

Vor welchen Herausforderungen stehen Ihrer Ansicht nach Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung/Kommune?

„Die Kommunen in Deutschland stehen unter einem erheblichen Druck: Knappe Finanzen engen personalwirtschaftliche Handlungsspielräume ein, eine laufend weiter wachsende Aufgabenbelastung führt zu Arbeitsverdichtung, die demografische Entwicklung verschärft die Konkurrenz um Bewerber für den öffentlichen Dienst. Das bedeutet, dass Führungskräfte in der Kommunalverwaltung nicht nur ausgewiesene Spezialisten für immer komplexer werdende Fachaufgaben sein müssen, sondern vor allem über die Fähigkeit zur Mitarbeitermotivation, zur Menschenführung und zum Ausgleich von persönlichen Interessenlagen verfügen müssen“ (*Helmut Dedy*, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages).

„Die Verwaltungen stehen unter einem enormen Veränderungsdruck. Die Abläufe werden durch die Digitalisierung ständig erneuert. Darauf müssen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen. Auch die Erwartungshaltung der Bürger auf schnelle, präzise dienstleistungsorientierte Antworten hat deutlich zugenommen. Diese Veränderungsprozesse und auch die Bürgerbeteiligung sind die zentralen Herausforderungen der Zukunft“ (*Dr. Gerd Landsberg*, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebundes).

„Die Führungskräfte in der Öffentlichen Verwaltung stehen heute vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Sie stehen einerseits vor der Aufgabe, stärker betriebswirtschaftlich agieren und dabei die sich verändernden und wachsenden Aufgabenfelder im Blick haben zu müssen. Führungskräfte brauchen daher zunehmend mehr Managementkompetenz, weil sie zielorientierter vorgehen, steuern und auch Einfluss auf die Prozesse nehmen müssen. Andererseits steht ein Kulturwandel an, der von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Abschied von zentralen Kernwerten bedeutet. Um nur zwei Beispiele zu nennen: Die Bedeutung von Hierarchien verändert sich, muss neu begründet werden und ihre

Rolle in der Arbeitswelt von morgen erst noch finden. Die Leistung von Beschäftigten an ihrer Präsenz festzumachen gehört der Vergangenheit an – heute sollten nur noch die Ergebnisse zählen. Hier besteht kultureller Lernbedarf, der neben Zeit auch gute Führungskräfte braucht, die diesen Wandel mit hoher Führungskompetenz begleiten“ (*Dr. Christoph Krupp*, Chef der Senatskanzlei und des Personalamtes in der Freien und Hansestadt Hamburg).

Was würden Sie Führungsnachwuchskräften in der Verwaltung empfehlen, wie sie sich auf die Rolle und Aufgaben vorbereiten sollten?

„Personalentwicklung ist heute ein anerkannter Bestandteil modernen Personalmanagements auch in der Kommunalverwaltung. Das bedeutet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermuntern, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten wahrzunehmen, Ehrgeiz und den Willen zu Verantwortung an den Tag zu legen, sich fortzubilden und soziale Kompetenzen auszubauen. Dem Führungsnachweis wäre zu empfehlen, sich nicht nur fachlich weiterzuentwickeln, sondern sich die Leitziele kommunalen Verwaltungshandelns zu Eigen zu machen, sich mit den Aufgaben ihrer Fachbereiche zu identifizieren und insbesondere ein Sensorium für die Erwartungen und Interessenlagen von Kolleginnen und Kollegen zu entwickeln“ (*Helmut Dedy*, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages).

„Freude an der Übernahme von Verantwortung und Neugier auf die Menschen und ihre Talente. Führen zu wollen heißt: Ich selbst habe eine intrinsische Motivation und kann sie zeigen, ich erwarte nicht, motiviert zu werden. Mir als Führungskraft muss klar sein: Gute Führung ist nicht zufällig und kann ohne kritische Selbstreflexion nicht erreicht werden. Daher gilt es, mit geeigneten Maßnahmen Führungsnachwuchskräfte gezielt zu qualifizieren und zu begleiten. Ihnen müssen Aufgaben anvertraut werden mit dem Ziel, ihre Kompetenzen sowohl in der Personalführung als auch in den Bereichen ‚strategisches Denken‘ und ‚wirkungsorientiertes Steuern‘ zu entwickeln“ (*Dr. Peter Kurz*, Oberbürgermeister der Stadt Mannheim).

„Neben diversen Fortbildungsangeboten zu Führungs- und Managementkompetenzen und -themen führt die Landeshauptstadt Hannover (LHH) als Arbeitgeberin systematisch folgende Programme durch:

- Förderprogramm für potenziell geeignete Führungskräfte: Die LHH hat eine entsprechende Maßnahme entwickelt und wendet diese seit einigen Jahren an. Es wird jeweils eine Gruppe mit 12 bis 16 TeilnehmerInnen (gehobener Dienst, maximal 40 Jahre alt, erste Erfahrungen mit Führung, z. B. als StellvertreterIn) gebildet. Die TN werden über einen Zeitraum von zwei Jahren ‚berufsbegleitend‘ in Managementkompetenzen ausgebildet.
- Qualifizierung E13 TVöD/A14: Ebenso werden regelmäßig über einen Zeitraum von 18 Monaten Führungskräfte oder ggf. FachexpertInnen (jeweils 12 bis 16 TN)

für Aufgaben des höheren Dienstes (...) qualifiziert. Im Fokus steht dabei die Entwicklung von Steuerungs- und Management- und anderer Schlüsselkompetenzen anhand eines individuellen Kompetenz- und Entwicklungsprofils. Bestandteil dieser Maßnahme sind auch zwei Hospitationen (jeweils über drei Monate) bei ArbeitgeberInnen außerhalb des ÖD (z. B. Wirtschaftsbetriebe, Sozialverbände etc.).

- **Führungskräfteentwicklung:** Seit ca. 15 Jahren durchlaufen bei der LHH alle FK der verschiedenen Ebenen ein Führungskräfteentwicklungsprogramm. Auch hier stehen Schlüsselkompetenzen (Führungs-, Management- und soziale Kompetenzen) im Vordergrund.

(...) Kenntnisse und Fähigkeiten des Projektmanagements werden regelmäßig vermittelt und trainiert. Schulungen zur Interkulturellen Kompetenz sind fester Bestandteil der Programme. Die Maßnahmen der Ziff. 1 und 2 werden jeweils zu 50 % mit Frauen und Männern und möglichst auch zu 50 % mit Frauen/Männern mit Migrationshintergrund besetzt (...)“ (*Stefan Schostok*, Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Hannover).

„In einer dienstleistungsorientierten Organisation sind die Menschen, die in und für sie arbeiten, die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Daher ist eine der größten Herausforderungen unserer Arbeitswelt der Fachkräftemangel. Das macht auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht halt. Die Gewinnung, aber vor allem das Halten guter Leute wird damit zu einer der wichtigsten Führungsaufgaben. Hinzu kommt, dass das Aufgabenfeld der Kommunen beispielweise stets komplexer wird und die Informationsflüsse auf immer vielseitigere Wege ein- und ausgehen. Dies gemeinsam mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu steuern und die Motivation hoch zu halten, sollte das Ziel sein. Das geht nicht ohne die modernen Führungsinstrumente“ (*Helmut Gels*, Bürgermeister der Kreisstadt Vechta).

Wird für die überfachliche Qualifizierung von Führungskräften in der Verwaltung genügend Raum und Budget zur Verfügung gestellt?

„Wir verfügen in Hamburg über eine gute Führungskräfteentwicklung und Führungsfortbildung, die über das Personalamt und unser Zentrum für Aus- und Fortbildung angeboten wird. Die Führungskräfte erlernen z. B. in einer Modulreihe Führung wichtiges Handwerkszeug für ihre Arbeit. Hamburg wird diese Angebote auch strategisch noch weiter fokussieren und an den Bedürfnissen ausrichten. Dies ist umso wichtiger, weil wir bei jedem Cent, der hier ausgegeben wird, genau überlegen, wie wir ihn investieren.

Ohne eine Vielzahl von engagierten Personal- und Führungskräfteentwickler/-innen und Führungskräften in den Behörden, Ämtern und Betrieben wäre diese Aufgabe allerdings nicht in der heutigen Qualität zu leisten“ (*Dr. Christoph Krupp*, Chef der Senatskanzlei und des Personalamtes in der Freien und Hansestadt Hamburg).

„Neben der fachlichen Eignung legen wir bei der Auswahl und Entwicklung von unseren Führungskräften gesteigerten Wert auf die Führungsqualitäten. Aus diesem Grund liegt unser Fokus auf der überfachlichen Qualifikation. Wir stärken bewusst Aktivitäten, die der Entwicklung von Führungskompetenzen dienen. Darüber hinaus bietet die Stadt Mannheim ihren Führungskräften in Management Breviers speziell auf sie zugeschnittene Angebote wie Seminare und Coachings für die weitere Entwicklung an. Aus unseren Erfahrungen glaube ich, dass Qualifikation in der konkreten Job-Situation weiter auszubauen ist, um die Konkurrenz von Alltag und Qualifikationsaufwand zu mindern und den direkten Transfer allgemeiner Erkenntnis in Praxis zu gewährleisten“ (*Dr. Peter Kurz*, Oberbürgermeister der Stadt Mannheim).

„In der Verwaltung der Landeshauptstadt Hannover wurde schon vor vielen Jahren die Wichtigkeit der Entwicklung von Führungskompetenzen (im Verhältnis zu Fachkompetenzen) erkannt. Entsprechende Programme und Maßnahmen wurden entwickelt, werden ständig weiterentwickelt und durchgeführt (siehe zu Frage oben). Gemessen an der Situation eingeschränkter kommunaler Finanzen wird hierfür entsprechend Raum/Zeit und Budget zur Verfügung gestellt“ (*Stefan Schostok*, Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Hannover).

Führungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung

Motivation, Teamleitung und Bürgerbeteiligung

Hellmann, G.; Hollmann, J.

2017, X, 266 S. 74 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13741-0