

6. Führungskräfte fallen nicht vom Himmel, Führungskräfte werden gemacht!

Viele, die außerhalb der öffentlichen Verwaltung stehen, und nur wenige, die in der Verwaltung tätig sind, stellen sich die Frage, wie man in der öffentlichen Verwaltung Führungskraft wird. Die einen glauben, daß dies nicht ohne Parteibuch, nicht ohne Zugehörigkeit zu Verbänden und Gewerkschaften, nicht ohne Quotenschlüssel (z.B. parteipolitische, verbandspolitische, regionale, geschlechtsspezifische Quoten), nicht ohne besondere Verdienste, die vornehmlich außerhalb des Arbeitsplatzes erworben werden, möglich sei. Eine Minderheit behauptet, daß Eignung, Leistung und fachliche Befähigung ausschlaggebend für die Karrieregestaltung sind.

Immer mehr, die in der Verantwortung stehen und auf qualifizierte Führungskräfte angewiesen sind, erkennen, daß die Qualifizierung zur Führungskraft ein langer und beschwerlicher Weg ist. Eine schlanke und drahtige Verwaltung ist letztendlich auch eine Frage besonders qualifizierter und motivierter Führungskräfte. Denn die traditionelle Ausbildung vernachlässigt die Vermittlung der fachübergreifenden Führungs- und Managementqualifikationen.

Bei den Management- und Führungsqualifikationen setzt man noch zu häufig auf Lernarten des Versuch-Irrtums-Verhaltens: Es bleibt weitgehend der angehenden Führungskraft überlassen, sich das Fehlende zu erwerben. Dabei hat man mitunter den Eindruck, daß die Personalentwicklung mehr auf die angeborenen „Führungsqualitäten“ setzt als auf die in weiten Bereichen erlernbaren (training off the job) und erfahrbaren (training on the job) Führungs- und Management-Techniken.

Wir sollten daher nicht über Führungspositionen auf Zeit debakeln, sondern die Zeit und Energie statt dessen nutzen, die Voraussetzungen zu mehr Professionalität in der Führung zu schaffen. Wer auf Probezeiten für Führungskräfte mit Vehemenz setzt, zeigt, daß er entweder von den eigentlichen Problemen ablenken will, oder aber, daß er das Instrumentarium der Personalentwicklung nicht beherrscht oder nicht beherrschen will – und sei es, daß er vor der Ämterpatronage und vor den vielfältigen sachfremden Verflechtungen bei Personalentscheidungen in der öffentlichen Verwaltung resigniert hat.

Was sich nach außen hin als eine ärgerliche Fehlentwicklung darstellt, sind lediglich Symptome eines bei weitem ernsteren Übels: In den Personalabteilungen von Bund, Ländern und Gemeinden fehlt es an funktionaler Professionalität. Während sich ein hoher Standard an Rechtsauslegung in Beihilfefragen, in peripheren laufbahnrechtlichen Fragen, in abgehobenen spitzfindigen tariflichen Fragen, in Abschlag von Widerspruchsbescheiden und anderen sekundär personalpolitischen Fragen entwickelt hat, sind die eigentlichen Herausforderungen eines zukunftsorientierten Personalmanagements kaum angegangen worden.

Zwar werden viele unserer leitenden Kräfte in meist fünf Jahren akademischer Ausbildung zum Profi in Fachfragen gemacht, in Führungs- und Managementfragen bleiben die meisten dagegen Laien. Eine systematische und kontinuierliche Qualifizierung zur Führungskraft durch eine aufeinander abgestimmte Verwendungsabfolge und parallel geschaltete Qualifizierungsmaßnahmen ist in der öffentlichen Verwaltung eine seltene Ausnahme. Es fehlt Geld, und es fehlt Zeit für diese notwendigen Investitionen in das human capital. Erfreuliche Ansätze, die viele zu großer Euphorie veranlassen, werden nicht selten bei einem neuen Haushalt zu Makulatur.

Was vielen Nachwuchskräften in den vergangenen Jahrzehnten bis heute bleibt, ist das Experimentieren am eigenen Führungsstil und das Lernen am Beispiel ihrer Führungskräfte. Doch gute Beispiele sind selten. Denn in vielen Bereichen der öffentlichen Verwaltung wird Führungsstärke weder verlangt noch gesucht. Welche Chancen hat beispielsweise ein Oberbürgermeister, wenn er der Sache mehr Gewicht gibt als den Mehrheiten in der ihm zugetanen Fraktion?

Ein tüchtiger Beigeordneter, der als erfolgreicher Unternehmensberater seine zweite Karriere begann, wies auf dieses Dilemma in einer Podiumsdiskussion hin: „Was ich bei meinem Wechsel als Berater jetzt erlebe, ist Eustreß. Sie machen sich keine Vorstellungen über den Dy-Streß als Beigeordneter: Wieviel Entscheidungen wurden hinausgezögert, bewußt verschleppt, obwohl die Dinge anbrannten – und bei alledem stehen sie hilflos daneben und können wenig tun!“

Wer hält als Führungskraft diesen Konflikt auf Dauer aus? Wer in einem solchen Spannungsverhältnis steht, dessen Kräfte erschöpfen sich, und es

sollte dann auch nicht verwundern, wenn der so Gebeutelte sich „ausgebrannt“ der Kunst des Möglichen zuwendet.

Manche Führungskräfte stellen sich diesen Konflikten erst gar nicht und entwickeln mit viel Geschick die Kunst des vorausseilenden Gehorsams. Das erhöht die Überlebenschancen im Amt.

6.1 Führungsstärke und Managementkompetenz wird gebraucht!

Beklagt wird heute vor allem in der Wirtschaft, daß es an qualifizierten Führungskräften mangelt. Große Defizite werden genannt. Auch wenn in der Verwaltung über fehlende Kompetenzen der Führungskräfte weniger deutliche Worte gefunden werden; besagt dies noch nicht viel über das Ausmaß vorhandener Defizite.

Für Wirtschaft und Verwaltung stellt sich daher gleichermaßen die Frage, wie der Organisation die dringend benötigten Führungs- und Managerqualifikationen zugeführt werden können. Dabei sind mehrere Lösungswege denkbar. Pointiert formuliert geht es um eine Antwort auf die Frage: „Wird man als Führungskraft geboren oder wird man im Laufe eines Berufslebens zu einer Führungskraft gemacht?“ Kann jeder bzw. jede – oder fast jeder – das Handwerkszeug lernen, um eine gute Führungskraft zu werden?

Sollte es die begnadeten Führungskräfte geben, dann stellt sich die personalpolitische Herausforderung, geeignete Auswahlmethoden zu entwickeln. Lassen sich indes durch geeignete Maßnahmen Führungsqualifikationen entwickeln, dann geht es um die Auswahl geeigneter Seminare und Verwendungsabfolgen.

Auf die Ergiebigkeit zum Erlernen von Schlüsselqualifikationen von Seminaren angesprochen, machen Unternehmen und Seminaranbieter folgende Angaben:

Welche Schlüsselqualifikationen halten Sie in Seminaren für erlernbar?

Lfd.Nr	Inhalt	Unternehmer	Seminaranbieter
1	teambildend	49,3	30,6
2	unternehmerisch denkend	47,9	26,9
3	kommunikativ	41,3	38,1
4	moderierend	26,6	10,0
5	international ausgerichtet	22,6	15,0
6	mehrsprachig	16,0	16,3
7	visionär	13,4	16,3
8	ökologisch/ sozial orientiert	13,3	15,0
9	multikulturell	4,0	5,0
10	integer	2,7	6,3
11	charismatisch	2,7	6,3
12	technisch versiert	2,6	2,5
13	intuitiv entscheidend	0,0	3,8

Vor der Frage, was überhaupt an Kompetenzen vermittelt werden kann, steht die Überlegung, was in Zukunft an Führungskompetenzen gefordert wird. Da heißt es in einer Weiterbildungsanalyse: „Auffallend bei allen Diskussionen um den Manager von morgen ist zudem, daß ganz selten technische Fertigkeiten verlangt werden. Erstaunlich um so mehr, als eine große Anzahl von Unternehmen der festen Meinung ist, daß zum Beispiel Controlling, Marketing, Innovationsmanagement oder Just-in-Time immer wichtiger werden. Bei den Eigenschaften der Zukunft ist da-

von nicht mehr die Rede: Fachwissen verliert gegenüber den weichen Werten an Bedeutung. Das zeigt aber auch, wie sich die Werte und Rollen verschieben.

Wer Experte auf einem oder mehreren Gebieten ist, genießt Ansehen und Achtung, kommt aber für eine Topposition nicht in Frage. Gefordert wird allerorts der General Manager. Generelles Wissen wird jedoch vor allem bei der Führung von Mitarbeitern gewünscht. Schon wird bei Weiterbildungsexperten hitzig debattiert, ob denn der Topmanager der Zukunft immer noch Kaufmann, Ingenieur oder Jurist sein müsse.“

Wie auch immer man sich entscheiden mag, entscheidend ist die Vision und das Leitbild einer Führungskraft. Solch ein Leitbild kann sich den folgenden Thesen orientieren:

1. Führungsstärke muß gesucht (z.B. geeignete Auswahlverfahren) und gefördert werden (z.B. systematische Verwendungen und umfassende Qualifikationsmaßnahmen).
2. Die Eignung für Führungspositionen kann sich nicht an politischen Verdiensten, Seilschaften, Quotierungen oder einer Verbandsarithmetik orientieren. Eine schlanke, effektive und drahtige Verwaltung eignet sich nicht als Selbstbedienungsladen.
3. Führungsstärke setzt Führungsstrukturen voraus. Es müssen Voraussetzungen geschaffen werden, damit Führungskräfte auch tatsächlich führen können (z.B. Budgetierung, Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung). Ihre Kompetenzen darf nicht willkürlich beschnitten werden, um sie zu Handlangern von Interessensgruppen zu machen.
4. Es muß eine vertretbare Symbiose zwischen Mitwirkungsrechten und Führungskompetenzen gefunden werden. Führung darf nicht durch Geschäftsordnungstricks „ausgehobelt“ werden.
5. Die Führungskraft ist Dienstleister und Erfolgsmanager. Sie muß Wege suchen, damit möglichst viele gewinnen können.
6. Kunden- bzw. Bürgerorientierung beginnt in der Verwaltung! Das Amt ist Profitcenter nach innen, für die anderen Ämter und nach außen für die Bürger. Der nächste Arbeitsprozeß ist der Kunde!

7. Die Führungskraft ist der Sache verpflichtet! Sie hat persönliche Eitelkeiten zu überwinden. Sie darf sich weder in Revier-rangeleien verstricken noch sollte sie ihre kreativen Energien in einem Gewinner- und Verlierer-Spiel vergeuden.
8. Die Führungskraft sollte auf die Potentiale der Mitarbeiter bauen. Sie sollte sich nicht in der Rolle des Vordenkers verlieren, sondern sich als Impulsgeber, Dienstleister, Moderator und Sozialingenieur sehen!

6.2 Wo stehen wir? Wege und Irrwege der Karrieregestaltung

Trotz aller Bekenntnisse zum Projekt- und Teammanagement kommt es auch in Zukunft auf eine professionelle Führung an. Führungsstärke muß gesucht und gefördert werden. Führen heißt nicht verwalten, führen heißt gestalten. Wer auf Professionalität in Sachen Führung und Leitung setzt, braucht eine überzeugende Karriereplanung und Development-Konzeption.

Nicht selten ist die Rede von den Fachidioten auf der einen und den Generalisten auf der anderen Seite: Der eine (Spezialist: Fachidiot) weiß von immer weniger immer mehr, während der andere (Generalist: Führungskraft) von immer mehr immer weniger weiß. Damit ein Team funktionieren könne, so wird in diesem Zusammenhang gefolgert, komme es auf eine gute Mischung von Spezialisten und Führungskräften an.

Diese Sicht weist auf einen gefährlichen Fehlschluß: Führungskräfte sind keine Generalisten, sondern Spezialisten auf dem Gebiet der Führung und des Managements. Die Spezialisierung wird deutlich, wenn man die Anforderungsstruktur von Führungspositionen analysiert. Dabei lassen sich drei Hauptgruppen an Anforderungen unterscheiden:

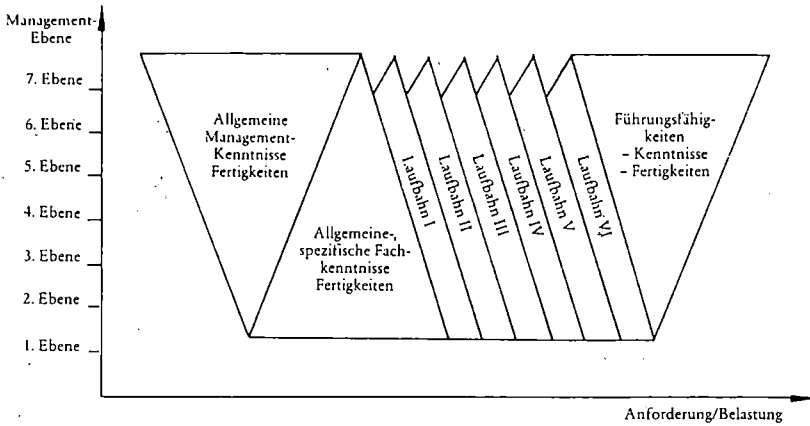
- allgemeine Managementqualifikation wie Managementkenntnisse, Managementfertigkeiten und Managementfähigkeiten (z.B. Planungs- und Entscheidungstechniken),
- Führungsqualifikationen wie Führungskenntnisse, Führungsfertigkeiten und Führungsfähigkeiten,
- allgemeine und spezielle Fachqualifikationen wie Fachwissen, Fachfertigkeiten und fachliche Fähigkeiten.

Während die allgemeinen und speziellen Fachqualifikationen Gegenstand der Ausbildung sind, werden allgemeine Management- und Führungsqualifikationen nur ansatzweise im Ausbildungssystem vermittelt. Diese Qualifikationen müssen daher im späteren Berufsleben zusätzlich erworben werden. Gleichzeitig müssen die erworbenen Fachqualifikationen in den Hintergrund treten.

Geht man von einem Ausbildungsaufwand im Bereich der fachlichen Qualifikation bezogen auf den höheren Dienst von ca. fünf Jahren aus, dann läßt sich erahnen, welcher Qualifizierungsaufwand bei den Management- und Führungsqualifikationen erforderlich ist. Die meisten Verwaltungen haben sich diesen Herausforderungen in der Vergangenheit nicht gestellt. Die Führungskrise, in der die öffentliche Verwaltung steckt, ist letztlich Ausdruck dieser Fehlsteuerung.

Mit Hilfe der aufgezeigten drei Kategorien lassen sich Anforderungsstrukturen der Arbeitsplätze beschreiben. Dabei unterscheiden sich die Anforderungen und Belastungen der Arbeitsplätze. Als Faustformel kann man trotz der gebotenen Differenzierung festhalten: Je höher die Managementebene in der Hierarchie angesiedelt ist, desto ausgeprägter sind die Anforderungen an den Stelleninhaber in bezug auf die Managementqualifikationen und die Führungsqualifikationen. Die fachspezifischen Qualifikationen verlieren somit mit jedem vertikalen Funktionswechsel (abzuheben von „Beförderungen/Höhergruppierungen“) an Bedeutung. Man kann diese Aussage auch eine Idee schärfer formulieren: Mit jedem Funktionswechsel auf der vertikalen Ebene verlieren die Fachqualifikationen an Bedeutung. Andere, neue Qualifikationen treten an diese Stelle. Ein weiterer Trend ist erkennbar: Insgesamt erhöhen sich die Anforderungen und Belastungen.

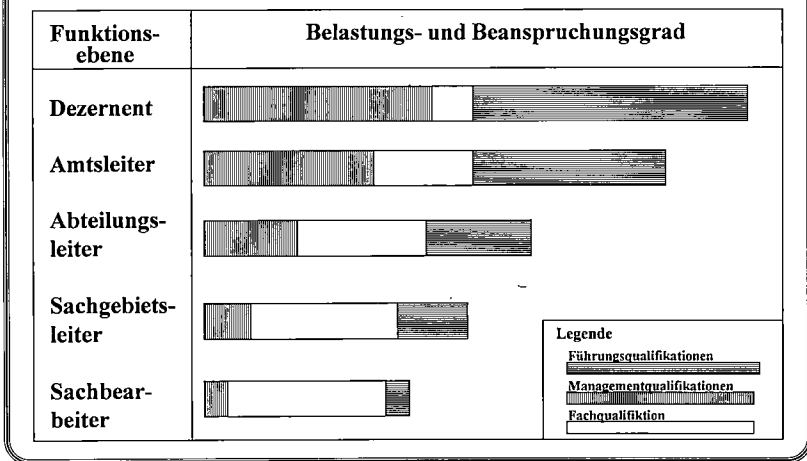
Die folgende Grafik weist auf diesen Trend hin: Auf der X-Achse sind die Anforderungen und Belastungen aufgetragen, auf der Y-Achse die Funktion- bzw. Management-Ebenen. Der horizontale Schnitt durch die Dreiecke zeigt die Qualifikationsstruktur auf: Je höher die Managementebene, desto stärker verlagern sich die Anforderungen einer Funktion von der fachlichen Qualifikation hin zu Management- und Führungsqualifikationen: Das Anforderungsprofil auf der unteren Ebene weist ein hohes Gewicht der Fachqualifikation auf. Führungs- und Managementqualifikation spielen im eher operativen Bereich eine eher untergeordnete Rolle.



Verlagerung der Qualifikationsschwerpunkte mit steigender Management-Ebene

Verfolgt man beispielsweise den beruflichen Werdegang eines fiktiven Juristen, dann steht am Anfang der beruflichen Entwicklung der Einsatz im Rechtsamt. Hier wird er als Fachmann tätig. Es dominieren die fachlichen Herausforderungen. Das was er an der Universität bzw. beim Repetitor gelernt hat, prägt seinen Arbeitstag. Wird er dann Sachgebietsleiter im Rechtsamt, verlagern sich die Anforderungen. Nun unterstehen ihm vier Mitarbeiter, und einen Teil seiner Arbeitszeit muß er auf Koordinations- und Planungsaufgaben lenken. Dabei steigen die Beanspruchungen und Belastungen. Es wird seltener, daß er pünktlich das Büro verlassen kann. Als Amtsleiter, später als Abteilungspräsident bzw. Dezernent verlagern sich die Anforderungsmerkmale von den Fachqualifikationen fort hin zu den Management- und Führungsqualifikationen. Je höher er in der Hierarchie steigt, desto unbedeutender wird das Wissen, was er einmal an der Hochschule erworben hat. Er muß lernen, dieses Wissen zu vergessen, um anderen Inhalten Platz zu machen.

Veränderungen der Anforderungs- und Belastungsstrukturen in Abhängigkeit von der Funktionsebene



Modifikationen dieses Grundmodells sind denkbar:

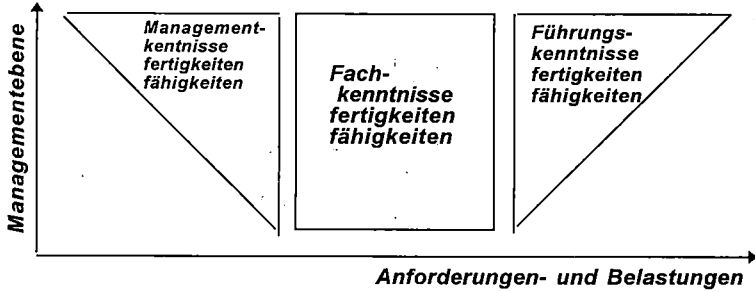
Alternative 1: Hier wird davon ausgegangen, daß die Fachqualifikation bis hin in die höheren Funktionsebenen erforderlich bleibt.

Alternative 2: Die Fachqualifikation nimmt ab, ist aber bis hin in die höchsten Funktionsbereiche von Bedeutung.

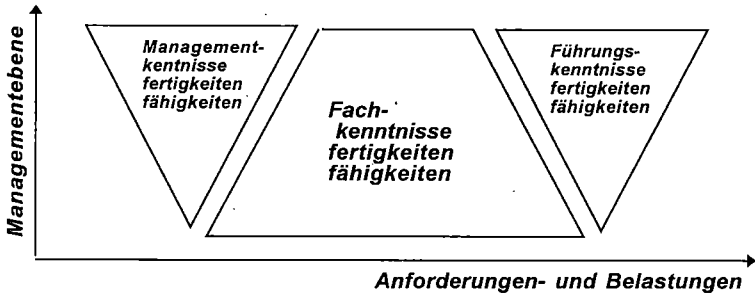
Alternative 3: Mit steigender Managementebene nimmt die Bedeutung und das Gewicht der Fachqualifikation ab und ist in den oberen Bereichen nicht mehr gefragt. Damit einher geht die Austauschbarkeit mit steigender Funktionsebene. Unbeschadet der fachlichen Qualifikation sind Führungskräfte beliebig austauschen.

Personalentwicklung für Führungskräfte

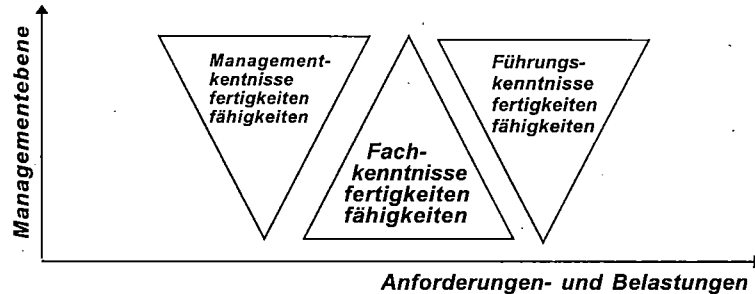
Modellalternative 1



Modellalternative 2



Modellalternative 3



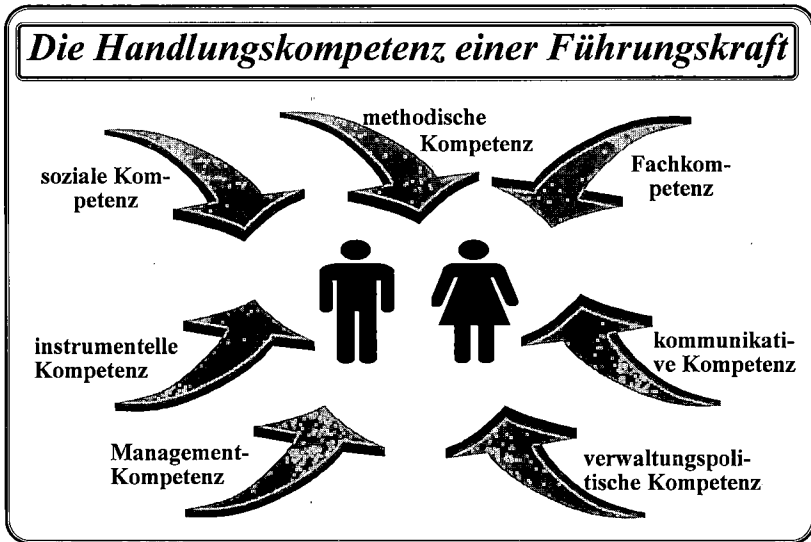
6.3 Die Handlungskompetenz einer Führungskraft

Um der Aufgabenvielfalt und den Rollenerwartungen gerecht werden zu können, muß die Führungskraft über eine breit angelegte Handlungskompetenz verfügen. Es kommt daher nicht von ungefähr, daß man in der Wirtschaft zum Heranbilden des Führungsnachwuchses nicht in Jahren, sondern in Dekaden rechnet.

In der Verwaltung wird sich indes auf dieses Qualifizierungsgebot zu wenig konzentriert. Hier überläßt man es noch zu häufig dem Zufall und der Eigeninitiative, wie sich die künftige Führungskraft einwickelt. Dagegen könnte dieser Entwicklungsprozeß im Rahmen der Personalentwicklung effektiver gestaltet werden. In einer großen Kreisverwaltung beispielsweise gab es innerhalb von 20 Jahren lediglich ein dreitägiges Führungsseminar für die Amtsleiter und Dezernenten. Viele Amtsleiter sahen zunächst auch nicht die Notwendigkeit, ihre ohnehin bereits eng bemessene Zeit durch Fortbildungsmaßnahmen weiter zu belasten. Dahinter steht die Vorstellung, daß Führung eher eine Kunst als eine erlernbare Technik ist.

Diese Einstellung übersieht, daß die Handlungskompetenz einer Führungskraft das Resultat aus einer Reihe von Teilkompetenzen ist, auf die man durch systematisch angeordnete Verwendungsabläufe und Qualifikationsmaßnahmen einwirken kann. Solche Teilkompetenzen, die in ihrem Zusammenspiel die Handlungskompetenz einer Führungskraft ausmachen, sind:

- methodische Kompetenz,
- soziale Kompetenz,
- Fachkompetenz,
- instrumentelle Kompetenz,
- Managementkompetenz,
- verwaltungspolitische Kompetenz und
- kommunikative Kompetenz.



6.3.1 Die methodische Kompetenz

Zur methodischen Kompetenz einer Führungskraft gehören Qualifikationsbereiche wie

- persönliche Arbeitstechniken,
- Techniken des Zeitmanagements,
- Kreativitätstechniken,
- Ausbilderqualifikation,
- Moderationstechniken,
- Techniken zur Analyse und Selbstreflexion,
- Techniken zur Streßbewältigung,
- Konferenztechniken und
- Techniken der Selbstmotivation.

6.3.2 Die soziale Kompetenz

Die soziale Kompetenz gewinnt in Wirtschaft und Verwaltung eine immer größere Bedeutung. Neben erlernbaren Techniken steht hinter der sozialen Kompetenz ein auf Ganzheit ausgerichtetes Menschenbild. Trainingssegmente, die auf eine Verbesserung und Ausgestaltung der sozialen Kompetenz ausgerichtet sind, können sein:

- Verhaltenstraining und Führungstraining,
- Grundlagen der Kommunikation,
- Grundlagen der Verhandlungsführung,
- Techniken der Supervision,
- Sensitivity Training,
- Techniken des Konfliktmanagements,
- Selbstbehauptungstraining,
- Wirk- und Persönlichkeitsanalyse,
- Analyse des Fremd- und Selbstbildes,
- Persönlichkeitstraining und
- Techniken des Coaching.

6.3.3 Die fachliche Kompetenz

Hier kann unterschieden werden in fachliche und fachübergreifende Kompetenz. Die fachliche Kompetenz bezieht sich auf den engeren Bereich der Sachverantwortung und der Sachbearbeitung. Aufgrund der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandels sind beispielsweise Kenntnisse über die aktuelle Rechtsprechung gefordert. Übertragen auf den technischen Bereich gilt es, sich auf dem neuesten Stand der Entwicklungen zu halten.

Die fachübergreifenden Qualifikationen einer Führungskraft beziehen sich beispielsweise auf Techniken und Wissensbereiche wie

- Arbeitssicherheit,
- Datenverarbeitung,
- Arbeits-/Tarif-/Beamtenrecht,
- Fertigungsorganisaton,
- Automations- und Rationalisierungstechniken,
- Kostenkontrolle/Controlling,
- Rechnungswesen und
- Logistik.

6.3.4 Die instrumentelle Kompetenz

Führungskräfte müssen mit einem sensiblen Instrumentarium umgehen. Mitunter wird ihnen abverlangt, daß sie sich in diese Materie im Eigenstudium oder aber im „learning by doing“ herantasten. Dies gilt insbesondere für das besonders sensible Instrumentarium der Mitarbeiterbeurteilung. Allerdings lassen sich diese Instrumentarien nur sinnvoll und effektiv anwenden, wenn sie aufeinander bezogen werden. Ein erster Schritt zur Qualifizierung in diesem Qualifizierungssegment ist getan, wenn die Führungskräfte mit den wichtigsten Führungsinstrumenten (z.B. Beurteilung, Bewerbungsgespräch u.a.) vertraut gemacht werden. Diesem ersten Schritt sollte sich ein weiterer Schritt anschließen: Die Ausrichtung der Einzelinstrumente auf das Gesamtziel. Dies setzt Hintergrundwissen und ein umfassendes personal- und organisationspolitisches Grundlagenwissen voraus.

Im einzelnen geht es um Instrumente wie beispielsweise

- Personalentwicklung,
- Konferenztechniken,
- Führungsstil,
- Konzeption, Technik und Anwendung der Mitarbeiterbeurteilung,
- Technik und Anwendung des formalisierten Mitarbeitergesprächs,
- Techniken der Mitarbeitermotivation,
- Konzeption und Ausgestaltung des Anreizsystems,
- Technik und Anwendung des Führungsgesprächs,
- Technik und Anwendung des Beratungs- und Förderungsgesprächs,
- das Assessment-Center als Führungsaufgabe,
- Führungsleitbilder,
- Technik und Anwendung der Stellenbeschreibung,
- Technik und Anwendung der Stellenbewertung und
- Technik und Handhabung der Amtsleiterkonferenz.

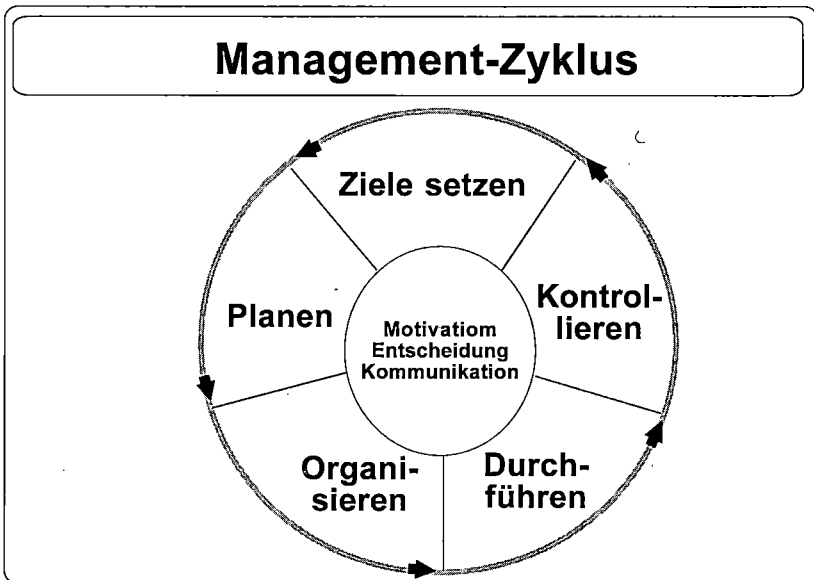
6.3.5 Die Management-Kompetenz

Die Teilaspekte zur Management-Kompetenz leiten sich aus dem Management-Zyklus (Ziele setzen, planen, organisieren, durchführen und kon-

trollieren) ab. Überschneidungen sind hier mit den fachübergreifenden Kompetenzarten erkennbar.

Die Thematik, die zu diesem Qualifizierungsbereich zählt, kommt in den folgenden Hinweisen zum Ausdruck:

- Techniken zur Zielfindung und Zieldefinition,
- Planungs- und Ablauftechniken,
- Delegationstechniken,
- Entscheidungstechniken,
- Kreativitätstechniken,
- Organisationsentwicklung,
- Qualifikationszirkel/„Kaizen“,
- Kontrolltechniken,
- Techniken der Öffentlichkeitsarbeit und
- der Umgang mit der Presse.



6.3.6 Die verwaltungspolitische Kompetenz

Das Qualifikationssegment „Verwaltungspolitische Kompetenz“ gewinnt an Bedeutung. Es richtet sich nach innen (z. B. Führungsleitbilder), nach außen (z. B. arbeitsmarktpolitische Bezüge, Umweltpolitik) und auf das Spannungsverhältnis zwischen Legislative und Exekutive.

Trainings- und Qualifikationsbereiche sind z. B.

- Wertsysteme und Normen,
- die Verwaltungskultur,
- das corporate identity,
- Führungsleitbilder,
- Leitbilder und Konzepte zur Frauenförderung,
- Berufsethik für Manager,
- Umweltpolitik und Verwaltung,
- Europäischer Binnenmarkt und
- Internationale Beziehungen.

6.3.7 Die kommunikative Kompetenz

Überschneidungen zu dieser Kompetenzart finden sich in bezug auf die soziale Kompetenz. Während sich die soziale Kompetenz auf die Interaktion zwischen und mit den Mitarbeitern einerseits und mit den Kunden andererseits orientiert, geht diese Kompetenzart über diesen Rahmen der Interaktion zwischen Menschen hinaus. Hier geht es um Fragen wie die Darstellung des Unternehmens bzw. der Verwaltung in der Öffentlichkeit. Themenbereiche sind beispielsweise

- PR- Techniken,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Werbung,
- Marktanalyse und
- Marketing.

6.4 Was brauchen wir? Führungskräfte als Generalisten müssen die fehlende Qualifikation nachholen!

Fachübergreifende Inhalte wie Kommunikationstechniken, Verhaltenstraining, Moderationstechniken zur Teamarbeit, Techniken der Selbstorganisation und Techniken des Zeitmanagements finden insgesamt, trotz

erfreulicher Ansätze, in den Ausbildungsgängen noch immer zu wenig Beachtung.

Vieles was die Handlungskompetenz einer Führungskraft ausmacht, hat mit Selbsterkenntnis, Kommunikation, Sensibilität für zwischenmenschliche Beziehungen, Feedbacktechniken (Geben und Nehmen), life-styling, Streßbewältigung und persönlicher Authentizität zu tun. Diese Fertigkeiten und Kenntnisse entwickeln sich in der praktischen Auseinandersetzung mit den täglichen Herausforderungen – insbesondere dort, wo Menschen aufeinander angewiesen sind und wo ein offenes, von Intrigen und Mobbing freies Arbeitsklima herrscht.

Soziale Kompetenz ist aber auch im Rahmen der Fortbildung problematisier-, lern- und trainierbar. Hierbei geht es dann um Fähigkeiten, wie etwa sich selbst zu erkennen, Selbstvertrauen zu entwickeln, die eigene Rolle in verschiedenen Sozialbeziehungen einschätzen zu können, sich den Anforderungen, die sich aus den Rollenbezügen stellen, gerecht zu werden, Kritik anzunehmen und zu verarbeiten, Konflikttoleranz zu entwickeln, Belastungen standzuhalten und Kompromißfähigkeit zu beweisen.

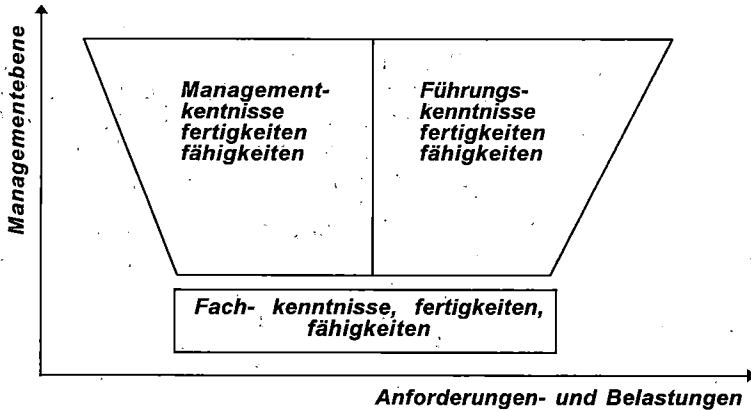
Neben diesen eher weichen Qualifikationen sind Zeitmanagement, Planungs- und Entscheidungstechniken sowie Führungstechniken wie etwa das ziel-, prozeß- und ergebnisorientierte Leiten weitere wichtige Säulen zur Qualifizierung der „Spezialisten“ in Leitungsfunktionen.

Wie aber, so stellt sich für die Entwicklungsplaner die Frage, kann systematisch auf die Qualifikation der leitenden Kräfte Einfluß genommen werden? Sicherlich ist dies zunächst einmal eine Frage der verfügbaren Potentiale. Somit steht am Anfang von Entwicklungsmaßnahmen die gezielte Auswahl des potentiellen Führungsnachwuchses. Im weiteren Verlauf geht es dann um die Organisation eines systematischen Lernprozesses

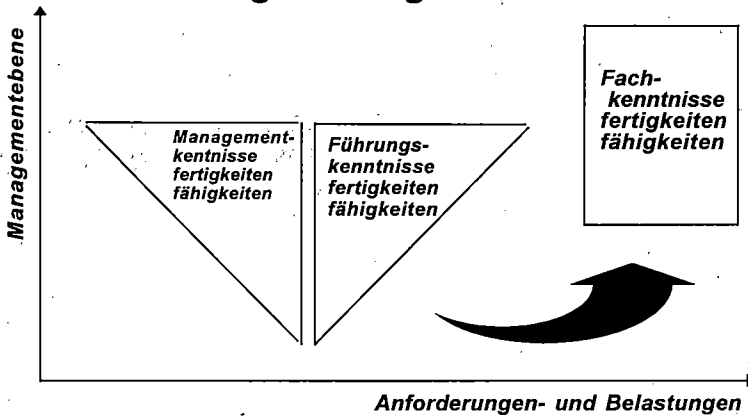
1. am Arbeitsplatz (training on the job)
2. arbeitsplatzübergreifend etwa im Rahmen einer Projektarbeit, eines workshops
3. eines arbeitsplatzunterstützenden Fortbildungsprogramms (training off the job).

Strategien für die Entwicklung von Führungskräften

Entwicklungsstrategie 1



Entwicklungsstrategie 2



Auf diesem Weg sind zwei Entwicklungsstrategien denkbar:

Strategie 1: Mit Eintritt in die Unternehmung bzw. in die Verwaltung wird der Führungsnachwuchs auf leitende Funktionen hin spezialisiert. Dabei spielt der Ausbildungsvorlauf gegenüber der angedachten Spezialisierung nur eine untergeordnete Rolle.

Strategie 2: Diese Strategie setzt auf eine mehrjährige Bewährung in einer fachlichen Qualifikation. Erst danach wird eine Entscheidung über den Karriereweg getroffen.

Beide Strategien haben ihre Vor- und Nachteile. Letztlich geht es um die spezifischen Besonderheiten des Verwaltungsbereiches. Gleichwohl läßt sich im Trend feststellen, daß die Strategie 2 gegenüber der ersten Strategie eine Reihe von Vorteilen beinhaltet, die für sich sprechen.

6.4.1 Ein neues Bewußtsein schaffen: Vom Reagieren zu einer zielorientierten Personalentwicklungskonzeption

Die Personalentwicklung ist heute in der öffentlichen Verwaltung sehr stark statisch und re-aktiv akzentuiert: Tritt eine Stellenvakanz auf, die es nachzubesetzen gilt, dann wird der vorhandene Personalbestand (z.B. über Bewerbungen) auf den bzw. die geeignete Führungskraft hin analysiert und aussortiert.

Eine dynamische, prospektive Personalentwicklungskonzeption stellt dagegen die Frage, was veranlaßt werden muß, damit bei einer auftretenden Vakanz in fünf, zehn oder mehr Jahren

- die benötigten Qualifikationen verfügbar sind,
- mehrere potentielle Führungskräfte als Alternative zur Auswahl stehen.

Auf diese Fragestellung hin werden

- Auswahlmittel,
- Qualifizierungsinstrumente,
- Verwendungsabfolgen,
- Werdegangsplanung,
- Führungsnachwuchspläne,
- Qualifikations- und Beratungszirkel,
- Beurteilungsverfahren,

- Förderungs- und Beratungsgespräche und
- Fortbildungsprogramme

ausgerichtet.

Das Grundmodell einer „dynamischen“ Personalentwicklung ist auf Langfristigkeit ausgerichtet und weist drei Steuerungsbereiche auf:

- die frühzeitige Auswahl eines geeigneten Führungsnachwuchses,
- die systematische Qualifizierung am Arbeitsplatz (training on the job) und im Rahmen eines auf die künftigen Anforderungen hin ausgewählten Fortbildungsprogrammes (training off the job),
- die Ausgestaltung des Anreiz-, Förderungs- und Beratungssystems.

6.4.2 Ein dynamisches Personalentwicklungskonzept

Nach Abschluß der Ausbildung werden die Absolventen auf ausgewählten Arbeitsplätzen der Verwaltung verwendet. Dabei werden Unter- und Überforderungen in den Eingangsverwendungen vermieden. Die Auswahl dieser Arbeitsplätze erfolgt nach definierten personalwirtschaftlichen und personalpolitischen Kriterien.

In einem Zyklus von 2 bis 7 Jahren erfolgen Umsetzungen in andere Aufgabenbereiche. Während dieser Tätigkeit erfolgen Qualifikationsmaßnahmen on the job und off the job.

Im Vorlauf einer Umsetzung werden fachbezogene Seminare zur Vorbereitung auf die neue Tätigkeit angeboten.

Neben den fachbezogenen Seminaren wird auch fachübergreifend qualifiziert. Der Umfang der fachbezogenen Seminare orientiert sich an den Besonderheiten der besonderen Fachgebiete.

Im Rahmen der fachübergreifenden Qualifikation werden Seminare zu Themen wie etwa

- Arbeitstechniken, Zeitmanagement,
- Kommunikations- und Verhaltenstechniken,
- Managementtechniken,
- Kostenrechnung und Budgetierung,

- ziel- und ergebnisorientierte Führung oder
- die bürgerfreundliche Verwaltung

in einem festgelegten Umfang angeboten. Es besteht für die Teilnehmer eine Wahlmöglichkeit bei der Auswahl der Seminare. Verpflichtend ist der Nachweis über den erfolgreichen Abschluß von etwa fünf bis zehn Seminartagen pro Jahr.

Nach etwa vier bis acht Jahren (zu diesem Zeitpunkt liegen neben der jährlich zu erstellenden Leistungsbeurteilung mindestens zwei Potentialbeurteilungen aus verschiedenen Aufgabengebieten vor) können sich Interessenten für den Qualifikations- und Potential-Zirkel bewerben.

Auf dieser breit abgesicherten Datenbasis (Verwendung, Beurteilung, Fortbildung, Ergebnis des QPZ) wird eine erste Differenzierung in Kräfte für den operativen Bereich und in Kräfte für Führungspositionen getroffen.

Entscheidungsgrundlagen sind:

- die Bewährung in den Verwendungen (dokumentiert in den Beurteilungen),
- Umfang und Erfolg im Bereich der Fortbildung (vgl. Notwendigkeit des lebenslangen Lernens),
- das Ergebnis der Beratungs- und Förderungsgespräche,
- das Ergebnis des Qualifikations- und Potentials-Zirkels.

Nach dieser Entscheidung werden die ausgewählten Führungsnachwuchskräfte auf besonders herausgehobenen Aufgabengebieten, auf denen neben der fachlichen Qualifikation vor allem eine Vorbereitung auf künftige Leitungsfunktionen möglich ist, verwendet.

Die Fortbildungsinhalte konzentrieren sich dabei auf die Kompetenzen, die den Führungskräften abverlangt werden, wie beispielsweise:

- die soziale Kompetenz (z.B. Umgang mit Mitarbeitern), Kommunikationstechniken,
- die instrumentelle Kompetenz (z.B. Techniken der Mitarbeiterbeurteilung, Förderungs- und Beratungsgespräch, Verwaltungsleitbilder,
- die methodische Kompetenz (z.B. Planungs- und Entscheidungstechniken, Kostenrechnung, Controlling).

Zur Qualifizierung am Arbeitsplatz werden besonders herausgehobene Arbeitsplätze nach bestimmten Anforderungskriterien ausgewählt. Auf diesen Arbeitsplätzen soll der Führungsnachwuchs Qualifikationen erwerben, über die beispielsweise ein künftiger Amtsleiter verfügen muß. Hier zu nennen sind Erfahrungen, die erworben werden

- im Schnittbereich zwischen Exekutive und Legislative/Rat (Ziel: politische Sensibilität),
- im Kontakte mit der Verwaltungsführung (Ziel: strategisches Denken, gegenüber operativen Zwängen),
- in der Zusammenarbeit mit anderen Ämtern (Ziel: Konsensfähigkeit, Denken in Systemverflechtungen),
- in Querschnittsbereichen (Ziel: Gesamtzielsetzung der Verwaltung, Querschnittswissen, Zusammenarbeit mit Konzernstäben),
- in Aufgabenbereichen mit starken Außenkontakten (Ziel: Bürgernähe).

Die Verweildauer (Stehzeit im Amt) auf diesen Arbeitsplätzen ist zeitlich befristet. Die Zeitspanne einer Verwendung sollte auf drei bis sieben Jahren bemessen sein. Mit der Verwendungsbreite wird gewährleistet, daß die leitende Kraft

- über den „Tellerrand“ der eigenen Behörde, Amtes, Ressorts etc. hinausblickt,
- Ressortinteressen zugunsten des Ganzen zurückgestellt werden,
- unterschiedliche Gesichtspunkte in das Entscheidungsverhalten einfließen und so ein vernetztes Denken durch „training on the job“ gefördert wird.

Der Führungsnachwuchs erhält über die Beurteilung hinausgehende Anregungen und Impulse zur Qualifizierung. In regelmäßigen Abständen führt die Leitung mit dem Nachwuchs Beratungs- und Förderungsgespräche. Ziel dieser Gespräche ist eine Rückkoppelung über den Leistungsstand, Zielvorgaben für Arbeitsablauf sowie Impulse zur weiteren Qualifizierung. Zur Abstimmung der Verwendungsabfolge findet in regelmäßigen Abständen eine Behörden-/Dezernats-/bzw. Fachdienstkonferenz statt. Hier werden die Weichen für die weiteren Qualifikationsmaßnahmen aufeinander abgestimmt und auf eine größere Basis gestellt. Auf einer weiteren Ebene stimmen die Dezernenten/Leiter der Fachdien-

ste mit dem Konzernstab Personal die einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen und die fachdienstübergreifende Fortbildungsplanung aufeinander ab.

6.4.3 Konzeptionelle und instrumentelle Voraussetzungen schaffen!

Zur Realisierung und Aussteuerung des Konzeptes sind eine Reihe von konzeptionellen und instrumentellen Voraussetzungen zu schaffen:

1. An den Vorgaben der Führungsleitsätze und der Führungsmodelle ist das Führungsverhalten der leitenden Kräfte sowie der Mitarbeiter auszurichten. Daraus leiten sich auch die Rollenbilder der Führungskräfte sowie die Anforderungen an die Führungskräfte ab.
2. Entwicklung und Festlegung eines „corporate identity“.
3. Verbesserung der Beurteilungspraxis durch ein ziel- und ergebnisorientiertes Beurteilungssystem. Hierzu gehört neben einer weiteren Ausgestaltung der Beurteilungsrichtlinien (z. B. Beurteilerkonferenz) eine Beschränkung der Beurteilungskriterien auf leistungsrelevante und nachprüfbare Kriterien sowie eine gezielte Vorbereitung und Qualifizierung der Beurteiler.
4. Entwickeln von Leitlinien und Hilfen zur Gestaltung des Förderungs- und Beratungsgesprächs. Die Personalentwicklung ist ein permanenter Prozeß. Er erfordert eine ständige Begleitung (vgl. Rolle des Vorgesetzten als Trainer und Vorbild) und Abstimmung. Die abteilungs- bzw. behördenübergreifende Abstimmung ist daher auf diesem Weg eine unverzichtbare Stellgröße zur Systematisierung des Qualifizierungsprozesses.
5. Konzeption und Ausgestaltung des Qualifikations- und Potential-Zirkels (vgl. Assessment-Center). Um die Auswahlmittel wie etwa die Mitarbeiterbeurteilung zu ergänzen sowie als Hilfe zur Selbsthilfe (z. B. Verhaltenskorrekturen) ist dieser Zirkel zu konzipieren. Dabei sind die Anforderungsmerkmale und die Bewertungsstrategie festzulegen, verwaltungsspezifische Situationstests zu entwickeln und der Stellenwert für die Auswahlentscheidung festzulegen.
6. Festlegung einer integrierten Werdegangskonzeption in Abstimmung mit einer mittel- und langfristigen Personalbedarfsplanung sowie dem Anliegen und den Vorgaben zur Frauenförderung.

7. Festlegung einer Fortbildungskonzeption sowie die Bereitstellung der Fortbildungsmittel. Die individuelle sowie die kollektive Bedarfsermittlung ist zu systematisieren. Zur Aussteuerung und Koordinierung sind Fortbildungsbeauftragte in den Fachdiensten zu benennen.
8. Das Instrument der Stellenausschreibung und das Verfahren der Auswahl ist weiterzuentwickeln. Akzeptanz und Transparenz der Personalentscheidungen müssen verbessert werden.