



**Learning to build  
Europe**



**Institut Européen  
d'Administration Publique  
European Institute  
of Public Administration**



Institut Européen  
d'Administration Publique  
European Institute  
of Public Administration

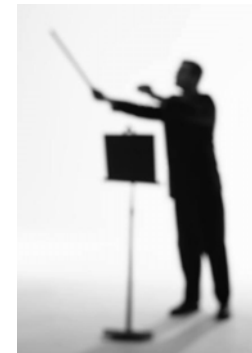
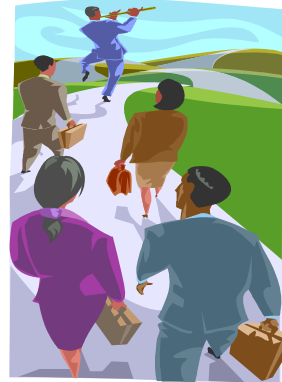
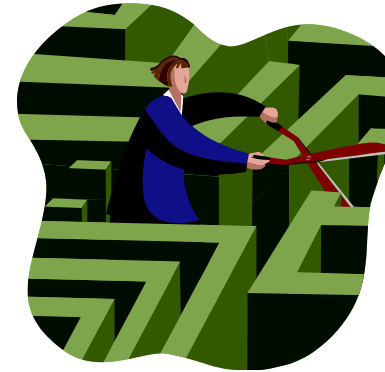
**TOP Führungskräfte (FK) in Europa**  
*Anforderungsprofile für staatliche FK am Beispiel  
ausgewählter europäischer Länder*

**Herma Kuperus**

*Frühjahrstagung SGVW, 7 Mai 2009, Aarau (CH)*

**Basierend auf einer EIPA-Studie (2008)**

# Was sind Führungskräfte?



- Was ist eine FK in Europa?
- Wie werden sie angeworben, aus- und weitergebildet?
- Welche Anforderungsprofile werden genutzt?
- Frauen an der Spitze?
- Fazit & Perspektiven



# Wer ist eine Top-Führungskraft im ÖD in Europa?

*'Top Führungskräfte'* (DE)                      *'Senior Civil Service'* (UK)  
*'Top Management Group'* (NL)        *'Top public service'* (EE)  
*'High-ranking Civil Servants'* (FR, RO)

## Das Problem einer gemeinsamen europäischen Definition:

- Oftmals gibt es kein vergleichbares System für den Umgang mit FK.
- Keine eindeutige Definition der Gruppe der FK: **formelle oder informelle Strukturen**
- Ebenso bei politischen Positionen, höheren nicht-politischen Positionen (Experten, Beratern) oder **nur Management Positionen**.
- **Zentralisiertes oder dezentralisiertes** Personalmanagement für Spitzenbeamte (Beispiel ABD in NL)
- Verschiedene Ebenen der öffentlichen Verwaltung oder nur die **nationale/föderale Ebene** sind miteinbezogen bei Entscheidungsprozessen



Die folgende Definition wird in der Studie verwendet:

“Der **höhere Dienst (HD)** ist ein System für **Managementpositionen** auf höherer und Spitzenebene im nationalen öffentlichen Dienst, formell oder **informell strukturiert**.

Es ist das Rahmenwerk einer Karriere-bezogenen Entwicklung, welches dafür sorgt, dass Mitarbeiter durch Wettbewerb auf Funktionen ernannt werden, welche sich mit Beratung der politischen Linie, der Ausführung dieser Politik und mit der Lieferung öffentlicher Diensten befassen.



# Wer gilt als Führungskraft in den MS?

Ebene 1 +	1 MS	6 MS	10 MS	3 MS				
Ebene 1					1 MS	1 MS	2 MS	1 MS
Ebene 2								
Ebene 3								
Ebene 4								
Ebene 5								

**Ebene 1+:** Generalsekretär/ Staatssekretär / Permanenter Sekretär

**Ebene 1 :** Generaldirektor / Abteilungsleiter/in

**Ebene 2:** Direktor / Abteilungsleiter/in

**Ebene 3:** Referatsleiter/in

**Ebene 4 & 5:** Referenten

- In **BE, DE, IT, LU, PT, SI, SK** wird Ebene 1+ FK politisch ernannt
- **Ebene 1 und 2** sind die **häufigst vorkommenden Ebenen** in der FK Gruppe



# Mitgliedstaaten in FK Modellen

	Formeller FK Status	Kein formeller FK Status
Spezielle Konditionen für FK	<p><b>N.1</b> Mit zentralem FK Büro: NL, UK</p> <p>BE, IT, MT, PL, PT, RO</p> <p><b>N.2</b></p>	<p>AT, DE, EL, ES, FR, LU, IE</p> <p>DK, FI, SE, SI</p> <p>EE, LV, SK</p> <p><b>N.4</b></p>
Keine speziellen Konditionen für FK	<p>BG, CY</p> <p><b>N.3</b></p>	<p>CZ, HU, LT</p> <p><b>N.5</b></p>



# Beschäftigungssysteme (1)

**Laufbahnsystem:** Anwerbung des HD auf Einstiegsebene, interne Beförderung, interne Bewerbung

**Positionsbasiertes System:** Anwerbung für einen Posten von außerhalb und innerhalb des Staatsdienstes

**Hybridsystem:** Vermischt Elemente von beiden Systemen

	Laufbahn	Hybrid	Position
<b>Generell</b>	FR DE EL LU	BG LV SK SI LT >	CZ DK EE FI SE UK
<b>Für HD</b>	AT, BE, CY > IE, RO, ES - - > HU, PT - - -	IT, MT > < PL - - - - -	< NL > HU, PT



# Beschäftigungssysteme (2)

## Einfluss auf Anforderungsprofil und Entwicklung von Führungskräfte

- Wissensorientierte Wettbewerbe zu Beginn < > Profil jeder freien Stelle
- Langsame vs. schnelle Anpassungsfähigkeit bei Änderung der Profile

## Wesentliche Trends:

- Um den höheren Dienst zu verbessern, bewegen sich Mitgliedstaaten mit einem karrierebasierten Beschäftigungsmodell in die Richtung eines positionsbasierten Modell;
- Mitgliedsstaaten mit einem positionsbasierten Modell nähern sich in einigen Elementen dem karrierebasierten Modell an.

## Gemeinsame Elemente: Stärkung des Wettbewerbs

- Auswahl: basiert weniger auf Dienstjahren
- Zeitverträge/Ernennungen
- Leistungsbewertung
- Externe Bewerber
- Auswahl basiert auf Managementfähigkeiten und Erfahrung
- Bereitschaft, die fähigsten Mitarbeiter durch Aufstiegschancen zu halten.



# Rekrutierungsmethoden

- ❑ **Konkurrenzexaminierung in der Gruppe:**
  - am Beginn der Besamtenkarriere (BE, DE, FR, EC, EL, IE, IT, LU)
  - am Beginn der Karriere im höheren Dienst (RO)
  
- ❑ **Beförderung** aufgrund Anzahl Dienstjahre im Staatsdienst (AT, CY)  
(Senioritätssystem)
- ❑ **Individuelle Wettbewerbsprozedur** für jede Beförderung (BG, CY, CZ, DK, EE, FI, LT, LV, SI, SE, SK, UK)
  
- ❑ **Mitarbeiterpool** für FK: Zugang durch Wettbewerb (PL)
- ❑ **Virtueller Mitarbeiterpool**, mit Zugehörigkeit durch FK (EE, NL)
- ❑ **Leistungsevaluation/Ranking** für **FK Pool** Auswahl und spätere Ernennung zu einer Position gemäß diesem Pool Ranking (IE)
  
- ❑ **Leistungsbezogene Verträge** für FK Positionen – erneute Bewerbung auf die gleiche oder eine neue Position, innerhalb des Staatsdiensts (BE, MT)
- ❑ **Leistungsbezogene Verträge** für FK Positionen – erneute Bewerbung auf die gleiche oder eine neue Position, im Wettbewerb mit externen Kandidaten (ES, PT)



# Kompetenzprofile

Um die richtigen Personen anzuwerben und entsprechend zu fördern, ist es wichtig ein Profil mit den nötigen Kompetenzen (Qualifikationen, Wissen & Handlungsweisen) für bestimmte Positionen zu entwickeln.

	Laufbahnsystem	Hybrid	Positionssystem
Zentrales Kompetenzprofil + Management-Training*	BE, PT  CY, IE, RO, EC	BG, IT, LV  HU, SI	-  EE, NL, UK, SE
Kein zentrales Kompetenz-Profil, aber Management-Training*	EL, LU  AT, FR, DE, LT, ES	SK  MT, PL	CZ  DK, FI

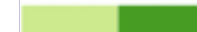
\* ohne Eintrittstraining



# Kompetenzprofile in Bulgarien

Strukturierte Kompetenzprofile, Einführung in 2008 sowie laufende und geplante Weiterbildungsaktivitäten.

Position	Technical	Experts	Middle level managers	Top managers
	Technical	Analytical	Analytical	Analytical
	Effectiveness related	Effectiveness related	Effectiveness related	Effectiveness related
	Building Relationships	Building Relationships	Building Relationships	Building Relationships
	Communicative	Communicative	Communicative	Communicative
		Stakeholder Awareness	Stakeholder Awareness	Stakeholder Awareness
			Leadership	Leadership
			General Management	General Management
				Strategic



# Kompetenzprofile für FK in Estland

Kompetenzen sind als Verhalten beschrieben und werden auf folgenden 5 Ebenen gemessen (Werte von 1 bis 5)

## 1. Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit

- Dient dem Staat
- Respektiert die Ethik des öffentlichen Dienstes
- Respektiert Gesetze

## 2. Eine Vision haben

- Entwickelt Visionen
- Erklärt strategische Entscheidungen
- Setzt Ziele

## 3. Initiiert Erneuerungen

- Entwickelt sich selbst
- Entwickelt die Organisation und implementiert Erneuerungen

## 4. Führungskraft/ Leadership

- Inspiriert und motiviert das Team
- Entwickelt Netzwerke für Zusammenarbeit

## 5. Resultatorientierung

- Trifft Entscheidungen und übernimmt Verantwortung
- Erzielt Resultate
- Zeigt Verantwortung gegenüber öffentlichen Eigentümern
- Folgt und entwickelt Gesetze



# Kompetenzprofile in den Niederlanden

## Zentrales Kompetenzprofil für alle Top Führungskräfte (ABD-Bureau)

### Sieben Kernkompetenzen für Führungskräfte

*Potential für individuelle Entwicklung*

1. Selbstreflektierung
2. Lernfähigkeit

*Beurteilung der individuellen Arbeitsleistung*

3. Umgebungsbewusstsein
4. Personalentwicklung
5. Überzeugungskraft
6. Integrität
7. Initiative/ pro-aktive Haltung

### Kompetenzprofil für Top Führungskräfte

#### A. Handelt im Interesse des öffentlichen Dienstes

- Zugewandt
- Kooperativ
- Integer

#### B. Formuliert wohlüberlegte Politikvorschläge

- Umgebungsbewusstsein
- Netzwerkfähigkeit
- Urteilsvermögen
- Sensitivität gegenüber der Organisation
- Sensitivität gegenüber dem öffentlichen Verwaltungs-Management

#### C. Setzt den Kurs aus

- Entscheidungsfähigkeit
- Initiative
- Organisationsgetriebenes Management
- Überzeugungskraft
- Flexibilität

#### D. Inspirierende Führungskraft, Leader

- Eindeutige und konsistente Führung
- Personalentwicklung
- Delegation
- Motivation
- Fortgangsevaluierung
- Aufgabengetriebenes Management

#### E. Permanente Erneuerung und Erweiterung eigener Grenzen

- Mut
- Selbstreflektierung
- Lernfähigkeit



# Kernwerte für Führungskräfte in Dänemark

Kein zentrales Kompetenzprofil, aber ein für alle Verwaltungsebenen gemeinsam erarbeiteten Kodex

## Code for chief executive excellence in Denmark

Nine recommendations

1. Clarify your management space with the political leader

2. Take responsibility for ensuring that the political goals are implemented throughout the organisation

9. Safeguard the public sector's legitimacy and democratic values

8. Display personal and professional integrity

3. Create an organisation which is responsive and capable of influencing the surrounding world

7. Exercise your right and duty to lead the organisation



4. Create an organisation which acts as part of an integrated public sector

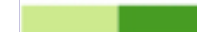
6. Possess vision and work strategically to improve the way that your organisation accomplishes its assignments

5. Require the organisation to focus on results and effects



# Gemeinsame Elemente des Kompetenzprofils

Competences	EE, BG, IE, UK, EC	RO, FI, NL, ES	BE, CY, IT, PT, SI
Leadership	Yes	Yes (except RO)	No (except BE, SI)
Strategic vision	Yes	No	No
Achieving results	Yes	Yes (except NL)	No
Communication	Yes	No (except RO)	No (except SI)
Managing relations, people, HRM	Yes	Yes	No (except BE)
General management	Yes	Yes	Yes
Knowledge	No	No	Yes
Awareness/sensitivity	BG, IE,	NL	BE
Integrity/ethics	EE, IE, UK	NL	-
Judgement/decisional	EE, IE, EC	RO, NL	-
Innovation	EE	FI	-
Self reflection/learning	UK	NL	-
EU-orientation	CY	-	SI
Diversity/multicultural	-	-	-



# Hauptkompetenzen für den HD

## ✓ **Leadership**

- Entwicklung einer Vision
- Zielgerichtete Gruppensteuerung
- Leitung von Change Management
- Teamaufbau und Unterstützung
- Entwicklung eines Kooperationsnetzwerks
- Mitarbeiterentwicklung & Motivation
- Integrität & Ethik
- Kontinuierliches Lernen und Weiterentwickeln

## ✓ **Ergebnisorientierung**

## ✓ **Kommunikationsfähigkeit**

## ✓ **Beziehungsmanagement**

## ✓ **Allgemeines Management (Finanzen, HRM, ICT...)**

## ± **Fachwissen (z.B. juristisches)**

## ± **Sensibilität, Bewusstsein**

## ± **Urteilsvermögen/**

## **Entscheidungsfähigkeit**

## ± **Innovationsfähigkeit**

## ± **Europäische Orientierung**

## - **Diversifikation, interkulturelle Kompetenz**



# Frauen in Spitzenpositionen

*Anteil weiblicher Beamtinnen in zweithöchster Position (GD, stellvertretender Abteilungsleiter und Referatsleiter oder ähnliches)\**

	Land	Frauen (%)
Mehr als 40%	Bulgarien	51
Mehr als 40%	Slovenien	48
Mehr als 40%	Lettland	46
Mehr als 40%	Ungarn	44
Mehr als 40%	Slovakei	44
Mehr als 40%	Polen	43
Mehr als 40%	Schweden	43
Mehr als 30%	Portugal	36
Mehr als 30%	Finland	36
Mehr als 30%	Rumänien	35
Mehr als 30%	Griechenland	34
Mehr als 30%	Italien	34
Mehr als 30%	Spanien	33

Mehr als 20%	Estland	27
Mehr als 20%	Österreich	26
Mehr als 20%	Litauen	25
Mehr als 20%	Frankreich	24
Mehr als 20%	Tschechische Republik	23
Mehr als 20%	Grossbritannien	22
Mehr als 20%	Dänemark	21
Mehr als 10%	Niederlande	18
Mehr als 10%	Europäische Kommission	18
Mehr als 10%	Malta	17
Mehr als 10%	Deutschland	14
Mehr als 10%	Irland	14
Mehr als 10%	Zypern	13
Mehr als 10%	Belgien	12
Weniger als 10%	Luxembourg	6

\* Quelle: Europäische Kommission, DG Beschäftigung, Feb/März 2008



# Work-life Balance und Frauen in Spitzenpositionen

- ✓ **Flexible Arbeitszeiten** gibt es in **11 MS** (AT, BE, DK, EE, HU, IE, MT, NL, RO, SK, SE)
- ✓ **Überstunden** werden nur in **6 MS** (AT, BG, DK, LV, PT, RO) zusätzlich bezahlt oder auf andere Weise kompensiert
- ✓ **Telearbeit** für HD wird nur in **6 MS** genutzt (BE, DK, EE, DE, LU, NL)
- ✓ **Teilzeit** für FK wird in **3** Ländern genutzt (EE, NL und UK)
- ✓ In den meisten MS unterscheidet sich der **Mutterschafts- und Elternurlaub** für Beamte nicht oder kaum von dem Angebot der Privatwirtschaft
- ❑ **Dänemark, Irland, Estland und Niederlanden** kennen verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle. Frauen repräsentieren lediglich **20%** der FK.
- ❑ In **Bulgarien, Lettland, Ungarn, der Slowakei and Schweden** repräsentieren Frauen mehr als **40%** der FK.
- ❑ In der Realität werden in mehreren MS **keine** der flexiblen Arbeitsmodelle durch FK genutzt: **CY, FI, FR, EL, PL, SI.**
  - **Kulturelle und historische Faktoren haben den größten Einfluss auf Frauen in Spitzenpositionen (z.B. in den neuen MS)?**
  - **Das Image des Staatesdienstes im MS?**
  - **Einfluss auf die Bezahlung?**
  - **Beeinflussung des Arbeitsmarktes durch weibliche oder männliche Prägung?**

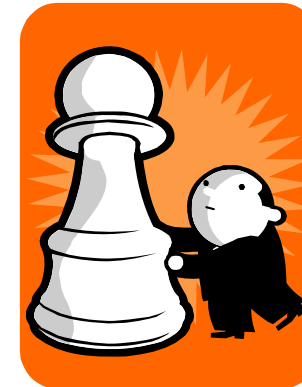
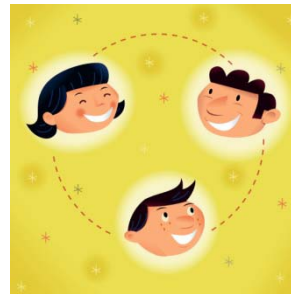
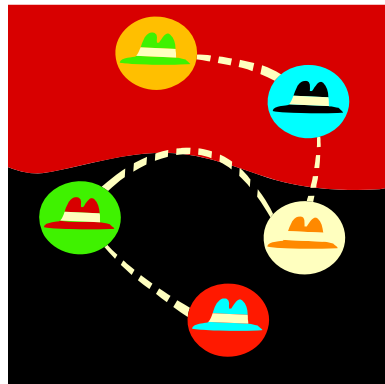


# Fazit & Perspektiven

- Beschäftigungsmodelle für FK in Europa scheinen sich anzunähern, jedoch unterscheiden sich die Rekrutierungsprozesse noch deutlich.
- Die Bandbreite der FK-Gruppe umfasst immer den Generaldirektor, die Direktoren- und Abteilungsleiterebene, aber in manchen MS noch weitere Positionen, wie z.B. Referatsleiter/innen.
- Die meisten MS tendieren zu speziellen Konditionen für FK, manche neuen MS sind noch in der Entwicklung ihrer Strukturen.
- Der Anteil der Frauen in hohen Managementpositionen bleibt oft beschränkt und scheint bisher mehr durch Tradition und Kultur als von spezifischen Strategien und Maßnahmen beeinflusst zu werden.
- Kompetenzprofile für FK und Trainingsaktivitäten sind in vielen MS sehr ähnlich: ein harmonisierter Ansatz auf europäischer Ebene könnte für die Kooperation und Mobilität von Top FK im öffentlichen Dienst hilfreich sein.
- Manche neuen kulturellen Werte, z.B. interkulturelle Fähigkeiten und emotionale Intelligenz, welche positiv mit Wandel assoziiert werden, sind nur selten ein Teil von Kompetenzprofilen. Das Gleiche gilt für europäische Qualifikationen.
  - Diese könnten die Top Managers in Europa zu wirklichen FK/ Leaders machen. *Für die Zukunft gibt es noch viel zu tun!*



# Was macht Manager zu Führungskräfte?



**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Für Bemerkungen, Fragen oder mehr Informationen  
zu der Studie “Top public managers in Europe”,  
kontaktieren Sie bitte:  
[H.Kuperus@eipa.eu](mailto:H.Kuperus@eipa.eu)**

**Weitere Informationen zu EIPA finden sie auf  
unserer Webseite:  
[www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)**



**Institut Européen  
d'Administration Publique**

**European Institute  
of Public Administration**



Institut Européen  
d'Administration Publique  
European Institute  
of Public Administration