

Innovatives Kompetenzmodell für Kommunen

Das klassische Kompetenzmodell, das aus fachlichen, persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen besteht, bildet die kommunale Wirklichkeit nicht mehr ausreichend ab. Die KGSt hat vor diesem Hintergrund ein Schlüsselkompetenzmodell für kommunale Führungskräfte entwickelt.

Autorin



Elke R. Holzrichter

ist Programmbereichsleiterin Personalmanagement und Lösungen bei der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt).

elke.holzrichter@kgst.de

Die heutige Welt ist zunehmend geprägt von Flüchtigkeit, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Das führt dazu, dass Führungskräfte die Orientierung, die die Mitarbeiter zu Recht von ihnen erwarten, nicht immer geben können. Oft wissen Führungskräfte selbst nicht genau, was von ihnen erwartet wird. Dadurch wird die Situation nochmals verstärkt. Dabei geschieht Führung in einer Kommune immer im Spannungsfeld zwischen der Verantwortung für die zu erzielenden Ergebnisse, der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Verantwortung für die kommunale Selbstverwaltung insgesamt. Zukunftsorientierte Kommunen erwarten von ihren Führungskräften daher, dass sie die Kommune zielgerichtet gestalten, weiterentwickeln und steuern. Dies gilt in unterschiedlicher Weise für alle Hierarchieebenen.

Stabilität, Verlässlichkeit und Willkürfreiheit sind die ethischen Ziele der öffentlichen Verwaltung. Ethisch zu handeln ist – als Anspruch – geradezu ein Wesenszug öffentlicher Verwaltungen. Gleichwohl erleben insbesondere Führungskräfte Situationen, in denen dieser normative Rahmen nicht ausreicht. Deshalb sollten die dazu notwendigen Kompetenzen auf Werten und Verhaltensprinzipien basieren. Wesentliche Werte für Kommunen sind: Gemeinwohlorientierung, Gemeinsinn, Nachhaltig-

keit, Chancengleichheit und Solidarität. Im KGSt-Bericht 12/2017 wurde von den beteiligten Kommunen „Gemeinwohlorientierung“ wie folgt formuliert, ohne dabei den Anspruch an Allgemeingültigkeit zu erheben: „Die Gemeinwohlorientierung ist Leistungsindikator und Legitimationsgrundlage organisationalen Handelns der Verwaltung. Gemeinwohlorientierung setzt voraus, dass sich die öffentliche Verwaltung an der Schaffung von Werten für die Öffentlichkeit, letztlich dem Gemeinwohl (Public Value), ausrichtet. Dies erfordert von den Führungskräften ein wirkungsorientiertes und nachhaltiges Denken und Handeln.“ Wesentliche Verhaltensprinzipien für Kommunen sind Transparenz, Akzeptanz, Loyalität, Verantwortung, Respekt und Vertrauen.

Positives Menschenbild

Menschen machen sich im Laufe ihres Lebens ein Bild davon, wie Menschen ihrer Meinung nach „im Allgemeinen“ sind. Diese sogenannten Menschenbilder beeinflussen das Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten. Diese unterscheiden sich, je nachdem, ob von einem eher positiven oder eher von einem negativen Menschenbild ausgegangen wird. Selten werden positive oder negative Menschenbilder ausdrücklich geäußert, geschweige denn diskutiert und offen hinterfragt. Deshalb führen sie

meist ein unkalkulierbares Eigenleben. Das Schlüsselkompetenzmodell basiert auf einem positiven Menschenbild. Beispiel: „Wir gehen davon aus, dass Menschen ein virulentes Interesse daran haben, selbstständig (aber in Kooperation mit anderen), ziel- und ergebnisbezogen arbeiten zu wollen.“ Einer solchen Aussage liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen grundsätzlich danach streben, „selbstständig und ergebnisorientiert“ zu arbeiten. Das bedeutet allerdings nicht, dass alle Menschen sich in jedem Kontext, zu jedem Zeitpunkt und in gleichem Maße nach einem solchen positiven Menschenbild verhalten.

Innovatives Schlüsselkompetenzmodell

Das kommunale Schlüsselkompetenzmodell bildet systematisch die Kompetenzen ab, die für Kommunen einen besonders hohen Stellenwert haben beziehungsweise haben sollen (siehe Abbildung 1). Dabei reicht es selbstverständlich nicht aus, die in Abbildung 1 dargestellten acht Kompetenzbereiche zu definieren. Sie müssen zudem so operationalisiert werden, dass erkennbar wird, ob eine Führungskraft darüber verfügt oder eher nicht. Diese Operationalisierungen sind, ebenso wie die Integration der In-

halte in die Personalentwicklung, Gegenstand des Berichts. Alle Kompetenzbereiche umfassen ein Bündel an Kompetenzen, das sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit einschließt, diese im Führungsverhalten zu zeigen.

Die Schlüsselkompetenzbereiche

Ethische Kompetenz: Die eigenen Einstellungen und Handlungen an transparenten Maßstäben auszurichten, sie nachhaltig zu verfolgen und verantwortungsbewusst zu vertreten.

Persönliche Kompetenz: Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und der Führungsverantwortung gewachsen zu sein.

Führungskompetenz: Die eigene Kommune zu gestalten und weiterzuentwickeln und im Umgang mit der Bürgerschaft, mit den Kollegen und mit den Mitarbeitern ein Führungsverhalten zu zeigen, das an gemeinwohlorientierten Werten ausgerichtet ist.

Sozialkompetenz: Beziehungen zu Menschen situations- und zielgruppenadäquat aufzubauen und zielorientiert – im Sinne der Gemeinwohlorientierung – aufrechtzuhalten.

Digitale Kompetenz: Offen gegenüber Informationstechnologien zu sein, um mit

Weiterführende Informationen

Da das in vielen Kommunen angewandte „klassische“ Kompetenzmodell, das zusätzlich zu den fachlichen Kompetenzen aus den persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen besteht, die sich verändernden Rahmenbedingungen an Führungskräfte nicht mehr ausreichend widerspiegelt, empfiehlt die KGSt, mit einem kommunalen Schlüsselkompetenzmodell für Führungskräfte zu arbeiten, das aus acht Kompetenzbereichen besteht. Basis des Modells sind Werte, Verhaltensprinzipien und eine Auseinandersetzung mit dem zugrunde liegenden Menschenbild. Weitere Informationen finden Sie im KGSt®-Bericht 12/2017 unter: <http://bit.ly/2xPgp6>

ihnen die Organisation zu gestalten. Mit digitalen Medien umgehen zu können und achtsam – also verantwortungsvoll und zielgerichtet steuernd – mit Informationstechnologien, digitalen Medien und Daten umzugehen (Digitale Haltung).

Diversity Kompetenz: Die eigenen Vorurteile gegenüber anderen Menschen zu reflektieren, Unterschiede wertzuschätzen – sofern sie im Einklang mit den geltenden Werten und den ethischen Grundorientierungen sind –, Vielfalt zu fördern und strukturellen Diskriminierungen entgegenzuwirken.

Personalentwicklungskompetenz: Die Potenziale und Motive der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und zu fördern, sodass ein optimales Verhältnis zwischen den Bedarfen der Organisation und den Zielen der Mitarbeitenden entsteht.

Strategische Kompetenz: Das eigene Denken und Handeln auf langfristige Ziele auszurichten, Entwicklungen und Probleme frühzeitig zu erkennen, folgerichtig zu beurteilen und denkbare Lö-

Abbildung 1: Schlüsselkompetenzmodell der KGSt



Quelle: KGSt®-Bericht 12/2017

iV-Grafik

sungen auf der Basis der Gemeinwohl-orientierung zu finden.

Führungsverhalten und Verwaltungskultur

Führung ist immer eine soziale Interaktion, die in einem bestimmten Sinnzusammenhang steht. Das bedeutet, dass Führung in einer Verwaltung nie als „freischwebendes Element“ wahrgenommen werden darf, sondern Ausdruck der jeweiligen Kultur des Miteinanders ist. Eine solche Kultur entwickelt sich nicht von selbst. Sie entsteht durch implizite und explizite Regeln, Standards und Vereinbarungen sowie durch konkretes Verhalten und getroffene oder auch bewusst nicht getroffene Entscheidungen, die innerhalb einer Kommunalverwaltung von den jeweiligen Verwaltungsvorständen eingebracht und von ihnen vorgelebt werden.

Wann und in welchem Ausmaß ein bestimmtes Führungsverhalten angemessen ist, muss von Führungskräften immer wieder neu austariert werden. Es hängt ab von den jeweiligen Zielen der Organisation, den unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen der einzelnen Mitarbeiter, von der herrschenden Kultur (sowie den daraus resultierenden Führungsleitlinien) und von der spezifischen

Führungssituation. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte vorher wissen, was konkret von ihnen erwartet wird. Führungskräfte, die die an sie gestellten Erwartungen kennen, sind eher dazu in der Lage, mit ihren Mitarbeitern darüber zu sprechen, was sie wiederum von ihnen erwarten. Das schafft Klarheit und Transparenz auf beiden Seiten.

Das empfohlene Schlüsselkompetenzmodell stellt einen Orientierungsrahmen

Gestaltungselemente des Einführungsprozesses

Bisherige Erfahrungen in Kommunalverwaltungen zeigen, dass Kommunen gut beraten sind, die folgenden Gestaltungselemente zu beachten:

- Die oberste Führungsebene sollte den Prozess „zu ihrer Sache machen“.
- Der Prozess soll so einfach wie möglich und so komplex wie nötig gestaltet werden.
- Alle weiteren Instrumente/Maßnahmen sollten anschlussfähig sein zu dem, was in der jeweiligen Verwaltung bereits umgesetzt wurde.
- Ansätze aus anderen Kommunen können nicht eins zu eins übernommen werden, weil die weitere Entwicklung passgenau zur bisherigen Entwicklung in der jeweiligen Verwaltung sein sollte.
- Jede Weiterentwicklung braucht regelmäßige Rückkopplungsschleifen (etwa alle zwei bis drei Jahre). Wo stehen wir, was haben wir erreicht? Was fehlt noch? Was sollten wir ändern?
- Die Projektleitung sollte entweder die zentrale Steuerungsunterstützung Personal oder die strategische Personalentwicklung übernehmen.

dar. In welcher Weise Kommunalverwaltungen mit diesem Orientierungsrahmen arbeiten, hängt unter anderem davon ab, wie weit die Entwicklung ihres jeweiligen Personalmanagements ist. Die KGSt empfiehlt, die Inhalte des Schlüsselkompetenzmodells in das Personalmanagement zu integrieren. ■

Literatur

Faust, Thomas: Verwaltungsethik in der Praxis. „Harte“ und „weiche“ Gesichtspunkte., in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Heft 2/2008, S. 244-262.

Rosenstiel, Lutz: Lehrbuch der Personalpsychologie, in: Schuler, Heinz (Hrsg.), Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2001, S. 317, S. 327 ff.

Erfolgsfaktoren bei der Einführung

Welche Erfolgsfaktoren zur Einführung eines solchen Schlüsselkompetenzmodells in Kommunalverwaltungen notwendig sind, formulierten kommunale Führungskräfte und externe Experten auf dem letzten KGSt-FORUM in Kassel (18. – 20.09.2017). Dazu gehören unter anderem:

- eine strategische Ausrichtung und ein ganzheitliches, systematisches Vorgehen unter Einbeziehung der Politik,
- kontinuierliche Anstrengungen auf allen Hierarchieebenen,
- nicht von anderen abzuschreiben, aber eine Orientierung an Best Practice-Beispielen,
- eine Evaluierung der Führungskräftefortbildung,
- eine klare Kommunikation des Anforderungsprofils,
- professionelle Schulungen der Akteure, die Mitgestaltung ermöglichen,
- und Führungskräfte, die sich als Vorbilder verstehen.



Empfehlungen der Redaktion aus
www.springerprofessional.de zu:



Führungskultur

Saaman, W. (2017): Manager sind Statiker der Leistung – Leader sind Architekten der Kultur, in: Leistungskultur im Fokus der digitalen Transformation, Wiesbaden, S.19 ff., www.springerprofessional.de/15130596.