, konstruktiver Feedbackprozess zwischen Führungskraft und unterstellter Führungskraft/Mitarbeiter zur betrieblichen Normalität werden.

Darüber hinaus ist geplant, das Kompetenzmodell im Laufe der nächsten Jahre auf alle Mitarbeiter auszuweiten, z. B. als Grundlage zur mittelfristigen Weiterentwicklung des Mitarbeitergespräches. Ein solches Kompetenzmodell unterscheidet sich sicherlich in einigen Kompetenzfeldern vom Modell der Führungskräfte. Insbesondere das aktuell neu initiierte Nachwuchskräfteprogramm, das neben Nachwuchsführungskräften auch ambitionierte Fachkräfte unterstützen und fördern soll, wird die Herleitung eines auf diese Zielgruppe angepassten Kompetenzmodells, das insbesondere die Anforderungen an den lateralen Führungsprozess herausstellt, erfordern.

Ebenso gibt es im wissenschaftlichen Bereich erste konkrete Schritte zum Aufbau einer strategischen Personalentwicklung und eines bedarfsorientierten Kompetenzmanagements. Parallel dazu nutzen auch Führungskräfte aus Lehre und Forschung das in der Verwaltung angebotene Führungskräfteprogramm.

