

Führen Lernen!

Qualifizierungsoffensive I der Bayerischen Staatsverwaltung mit dem Führungskolleg der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management

VON ROSWITHA PFEIFFER, FRIEDRIKE ENGERT UND MEINRAD BUMILLER, OKTOBER 2013

Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.

Galileo Galilei

Die Herausforderungen, denen sich Mitarbeiter und Führungskräfte in Ministerien, Regierungen, Fachbehörden heute stellen müssen, sind groß: Die Themen werden komplexer, weil vieles aufeinander einwirkt, Aufgaben nehmen zu und gleichzeitig wurde beim Personal eingespart. Es herrscht eine hohe Veränderungsdynamik und die Ansprüche der Mitarbeiter/innen an „die Führung“ sind gestiegen und werden nicht geringer.

Daraus entsteht unter anderem die Frage, wie die unterschiedlichen Menschen aus verschiedenen Fachrichtungen optimal kooperieren können. Die zahlreichen öffentlichen Projekte lassen sich ja nicht so strukturieren, wie man eine Behörde in Abteilungen gliedern kann. Daher sind Netzwerke und bilateraler Erfahrungsaustausch gerade auf und zwischen allen Führungsebenen wichtiger denn je.

Denn: Moderne Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter – und das sind die sehr gut ausgebildeten Fachleute in der öffentlichen Verwaltung – hinterfragen Hierarchien und traditionelle Weisungsketten. In einer pluralistischen Gesellschaft gibt es in den Organisationen eine große Vielfalt an Talenten und auch an Wertvorstellungen. Dies fordert insbesondere von den Führungskräften Abstimmung statt Vorgaben und Impulse statt Ansagen. Der Kommunikationsbedarf steigt.

Die Bayerische Staatsregierung hat bereits vor vielen Jahren erkannt, welche Rolle gut ausgebildete Führungskräfte für das Zusammenspiel und den Erfolg einer Organisation haben. Sie hat für ihre Erwartungen an die Führungskräfte einheitliche verbindliche Standards formuliert und mit der Qualifizierungsoffensive I ein Instrument ins Leben gerufen, dass diese Erwartungen in konkrete Fortbildungsmaßnahmen umsetzte.

Die Bayerische Akademie für Verwaltungsmanagement (BAV) unterstützt den Freistaat Bayern seit 18 Jahren bei dieser Aufgabe.

Natürlich ändern sich mit den Jahren auch die Erkenntnisse darüber, was unter guter Führung zu verstehen ist. Während das Selbstverständnis von Führungskräften vor allem der mittleren Führungsebene früher eher in einer Rolle als „Erster Sachbearbeiter“ bestand und überdurchschnittliches Fachwissen als wesentliches Qualifikationsmerkmal angesehen und auch von den Mitarbeitern verlangt wurde, so haben gesellschaftliche und technische Veränderungen diesen Aspekt in den Hintergrund treten lassen. Die Umstellung der gesamten Verwaltung auf elektronische Datenverarbeitung in den 90er Jahren, ein zu seiner Zeit unvorstellbar großes Projekt, forderte Management- und Prozesssteuerungs-kompetenzen, wie sie bis dahin nicht im Focus standen.

Selbstbewusstere und beteiligungswilligere Bürger verlangen ein geändertes Kommunikationsverhalten, verstärkt auch durch die Nutzung von sozialen Medien. Gestiegene gesellschaftliche Forderungen nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf verlangen neue Organisationsformen in Betrieben und Verwaltung sowie Toleranz gegen-

über unterschiedlichen Lebensmodellen. Schließlich führt die demografische Entwicklung dazu, dass erhebliche Anstrengungen in die Veränderung der Personalrekrutierung gesteckt werden müssen. Der Wettbewerb um die qualifizierten Kräfte wird dabei ein ganz individuelles Eingehen auf die Bedürfnisse des Einzelnen und seiner Lebensphasen erfordern, die von der Führungskraft ein hohes Ausmaß an Flexibilität und Sozialkompetenz verlangen.

Fortbildungsprogramme für Führungskräfte müssen diese gesellschaftlichen und politischen Veränderungen rechtzeitig erkennen und ihre Inhalte an neue wissenschaftliche Erkenntnisse anpassen können.

Diese anspruchsvolle Aufgabe leistet die BAV im Rahmen des Führungskollegs in enger und regelmäßiger Abstimmung mit den Fortbildungsreferentinnen und –referenten aller Ressorts. Durch die intensive Zusammenarbeit mit den Fachressorts werden die Ideen und Anforderungen des Arbeitgebers unmittelbar und zeitnah bei der Bayerischen Akademie für Verwaltungsmanagement eingespeist, die daraus geeignete Programme entwickelt.

So ist ein Erfolgsmodell entstanden, das inzwischen zu den begehrtesten Fortbildungen für angehende Führungskräfte der mittleren Führungsebene gehört

Gemeinsam an den Start

Was aber sollen Führungskräfte eines großen Bundeslandes heute können? Was sollen sie lernen und wie? Auf die erste Frage hat der Freistaat Bayern mit seinen verbindlichen Standards für Führungskräfte eine klare Antwort gegeben.

Die zweite Frage – das „Wie“ des Lernens im Blick auf Führung – beschäftigt die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management im Rahmen der Qualifizierungsoffensive I seit vielen Jahren.

Führungslernen ist immer langfristig angelegt, darum ist das Führungskolleg als Langzeitkurs mit verschiedenen Modulen angelegt.

Den Auftakt macht eine dreitägige Großgruppen-Kick-Off Veranstaltung. In 2013 nahmen zum Beispiel 132 Beamtinnen und Beamte daran teil und bearbeiteten die Themen:

- wirksames Management
- ganzheitliche Führung
- und das Zusammenspiel von Führung und Personalentwicklung

Dabei werden keine Rezepte und gut bestückte Werkzeugkästen angeboten, sondern das Führungskolleg ist die Einladung, sich mit einer Konzeption, einer Haltung und der Verantwortung von moderner Führung – vielleicht gar einer Vision auseinanderzusetzen. Erfolgreiche Führungskräfte müssen letztlich Führung für sich selbst definieren und lernen Führung zu leben. Gerade zum Start dieser Lernphase ist kollegialer Austausch ein zentrales Element.

Die Praxis des Verwaltungshandelns ist durch die vielfältigen Erfahrungen der Teilnehmer/-innen dabei stets im Blick. Um die Führungskonzepte herum gibt es interessante Workshops, gemeinsame Diskussionen und anregende Gruppenarbeiten.



Rowitha Pfeiffer
089/54 057-600
pfeiffer@bvs.de



Meinrad Bumiller
Trainer der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management GmbH