

Zukunftsherausforderung Auszubildende und Führungskräftenachwuchs – Wie es die Kommunen schaffen können

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Die DBB – Tarifunion will heute mit Fachleuten über das künftige Qualifikationsprofil für den Öffentlichen Dienst diskutieren und hat das diesjährige Symposium unter das Thema „Karrieren im Öffentlichen Dienst – Chancen und Grenzen,, gestellt.

Ich bedanke mich herzlich für die Möglichkeit,unter Berücksichtigung der spezifischen Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kommunalen Gebietskörperschaften einen Beitrag zum Symposium zu leisten. Mein Vortrag basiert auf den Erfahrungen des Kommunalen Spitzen- und Fachverbandes den ich vertrete,den Erfahrungen der KGSt. Aus Sicht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement möchte ich auf Fragen der Nachwuchsgewinnung - und Förderung bezogen auf Auszubildende und Führungskräftenachwuchs vortragen und Wege aufzeigen, wie die Kommunen die hier wartenden Zukunftsherausforderungen meistern können. Im Anschluss hieran ist eine Diskussion geplant, auf die ich mich freue.

Jede Karriere fängt mit der Ausbildung an. Ob die Ausbildung gut ist oder schlecht, ob die richtigen fachlichen und persönlichen Qualifikationen vermittelt werden, ob tüchtige und engagierte Ausbilder sich um die Auszubildenden kümmern und ob fähige Personalverantwortliche die richtigen Anforderungsprofile definiert und die zu diesen Profilen passenden Menschen für die Ausbildung gewonnen und ausgewählt haben, das ist für die künftige Karriere der jungen Mitstreiterinnen und Mitstreiter ebenso entscheidend wie für den Erfolg der Institution, für die sie arbeiten. Das gilt übrigens für den Öffentlichen Dienst ebenso, wie für die Privatwirtschaft.

Schauen wir uns dann den weiteren Karriereverlauf an, so ist die wichtige Frage zu beantworten, wie denn der Nachwuchs an tüchtigen Führungskräften ausgewählt und gefördert werden kann. Was auf der anderen Seite gute Führungsqualitäten der schon in der Verantwortung für derartige Entscheidungen stehenden Führungskräfte voraussetzt. Anders gesagt: wenn in der Vergangenheit nicht die tüchtigsten Führungskräfte ausgewählt wurden, so droht das auch negative Folgen für die Zukunft zu haben. Und das wir – nicht nur im öffentlichen Sektor – an einigen Stellen Defizite in den Führungsqualitäten festzustellen haben, darf als offenes Geheimnis ebenso offen ausgesprochen werden.

Da stellt sich die interessante Frage, ob es in manchen Fällen nicht besser gewesen wäre, neben einer Führungs- auch eine Fachkarriere als gleichwertige

Alternative anzubieten und auf dieser Grundlage Personalentwicklung zu betreiben. Gute Fachleute sind noch lange keine guten Führungskräfte und für manche hochspezialisierte Fachaufgabe brauchen Sie nicht unbedingt hervorragende Führungsqualitäten.

Zu Alledem ergibt sich aufgrund der demografischen Entwicklung die übergreifende Aufgabenstellung, überhaupt noch genügend geeignete Auszubildende und genügend geeignete Führungskräfte im Wettbewerb der Arbeitgeber zu finden.

Vor diesem Hintergrund habe ich in Absprache mit der DBB Tarifunion für meinen heutigen Vortrag das Thema:

Zukunftsherausforderung Ausbildung und Führungskräftenachwuchs – Wie es die Kommunen schaffen können

gewählt und hoffe, dass dies ebenso wie der Inhalt meines Vortrages auf ihr Interesse stößt. Auf Zustimmung möglicherweise nicht in jeder Aussage, das ist aber in Ordnung, denn unterschiedliche Sichtweisen und Auffassungen wollen wir ja in einer lebhaften Diskussion miteinander besprechen.

Ich bin gebeten worden, da ich die KGSt vertrete, den kommunalen Bereich und die dort zu berücksichtigenden Spezifika zu beleuchten, was ich gerne tue. Die KGSt hat 1.600 kommunale Mitglieder in Deutschland und Österreich, darunter alle Großstädte, 75 % der Landkreise und 75% aller Städte über 25.000 Einwohner. Wir arbeiten für unsere Mitglieder unter Anderem in den Bereichen Personal, Organisation, Finanzen und IT mit dem Arbeitsprogramm:

„Wir entwickeln Lösungen – Mit der KGSt auf dem richtigen Kurs.“

Den für den Vortrag notwendigen, unmittelbaren Praxisbezug denke ich deshalb herstellen zu können, weil ich 20 Jahre lang kommunaler Wahlbeamter war und als Stadtkämmerer, Stadtdirektor und hauptamtlicher Bürgermeister und weitere fünf Jahre als Gründungspräsident der neu errichteten Gemeindeprüfungsanstalt NRW gearbeitet habe.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

die erste Zukunftsherausforderung wird aufgrund der sich verändernden Altersstruktur der Bevölkerung schon bald darin bestehen – in etlichen Fällen ist es schon heute so weit – überhaupt noch genügend qualifizierte Auszubildende für die Kommunen zu gewinnen. Während Frau Professor Dr. Marga Pröhl heute Nachmittag unter der Prämisse Demografischer Veränderungen auf das Thema eingehen wird, wie man mit älteren Belegschaften leistungsstark und innovativ sein kann, möchte ich das Themenfeld der Gewinnung geeigneter Auszubildender beleuchten.

Welche Assoziationen ergeben sich hier zur kommunalen Ausbildung? Es gab in den vergangenen Jahren eine ganz unterschiedliche Entwicklung in der kommunalen Ausbildungslandschaft. Während sich auf der einen Seite Kommunen trotz knapper Kassen bewusst für eine Verstärkung von Ausbildung entschieden, gab es in anderen Städten, Gemeinden und Kreisen einen weitgehenden Verzicht auf Ausbildung. Tendenziell ist bei den Entscheidungen über Umfang und Art kommunaler Ausbildung immer noch ein Professionalitäts - und damit Steuerungsdefizit festzustellen. Unter den Bedingungen des demografischen Wandels können wir aus KGSt-Sicht jedoch eine steigende Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für das Thema erkennen.

Wir empfehlen den Kommunen, zur Bewältigung der Zukunftsherausforderung Ausbildung, die kommunale Ausbildung zum festen Bestandteil einer Gesamtstrategie im Personalmanagement zu machen. Das bedeutet eine Verknüpfung mit den strategischen kommunalpolitischen Zielen der jeweiligen Kommune und mit den anderen Handlungsfeldern des Personalmanagements.

Die persönliche und inhaltliche Anforderung an die Bewerberinnen und Bewerber muss sich also daran ausrichten, welche prioritären Ergebnisse und Wirkungen die jeweilige Kommune anstrebt, was sie erreichen will. Neben der inhaltlichen Frage ist die nach Prozessen und Strukturen zu beantworten, ob ich also beispielsweise die Jugendhilfeplanung prioritär nach sozialpädagogischen oder betriebswirtschaftlichen Kriterien betreiben oder, was anzustreben ist, eine Verzahnung dieser fachlichen Schwerpunkte anstreben möchte. Ob ich beispielsweise die Arbeitsprozesse bei der Hilfe zur Pflege durch den Einsatz von Pflegefachkräften auf die kommunale Weichenstellung für Pflege in Familien oder Heimen ausrichten und dies nicht den medizinischen Diensten der Krankenkassen überlassen möchte. Ob ich beispielsweise in einer Stadt wie Mannheim mit 320.000 Einwohnern und annähernd 25 % Migrantenanteil gesamtverantwortliche kommunale Kümmerer für Integrations- und damit Förderungspolitik einsetzen will, die ganz andere sprachliche, soziale und mentale Qualifikationen benötigen, als der klassische Verwaltungsmitarbeiter. Das kann auch die Anwerbung von Beschäftigten mit Migrationshintergrund indizieren, was wiederum die Zahl der in Betracht kommenden Auszubildenden deutlich erhöht.

Hinsichtlich der Ziele kommunaler Ausbildung muss sich die erfolgreich agierende Stadt die Frage beantworten, worum es ihr in erster Linie geht. Will sie den Bedarf an künftigen Nachwuchskräften decken? Wie sieht dieser Bedarf quantitativ aber auch qualitativ im zuvor beschriebenen Sinne aus? Will sie den Arbeitsmarkt entlasten, jungen Menschen eine Perspektive bieten? Durch Ausbildung auf Vorrat dem künftigen Arbeitskräftemangel vorbeugen? Die Abwanderung von jungen Menschen aus der Region verhindern? Den Personalkörper verjüngen? Das Image der Verwaltung verbessern? Neue Impulse von Außen bekommen? Das Alles sollte durchdacht und geordnet werden, bevor kommunale Ausbildungsentscheidungen getroffen werden.

In Verknüpfung zum allgemeinen Personalmanagement muss in die Zukunft gedacht werden: Welche Qualifikationen brauche ich denn künftig, wie sieht meine Verwaltung in zehn und zwanzig Jahren aus? Zudem ist das Angebot interessanter und selbstverantwortlich gestalteter Aufgabenbereiche ein glasklares und wichtiges Argument im Ausbildungsmarketing. Wir müssen im öffentlichen Sektor auch Ernst machen mit leistungsorientierter Vergütungs- und Personalentwicklungs- Politik. Der TvÖD ist ein erster, sehr wichtiger Schritt in diese Richtung. Schauen Sie sich aber einmal an, an wie vielen Stellen dieser bescheidene Beginn sowohl von entscheidungsschwachen Führungskräften als auch von eindeutig nicht leistungsorientierten Personalräten bereits wieder unterlaufen und das Gießkannenprinzip zur Anwendung gebracht wird. Was ist im Bereich der Beamtinnen und Beamten aus den hoffnungsvollen Vereinbarungen zwischen Peter Heesen und Otto Schilly geworden? Was bedeutet neben der politischen Großwetterlage auf Bundesebene die Föderalismusreform für Wohl und Wehe, wahrscheinlich eher Wehe, dieses Themas. Meine Damen und Herren, was sich hier entwickelt kann teilweise wirklich nicht wahr sein.

Wie will ich denn in einem solchen Kontext tüchtige, leistungsbereite Auszubildende und auch Führungsnachwuchskräfte gewinnen? Der DBB, die KOMBA und auch die anderen Gewerkschaften und Interessenvertretungen sind sehr gut beraten, gemeinsam mit den kommunalen Arbeitgebern nach Lösungen zu suchen, die dieses prinzipielle Strukturproblem des öffentlichen und damit auch des kommunalen Sektors positiv für die Zukunft regeln. Im Übrigen hängt an der Bewältigung dieser Herausforderung ja nicht nur die Zukunft der kommunalen Ausbildung, sondern die Zukunftsfä-

higkeit des gesamten öffentlichen Sektors. Wenn die Kommunen geeignete Auszubildende gewinnen möchten, so müssen sie auch daran denken, dass sich bei den Ansprüchen der Beschäftigten ein Wertewandel ergeben hat und beispielsweise die Balance zwischen Berufs- und Privatleben im Familien – und im Freizeitsektor eine immer größere Rolle spielt. Flexibilität auf Arbeitgeberseite in diesem Bereich ist ein Erfolgsfaktor für die Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte und die im Gegenzug notwendige Flexibilität dieser Nachwuchskräfte in der täglichen Arbeit.

In der einsetzenden, verstärkten Konkurrenz um Arbeitskräfte kann Personal nur unter Berücksichtigung all dieser Faktoren gewonnen und gehalten werden. Die Kultur von Führung und der Umgang miteinander im Rathaus und im Kreishaus wird dabei eine immer stärkere Rolle spielen.

Dazu eine persönliche Erfahrung: Als junger Jurist bewarb ich mich bei Porsche, weil mich die Produkte beeindruckten, bei einer Dortmunder Anwaltskanzlei, weil ich als Dortmunder in meine Heimatstadt zurückwollte und eine starke Präferenz für den Anwaltsberuf hatte, und als Leiter des Rechtsamtes und persönlicher Referent des Oberkreisdirektors beim Kreis Borken, eigentlich hauptsächlich deshalb, weil wir mit unseren Kindern dort wohnten und ich der Familie einen Wohnortwechsel ersparen wollte. Der Kreis Borken meldete sich als Erster schon einmal positiv. Dennoch ging ich mit relativ geringer innerer Motivation zum ersten Vorstellungsgespräch beim Kreis Borken. Als erstes stieß ich auf eine so extrem unfreundliche und herablassende Führungskraft, dass ich drauf und dran war, das Kreishaus wieder zu verlassen. Dann das Schlüsselerlebnis: der Oberkreisdirektor, Raimund Pingel, kam auf mich zu, ein freundlicher, kompetenter, kommunikativer Mensch mit ausgesprochen positivem Charisma und ich dachte: "bei dem versuchst Du es" und es war dann auch ein Erfolg für beide Seiten. Ja, so kann man es falsch oder richtig machen. Da spielt wieder die Frage von Führungsqualitäten eine Rolle.

Es geht aber auch darum, Arbeitsbedingungen inhaltlicher und organisatorischer Art zu überprüfen und anzupassen, gute Leute wollen interessante Dinge in einem gewissen persönlichen Freiraum tun. Hört sich ganz schlicht an, aber wie oft wird das beherzigt?

Die Personalentwicklung muss es leisten, den potenziellen Auszubildenden zu vermitteln, dass der Bedarf an höher Qualifizierten steigt, das gilt im Fachlichen wie im Persönlichen, dass die Kommunalverwaltung der Zukunft andere und vielseitige Aufgaben anbieten kann, dass lebenslanges Lernen der Kommunalen Beschäftigten fester Bestandteil der Personalentwicklung und damit auch der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist, dass die Ausbildung professionell und inhaltsreich gestaltet wird, die Auszubildenden gut betreut und begleitet werden und für tüchtige Leute mehrere Karrierepfade offenstehen. Dazu später konkreter beim Thema Führungskräftenachwuchs, auf das ich im Anschluss eingehen werde.

Berücksichtigen sollten erfolgreiche Kommunen auch, dass professionelles Ausbildungsmarketing und Auswahlverfahren Visitenkarte und Bindungsfaktor gleichzeitig sind. Dass die Nutzung neuer Medien immer wichtiger wird. Praktika genutzt werden, geeignete Auszubildende zu entdecken. Aktionen wie Auszubildende werben um Auszubildende gestartet werden. Dass die neu beginnenden Auszubildenden von Anfang an, an die Hand genommen und gut

in die Verwaltung integriert werden. Dass Ausbildungsverbände zwischen Kommunen und oder mit Privaten an Bedeutung gewinnen. Das Auszubildende sinnvoll eingesetzt werden sollten.

Wir halten es als KGSt auch für zielführend, ein Ausbildungscontrolling einzuführen. Kennzahlen sollten zu Abschlussnoten, Beurteilungen, Einschätzungen der Auszubildenden hinsichtlich der Qualität ihrer Ausbildung und des Klimas in der Verwaltung, hinsichtlich der übernommenen Auszubildenden erhoben und ausgewertet, auch interkommunal verglichen werden.

Nur so ist eine sachgerechte Steuerung möglich und es wird verhindert, dass die Kommunen auf diesem wichtigen Gebiet mangels entsprechender Steuerungsinformationen sozusagen mit Volldampf in den Nebel fahren oder das Motto gilt: nachdem wir unser Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unser Tempo.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, soviel zum Teil Zukunftsherausforderung Ausbildung – wie es die Kommunen schaffen können. Sicher schon genügend Diskussionsstoff.

Ich komme damit zu zweiten Teil des Vortrags: Zukunftsherausforderung Führungskräftenachwuchs- wie es die Kommunen schaffen können. Und schaffen müssen. Weil daran nämlich die Gewährleistung der Erfüllung kommunaler Aufgaben in der Zukunft abhängt.

Führungsnachwuchs – auch ohne Goldfischteich?! Das ist der etwas provokante Titel eines Berichtes der KGSt, mit dem wir ein Umdenken bei der Entwicklung von Führungsnachwuchs empfehlen. Der Grund für diese Empfehlung ist darin zu sehen, dass wir nach den Erfahrungen, die Kommunalverwaltungen mit bisherigen Nachwuchskräfteförderprogrammen gemacht haben, der Meinung sind, auch auf der Grundlage geänderter Rahmenbedingungen neue Lösungen anbieten zu sollen, wie unterschiedliche Instrumente der Personalentwicklung sinnvoll zur Förderung des Führungskräftenachwuchses genutzt werden müssen.

Vielfach identifizierten Kommunalverwaltungen in der Vergangenheit sehr frühzeitig, wer künftig als Führungsnachwuchs in Frage kommt und bildeten einen Pool – den sogenannten Goldfischteich. Zielgruppe waren vor Allem Beschäftigte des nichttechnischen Verwaltungsdienstes, die, nachdem sie ausgewählt waren, meist ein standardisiertes Förderprogramm für Führungsnachwuchskräfte absolvierten. Aufgrund der Stärken, die dieses Modell ohne Zweifel hat, wurden bisher die Nachteile des Goldfischteiches, insbesondere die daraus resultierende Gewinner- Verliererproblematik, bewusst in Kauf genommen.

Finanzkrise, Stellenabbau auch bei Führungspositionen und externe Einstellungsstopps haben die Situation verändert. Die aktuellen Erfahrungen zeigen, dass das mit dem bisherigen Vorgehen angestrebte Ziel nur zu Teilen erreicht werden kann und zudem weitere, ungewollte Negativfolgen hervorgebracht werden.

Negativ ist zunächst, dass bei rückläufigem zahlenmäßigen Bedarf an Führungspositionen mit dem bisherigen System mehr und mehr auf Vorrat gefördert wurde. Die Erwartungen der Teilnehmenden des Programms im Hinblick auf die tatsächliche

Übernahme einer Führungsaufgabe können immer weniger erfüllt werden, was Demotivation auslöst.

Noch negativer ist zu bewerten, dass die frühe Auswahl einer relativ kleinen Gruppe von Beschäftigten als zukünftige Führungskräfte notgedrungen die Botschaft an die übrigen Beschäftigten sendet, von Karrieremöglichkeiten auf Dauer ausgeschlossen zu sein. Die Akzeptanzprobleme verschärfen sich damit.

Da die Kommunen zukünftig ihre Leistungen mit weniger Personal erbringen müssen, brauchen wir möglichst viele hochqualifizierte Teamplayer. Deshalb müssen sich grundsätzlich möglichst viele Beschäftigte unter Nutzung ihrer Potenziale weiter entwickeln. Eine zu frühzeitige Fokussierung auf einen kleinen, ausgewählten Teil der Beschäftigten droht, dieses Ziel zu unterlaufen.

Wir schlagen als KGSt deshalb vor, auf eine zu frühe Einengung des Kreises der für künftige Führungsaufgaben in Betracht Kommenden zu verzichten. Stattdessen sollen die Potenziale möglichst vieler Beschäftigter individuell gefördert, die eigenverantwortliche Mitwirkung jedes Einzelnen eingefordert und die Personalauswahl professionalisiert werden.

Dabei bedeutet individuelle Förderung der Potenziale möglichst vieler Beschäftigter keineswegs eine Abkehr vom Leistungsgedanken, das wäre auch völlig kontraproduktiv. Sie setzt im Gegenteil auf die eigenverantwortliche Mitwirkung jedes Einzelnen. Ziel ist, zunächst alle vorhandenen Potenziale zu nutzen und erst zu einem späteren Zeitpunkt zu entscheiden, wer wann für welche Führungsposition geeignet ist. Der richtige Zeitpunkt ist ein professionelles Auswahlverfahren bei der Besetzung einer konkreten Führungsposition. Will eine Verwaltung das Risiko von Fehlbesetzungen minimieren, sollte außerdem zunächst immer Führung auf Zeit praktiziert werden.

Wenn dies Alles verwirklicht werden soll, bin ich sogleich bei einem früher schon von mir angesprochenen Punkt: bei den Führungsqualitäten der bereits Führungsaufgaben wahrnehmenden Beschäftigten und bei deren Fähigkeit und Bereitschaft, Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig zu erkennen und zu fördern. Es gilt, wie ich denke, nicht zu Unrecht die These: Starke Leute ziehen starke Leute nach und schwache Leute ziehen schwache Leute nach. Schauen Sie einmal aus Ihrer eigenen praktischen Erfahrung auf diese Aussage. Werden wirklich immer die Besten für Führungspositionen ausgewählt oder spielt dabei auch eine Rolle, ob Chefs die Befürchtung haben können, von ihren künftigen Führungskräften überholt zu werden. Wie viele Kompromissbesetzungen gibt es? Nun, Sie sind Alle langjährige Praktiker und ich verrate ihnen sicher nichts Neues, wenn ich die Auffassung vertrete, dass wir zu Auswahlverfahren kommen müssen, die derartige Faktoren bei der Beeinflussung von Personalentscheidungen möglichst neutralisieren.

Nach diesen komprimierten und generellen Aussagen zur erfolgreichen Generierung von Führungskräftenachwuchs möchte ich im Folgenden konkreter werden und die Erfolgsfaktoren für gelungene Führungskräfteauswahl näher beschreiben.

Die Förderung von Führungsnachwuchs wird zu Recht in vielen Kommunalverwaltungen nicht isoliert, sondern als ein Baustein der Personalentwicklung angegangen.

Ziel muss es sein, die in der jeweiligen Verwaltung benötigte Zahl an Führungskräften heranzubilden, die den künftigen Anforderungen auch gerecht werden. Dabei haben wir in der Praxis zu lange erlebt, das gilt übrigens auch für die Privatwirtschaft, dass Führungskarrieren vorrangig aus der fachlichen Befähigung der Beschäftigten hervorgingen, mit anderen Worten die besten Sachbearbeiter auch die geeigneten Führungskräfte zu sein schienen. Eine hierauf aufbauende Personalwirtschaft muss in vielen Fällen scheitern, da sie die notwendigen sozialen und kommunikativen Kompetenzen, die notwendige emotionale Intelligenz der Auszuwählenden nicht oder nicht hinreichend berücksichtigt. Die Potenziale der für Führungsaufgaben in Betracht kommenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Dimensionen von Kompetenz zu identifizieren und eine tragfähige Prognose zur Entwicklung der betreffenden Persönlichkeiten in einer Führungsaufgabe abzugeben ist jedoch ebenso wichtig wie herausfordernd. Wie erkennen Führungskräfte die Potenziale der Führungskräfte von morgen und wie fördern sie sie? Wie können unterschiedliche Instrumente der Personalentwicklung genutzt werden, um eine individuelle Bestenauswahl sicherzustellen? Welche Strategie ist zur Heranbildung qualifizierten Führungskräftenachwuchses die beste, wenn der Goldfischteich nicht der richtige Weg ist? Zunächst setzt die erfolgreiche Beschäftigung mit dem Thema Führungskräftenachwuchs eine Analyse der kommunalen Rahmenbedingungen voraus. Das bedeutet einmal, auf der Basis der in den jeweiligen Verwaltungen durchgeführten Aufgaben- und Produktkritik zu entscheiden, welche Qualifikationen künftig bei der kommunalen Aufgabenwahrnehmung vorrangig gefordert sind. Die gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen müssen berücksichtigt werden, weil sie sich qualitativ und quantitativ auf das kommunale Aufgabenspektrum auswirken werden. Bei einer Verstärkung der kommunalen Entwicklung in Richtung Bürgerkommune werden Qualifikationen wie Moderations- und Integrationsfähigkeit stärker gefragt sein. Dasselbe gilt bei einer weiteren Flexibilisierung der kommunalen Leistungserstellung im Hinblick auf die Koordinierung der Zusammenarbeit mit externen Partnern. Eine zu begrüßende Verstärkung der Bedeutung von Leistungsanreizen in der öffentlichen Verwaltung stellt neue Anforderungen an künftiges Führungspersonal. Steigende Ansprüche der Beschäftigten an die eigene Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung bringen gleichzeitig neue Aufgabenstellungen für die Führungskräfte mit sich.

Dasselbe gilt für eine tendenziell alternde Belegschaft, die neue Antworten auf die Frage verlangt, wie Personalentwicklung und Führung auch ältere Beschäftigte möglichst lange motiviert und aktiv zum Einsatz bringen kann, darauf wird Frau Prof. Dr. Pröhl heute Nachmittag noch näher eingehen. Eine Strategie zur Heranbildung von Führungskräften muss sowohl in die qualitative als auch in die quantitative Personalbedarfsplanung eingebettet sein. Im Rahmen einer Fluktuationsanalyse muss die Frage beantwortet werden, wann welche Führungspositionen aufgrund welcher Ereignisse vakant werden und welche dieser Stellen wiederbesetzt werden.

Planungsunsicherheiten natürlich eingeschlossen. Nur so kann künftig die heute vielfach anzutreffende Situation vermieden werden, dass ein zunehmender Überhang an ausgebildetem Führungskräftenachwuchs entsteht.

In qualitativer Hinsicht ist die schwierigere Frage zu beantworten, wie die Anforderungen an die Führungskräfte von morgen aussehen. Auf jeden Fall muss sich die Personalentwicklung in diesem Zusammenhang auf die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen konzentrieren. In jedem Fall muss die Planung des künftigen quantitativen und qualitativen Bedarfs an Führungskräften immer wieder einer Überprüfung

unterzogen und gegebenenfalls angepasst werden. So ermittelt die Freie und Hansestadt Hamburg beispielsweise ihren Nachwuchsbedarf unter Anderem mit der Szenario-Technik. Dabei werden alle für den künftigen Bedarf relevanten Einflussfaktoren und deren mögliche Entwicklungen mit Hilfe von Thesen aufgezeigt die einmal jährlich überprüft und, falls notwendig, angepasst werden.

Auch bei der Ausbildung von Führungskräftenachwuchs ist der effiziente Einsatz der Ressourcen unabdingbar. Die Kosten müssen systematisch erfasst und ein Bildungscontrolling eingeführt werden. Als Praxisbeispiele kann ich die Landeshauptstadt Düsseldorf und die Stadt Karlsruhe nennen, die entsprechend bei ihren Kosten für Traineeprogramme vorgehen. Darüber hinaus vertreten wir als KGSt die Auffassung, dass die künftigen Führungskräfte eigenverantwortliche Mitgestalter ihres Karrierepfades sein müssen und bereit sein müssen, sich sowohl mit privater Zeit als auch mit eigenem Geld an ihrer beruflichen Entwicklung zu beteiligen. Dazu gehört auch eine Rückzahlungsverpflichtung hinsichtlich eingesetzter kommunaler Gelder, wenn Teilnehmer einer Personalentwicklungsmaßnahme innerhalb einer bestimmten Zeit aus der Kommune ausscheiden. Auch die Durchführung von Veranstaltungen in der Freizeit, abends oder an Samstagen ist denkbar. Zum Beispiel schreibt die Stadt Wuppertal in ihrem Programm Fit für Führung, Qualifizierung von Nachwuchskräften: „Von Ihnen wird aber die Bereitschaft erwartet, sowohl Arbeits- als auch Freizeit in die Qualifizierung einzubringen.“

Bei der Auswahl der für künftige Führungsaufgaben in Betracht kommenden Beschäftigten sollte im Auge behalten werden, im Sinne positiver Personalentwicklung und Karriereförderung auch bei denjenigen Persönlichkeiten, die nicht vorrangig für Führungsaufgaben geeignet erscheinen, eine sogenannte Experten- Fach- oder Parallelkarrierelaufbahn zu entwickeln. Als Praxisbeispiel kann ich Ihnen hier das Programm der Stadt Karlsruhe „Fit für Führung und Fachkarriere“ nennen. Dabei sollte durchaus eine Option im Hinblick auf eine zukünftige Mobilität zwischen Führungslaufbahnen und alternativen Karrierewegen gefördert werden, um Sackgassen zu vermeiden und das Netzwerk der Führungsnachwuchskräfte insgesamt breiter aufzustellen. Starre Konzepte widersprechen den Vorstellungen von einer flexiblen Organisation, die auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren muss. Auch berufliche Werdegänge sollten flexibel gestaltet und keine Einbahnstraßen sein, etwa nach dem Motto „Einmal Führungskraft, immer Führungskraft“. Ziel muss es vielmehr sein, den Karrierebegriff, dessen implizite Erwartungen an Status und Hierarchie aus persönlichen oder organisatorischen Gründen tendenziell immer weniger erfüllt werden können, durch ein Verständnis von beruflicher Entwicklung im Sinne von Kompetenzentwicklung zu ersetzen. Dies fordert jeden dazu auf, die eigene fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenz weiter zu entwickeln.

Für die erfolgreiche Auswahl von Führungskräften müssen sodann präzise Anforderungen an diese Führungskräfte formuliert werden. Das ist sowohl für die Entscheider im Rahmen der Personalauswahl wichtig als auch für die Orientierung potenzieller künftiger Führungskräfte unabdingbar, die wissen müssen, worauf hin sie sich entwickeln sollen und was die Maßstäbe bei der künftigen Personalauswahl sein werden. Basis aller Schlüsselqualifikationen ist zunächst, und das hört sich selbstverständlicher an, als es ist, die Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit der Beschäftigten.

Inhaltlich sind künftige Führungskräfte verstärkt daran zu messen, wie sie Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen und fördern. Wie sie mit Unsicherhei-

ten und Widersprüchlichkeiten umgehen können. Für die Führungskraft wird es nämlich immer schwieriger, zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen der Beschäftigten einerseits und denen der Verwaltung andererseits einen Ausgleich zu finden. Diese Anforderungen sollten sich in Führungsgrundsätzen der Kommune widerspiegeln. Sie dienen dazu, innerhalb einer Organisation gemeinsame und verbindliche Vorstellungen dazu zu entwickeln, wie Führung zukünftig funktionieren sollte.

Darauf aufbauend setzt jede erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahme zur Heranbildung von Führungskräftenachwuchs auf einer Potenzialanalyse auf. Potenziale sind danach die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vorhanden sind und sich in bestimmten Verhaltensmerkmalen zeigen, die vorhanden sind, aber sich noch nicht oder nur ansatzweise innerhalb der Arbeitstätigkeit entfalten konnten oder die noch nicht erschlossen oder ausgeschöpft sind, aber voraussichtlich in der Zukunft nutzbar gemacht werden können. Im Rahmen der Potenzialanalyse ist auch der Mitarbeiter als Mitgestalter gefordert, jeder ist zunächst auch selbst für seine Entwicklung verantwortlich. Und dazu gehört auch, sich seines persönlichen Potenzials und damit seiner Stärken und Schwächen im Wege der Selbsteinschätzung bewusst zu werden.

Die KGSt empfiehlt, das Mitarbeitergespräch stärker als bisher zur Potenzialanalyse und als regelmäßiges Gespräch über die persönliche Entwicklung (zum Beispiel Erwerb/Vertiefung von Schlüsselqualifikationen und mögliche berufliche Perspektiven) zu nutzen. Erfahrungen zeigen, dass es für Führungskräfte nach wie vor schwierig ist, Mitarbeitergespräche zu führen. Dies hängt insbesondere damit zusammen, dass sie in der Vergangenheit eher zur Leistungsfähigkeit als zu Potenzialen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt wurden. Deshalb muss auch weiterhin in die Qualifizierung von Führungskräften zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen und zu Methoden der Potenzialanalyse investiert werden. Zudem hat sich das Assessment-Center zunehmend als Instrument der Potenzialanalyse etabliert. Der Kreis Aachen führte ein solches durch, die Landeshauptstadt Düsseldorf bietet im Rahmen ihres Konzepts „Führen in Zukunft“ ein Orientierungscenter als Maßnahme der Selbstreflexion an.

Auf der Grundlage der festgestellten Potenziale sollte der Zugang zu darauf aufbauenden Personalentwicklungsmaßnahmen grundsätzlich offen sein, nachdem im Rahmen eines Mitarbeitergespräches eine entsprechende Maßnahme vereinbart wurde. Begrenzte Budgets für Personalentwicklungsmaßnahmen bedingen in der Praxis allerdings häufig eine Auswahl nach weiteren Kriterien. Diese sollten aus unserer KGSt-Sicht sein: Eigenbeteiligung, je höher der individuelle Nutzen, desto höher sollte die Beteiligung sein. Eingang der Anmeldung, Prinzip Selbstverantwortung: Wer sich rechtzeitig kümmert, der ist im Vorteil. Eine schon erreichte Mindestbesoldungs- oder Gehaltsstufe, Berufserfahrung, Nachweis bestimmter Grund- und Fortbildungen, Beurteilungsergebnis.

Was können nun, meine sehr geehrte Damen und Herren, geeignete Instrumente für eine erfolgreiche Personalentwicklung künftiger Führungskräfte sein?

Neben dem klassischen Lernen in Seminarform gewinnen Learning-on-the-job-Angebote sowie Coaching, Mentorenmodelle oder das Modell der kollegialen Beratung zunehmend an Bedeutung. Diese Instrumente entsprechen stärker als angebotsorientierte Seminare den Grundprinzipien der Individualisierung und Flexibilisierung. Sie fordern zudem eine stärkere Eigenbeteiligung des Einzelnen, denn er muss sich stärker einbringen. Führungskräfte sind gut beraten, ihren Leistungsträgern besondere Angebote zu unterbreiten. Eine gute Lern- und Erprobungsphase kann auch im Rahmen einer Projektleitung angeboten werden, das ist beispielsweise Teil der Führungsnachwuchskräftequalifizierung der Stadt Wolfsburg. Für potenzielle Führungskräfte empfiehlt sich, zusätzliche Funktionen, beispielsweise als Ausbilder, Moderator oder Dozent zu übernehmen. Das erfordert den Erwerb wichtiger Schlüsselqualifikationen. Insgesamt wurden unserer Einschätzung nach so effektive und kostengünstige Personalentwicklungsmaßnahmen, die zudem eine Anreicherung des Arbeitslebens der Beteiligten darstellen, bisher zu wenig gewürdigt.

Beim Mentorenmodell wird in der Regel neuen Beschäftigten eine erfahrene Führungskraft zur Seite gestellt, die beratend unterstützt und gemeinsam mit dem Schützling die beruflichen Ziele beziehungsweise Entwicklungsprozesse voranbringt. Dieses Modell hat den zusätzlichen Vorteil, dass die Mentoren dazu animiert werden, ihre eigene Führungsrolle zu reflektieren, Anregungen und Ideen im Umgang mit der eigenen Führungsrolle umzusetzen, einen Perspektivenwechsel zu vollziehen und Entwicklungspotenziale zu entdecken und aufzuarbeiten. Beispielhaft kann ich Ihnen das Mentorenmodell der Stadt Essen für weibliche und männliche Führungskräfte oder das Mentorenmodell der Stadt Osnabrück für Frauen und für Migrantinnen nennen.

Die kollegiale Beratung ist die regelmäßige, kritische Reflexion des eigenen beruflichen Handelns gemeinsam mit anderen, die gleiche oder ähnliche Aufgaben haben. Bei der kollegialen Beratung einer Gruppe von Führungsnachwuchskräften werden Führungsprobleme diskutiert. Die kollegiale Beratung nutzt die vorhandenen Ressourcen der Kolleginnen und Kollegen, unterstützt den Netzwerkgedanken unter Führungskräften und fördert eine positive Verwaltungskultur.

Die beschriebene individuelle Förderung möglichst vieler Beschäftigter schafft die Voraussetzung dafür, dass bei Bedarf eine hinreichende Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für eine Führungsfunktion zur Verfügung steht. Ein professionelles Auswahlverfahren, hierzu ist ein eigener KGSt-Bericht von uns herausgebracht worden, stellt sicher, dass die oder der Beste mit dem größten Potenzial für die zu besetzende Führungsfunktion ausgewählt wird.

Im Anschluss an die Personalauswahl empfiehlt es sich, die Übertragung von Führungsfunktionen auf Zeit zu praktizieren. Die Kommunalverwaltungen, die diese Möglichkeit benutzen, berichten über positive Erfahrungen. So vergibt der Kreis Aachen Führungsfunktionen unterhalb der Dezernentenebene jeweils befristet für drei Jahre. Bei Bewährung wird die Führungsfunktion erneut für zunächst drei Jahre übertragen. Ähnliche Vorgehensweisen sind bei der Stadt Herzogenrath, beim Kreis Ludwigslust und bei der Stadt Osnabrück anzutreffen.

Meine sehr geehrte Damen und Herren, nachdem all dies beherzigt wurde, hat die jeweilige Kommune dann also ihre Führungskraft gefunden und diese Kollegin oder dieser Kollege sollen sich in ihrer neuen Aufgabe bewähren. Ob das gelingt, wird sich letztlich erst im Laufe der Zeit herausstellen. Wann können wir denn von einem Erfolg sprechen, der belegt, dass es die betreffende Kommunalverwaltung im Sinne des Vortragsthemas geschafft hat, die Zukunftsherausforderung Führungskräfte-nachwuchs gewinnen zu bewältigen?

Die ideale Führungskraft im Sinne eines Universalgenies wird man realistischerweise nicht erwarten dürfen, sozusagen eine Mischung aus erfolgreichem Feldherrn, Gewinner im Wettbewerb Jugend forscht und Kommunikationstalent à la Thomas Gottschalk. Da müssen wir schon konkretere und realitätsnähere Erfolgsfaktoren definieren.

Nun, zunächst kommt es darauf an, dass die neue Führungskraft ihre vorhandenen und weiterentwickelten Potenziale auch einsetzt, wirksam werden lässt, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die vorgesehenen Ergebnisse erzielt. Inwieweit sie es nicht etwa schafft, Genies zu genialen Leistungen zu bringen, sondern ganz normale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen. Inwieweit es ihr gelingt, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freude an der Arbeit, besonders aber an den durch die Arbeit erzielten Ergebnissen zu vermitteln. Inwieweit es ihr gelingt, Stärken des Teams zu nutzen, Schwächen in Kauf zu nehmen und möglichst zu kompensieren, sich im wesentlichen aber auf die Stärken zu konzentrieren, die ihr anvertrauten Menschen zu entwickeln und zu fördern.

Der bekannte amerikanische Unternehmensberater Peter F. Drucker formuliert das so: Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, das Potenzial der Menschen zu erkennen und dann Zeit in ihre Förderung zu investieren.

Peter F. Drucker nennt acht Prinzipien für den Erfolg von Führungskräften, mit denen ich meine Ausführungen beenden möchte:

Sie stellten sich die Frage, was getan werden muss.

Sie fragten sich, was gut und richtig ist für das Unternehmen.

Sie schmiedeten Aktionspläne.

Sie übernahmen Verantwortung für Entscheidungen.

Sie stellten sicher, dass die Kommunikation stimmt.

Sie konzentrierten sich mehr auf Chancen, als auf Risiken.

Sie führten effektive Meetings durch.

Sie dachten und sprachen in der Wir-Form, nicht in der Ich-Form.

HERZLICHEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!