



Die Senatorin für Finanzen

---

## **Verwaltungsführung – Kompetenzen und Kulturen bewusst weiter entwickeln**

Dr. Anke Saebetzki, Senatorin für Finanzen, Bremen

## Agenda

- Aktuelle Anforderungen an Verwaltungsführung
- Veränderung von Führungskultur
- Verwaltung 4.0
- Führungskultur entwickeln – ein Überblick über Angebote der FHB
  - Entwicklung von Führungskräften
  - Führung und Frauenförderung
  - Führung und Diversity
  - Führung und Gesundheit
  - Beratungsformate
- Schlüsselkompetenzen für Personal- und Verwaltungsführung
- Zukunftsorientierte Verwaltungsführung



## Aktuelle Anforderungen an Verwaltungsführung

**Personalpolitik  
und Arbeit 4.0**

**Führung und  
Führungskultur**

**Transparenz  
und  
Bürgerservice**

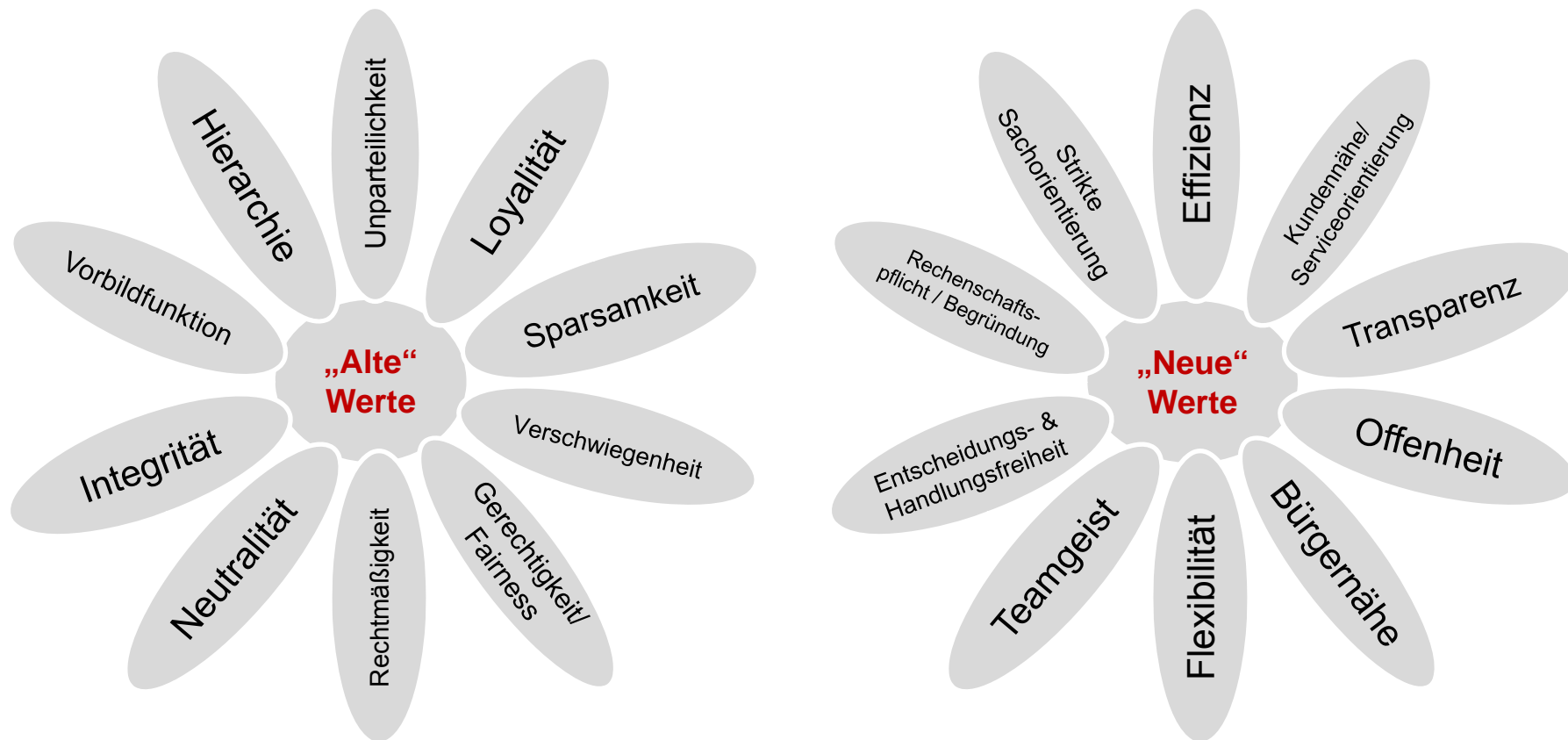
**Optimierung der  
Verwaltung durch  
kontinuierliches  
Veränderungsmanagement**

**Digitalisierung der  
Arbeitswelt**

**Diversity und  
Integration der  
Zugewanderten**

**Arbeitgeberattraktivität  
und Personalgewinnung**

## Veränderungen in der Führungskultur



Werte verändern sich, aber die „neuen“ Werte setzen die „alten“ nicht außer Kraft. Viele von ihnen behalten (in veränderter Intensität) ihre Gültigkeit.

## Verwaltung 4.0\*

**Projektthema:** Führung im digitalisierten öffentlichen Dienst – Social Labs & Tools für die demokratische Führungskulturen von heute

**Projektpartner:** DGB –Bundesverband  
– Freie Hansestadt Bremen – Kreis  
Soest – Deutscher Landkreistag



**Fragestellung des Projekts:** Welche Veränderungen bringt die Digitalisierung in der Führung und Zusammenarbeit und wie können Führungskräfte, Personalverantwortliche und Beschäftigte mit den Herausforderungen umgehen?

\* Vgl. Projektskizze BMAS-INQA-DGB

Bildquelle: <https://www.wu.ac.at/universitaet/organisation/interessensvertretungen>

## Verwaltung 4.0

**„Virtuelles Führen“ bringt neue Herausforderungen mit sich.**

**Zentrale Fragen:**

Wie gelingt der Wandel der Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung?

Wie können Beschäftigte in diesem Veränderungsprozess unterstützt werden, so dass sie gesund und motiviert arbeiten können?

Welche Kompetenzen braucht es bei Führungskräften und Mitarbeitenden für „Gute Führung“ auf Distanz?

Wie können Aushandlungsprozesse im Team und mit der Führungskraft beteiligungsorientiert gestaltet werden?

## Führungskultur entwickeln - ein Überblick über Angebote und Aktivitäten der FHB



## Angebote für definierte Führungsebenen

### Intervalltraining

**Ziel:** Passgenaue Angebote für unterschiedliche Führungsebenen

**Zielgruppe:** Untere und mittlere Führungsebene

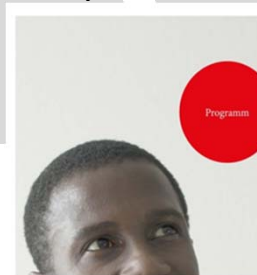
**Format:** Intervalltraining für Führungskräfte (ca. ein Jahr / 6 Module )

### Führungstraining

**Ziel:** Komplexes Entscheiden im strategischen und operativen Bereich

**Zielgruppe:** Führungskräfte mit besonderer Verantwortung

**Format:** ca. ein Jahr / 5 Module, zzgl. Coaching, kollegiale Beratung



Die Senatorin für Finanzen  
Fortbildung  
2016/17



## Forum Führungskräfte

**Ziel:** Diskussion aktueller Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis zu Führungs- und Managementthemen

**Zielgruppe:** Führungskräfte mit besonderer Verantwortung

- **Format:** Vortragsreihe (3x jährlich)
- **Themen:** Strategische Führung und Personalmanagement – Beispiele:
  - „Komplexität, Dynamik, Strukturen – unsere Systeme zwischen Turbulenz und Versteinerung“ (Prof. Dr. Wolfram Elsner)
  - „Führung in Zeiten von Digitalisierung, Effizienzsteigerung und Individualisierungslust – Herausforderung, Dilemma oder Spagat?“ (Thomas Sattelberger)



## SeitenWechsel

**Ziel:** Weiterentwicklung sozialer Führungskompetenzen; radikaler Perspektivwechsel

**Zielgruppe:** Führungskräfte mit besonderer Verantwortung



Quelle: <http://seitenwechsel.com/de/unser-angebot/das-programm.html>

**Format:** einwöchiges Praktikum in einer sozialen Einrichtung (Wohnungshilfe, Drogenhilfe, Hospiz etc.) mit Vor- und Nachbereitung

## Angebot für Nachwuchs- (Führungs-) kräfte

### Entscheidungsmanagement (Professional Public Decision Making)



**Ziel:** Komplexe Entscheidungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung reflektieren und managen

**Zielgruppe:** Nachwuchskräfte mit Interesse an der Übernahme von Führungspositionen

**Format:** Berufsbegleitendes Studium an der Universität Bremen (6 Semester)



## Frauenförderung aus Führungsperspektive

- Zielsetzung:

- Umsetzung des Landesgleichstellungsgesetzes  
 → Gleichbehandlung von Männern und Frauen  
 und Chancengleichheit **als Führungsaufgabe**
- Potentiale von Frauen erkennen und nutzen.  
 Stichwort: **Diversity als Gestaltungsprinzip  
 und Mehrwert** für die Organisation und die Führungskraft.



- „Faktencheck“:

- Anteil Frauen an Gesamtbeschäftigtenzahl im brem. Öffentlichen Dienst: **57 % (2014)**
- Anteil Frauen in Leitungsfunktionen:

	2002	2008	2014
Anzahl Leitungsfunktionen	1.811	2.224	2.240
Frauenanteil	29,5 %	34,8 %	<b>40,1 %</b>

## Beispiel Mentoring-Programm

- Aktuell 3. Durchlauf in Vorbereitung
- Zielgruppe: Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt
- Zielsetzung: Erhöhung des Frauenanteils in höheren Leitungsfunktionen; Stichwort „gläserne Decke“
- Erfolge - Stimmen der Mentees dazu: *„Habe mehr erreicht, als ich mir im Vorfeld hätte vorstellen können.“* *„Hätte mir vieles nicht ohne meinen Mentor getraut und habe neue Blickwinkel bekommen.“*
- Veränderungsimpulse über die Zielgruppe der Mentees hinaus:
  - **Führungskräfte:** Mentoren/-innen **reflektieren das eigene Führungshandeln** und strategische Vorgehen in besonderer Weise,
  - **Organisation:** Aspekt der Öffnung, **„Austausch der (Organisations-)Kulturen“** (über Kontakt Mentor\*in/Mentee, aber auch durch Kontakt Mentoren/-innen untereinander)

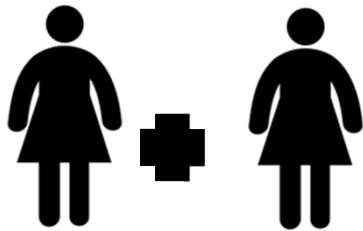


## Herausforderungen Frauenförderung / neue Themen

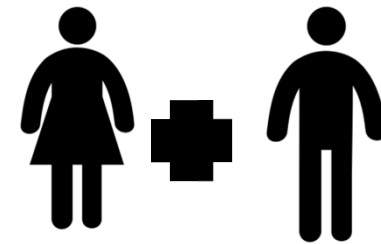
**Arbeitgeberattraktivität:** steigende Erwartungen an Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Möglichkeiten der flexiblen Arbeits(zeit)gestaltung

**Demografische Entwicklung:** in den nächsten Jahren starke Abgänge von erfahrenen Führungskräften

**Trotz Quote, Mentoring etc.:** Erfahrungen aus Wirtschaft und Verwaltung zeigen, dass der Weg nach ganz oben für Frauen schwer ist.



## Modell der „Führung x 2“



- Zwei Frauen oder Mann und Frau führen gemeinsam eine größere Organisationseinheit
- Unterschiedliche Arbeitszeit-Kombinationen sind denkbar (Vollzeit + Teilzeit, Teilzeit + Teilzeit)
- Stellvertretungsprinzip ist aufgehoben, stattdessen echte Teilung von Führungsaufgaben
- Erfolgsvoraussetzungen: Bestandsaufnahme und Aufgabenkritik der Führungsposition; Blick auf Verteilung von Personalführungs- und inhaltlich-strategischen Aufgaben; Bereitschaft zu learning-on-the-job
- Gewinn dieses Prinzips „Vier Augen/Ohren sehen/hören mehr als zwei“:
  - bessere Ergebnisqualität in der Aufgabenerledigung,
  - Entlastung der Führungskräfte, vorgelebte Vertrauenskultur als Impuls für Teamklima,
  - Gestaltungsmöglichkeiten des Berufsausstiegs jenseits von Altersteilzeit,
  - eröffnet Zeit- und Kompetenzkontingente für Veränderungsprojekte ...

## Führung und Diversity

Es ist gut, wenn sich die Vielfalt der Bürger\*innen bei den Beschäftigten der FHB widerspiegelt. Das verändert Verwaltungskultur.

Chancengleichheit verlangt manchmal "faire Ungleichbehandlung".  
Das muss man aushalten können, auch als Führungskraft.



„Zum Ziele einer gerechten  
Auslese lautet die  
Prüfungsaufgabe  
für Sie alle gleich:  
Klettern Sie auf den Baum!“  
(Hans Traxler, dt. Cartoonist, geb. 1929)



## Dieser Kulturwandel wird unterstützt durch:

Ausgewiesene  
Fachexpertin  
"an Bord geholt"

Führungskräfte  
weiter  
sensibilisieren

Fortbildungen zu  
interkulturellen  
Themen für alle  
Beschäftigten

Ausbildung von  
Diversity-  
Multiplikator\*innen

Diversity ist fester  
Bestandteil in  
Ausbildung und  
Qualifizierung

Weitere  
Formate wie  
Fachtage

Und zukünftig zusätzlich:

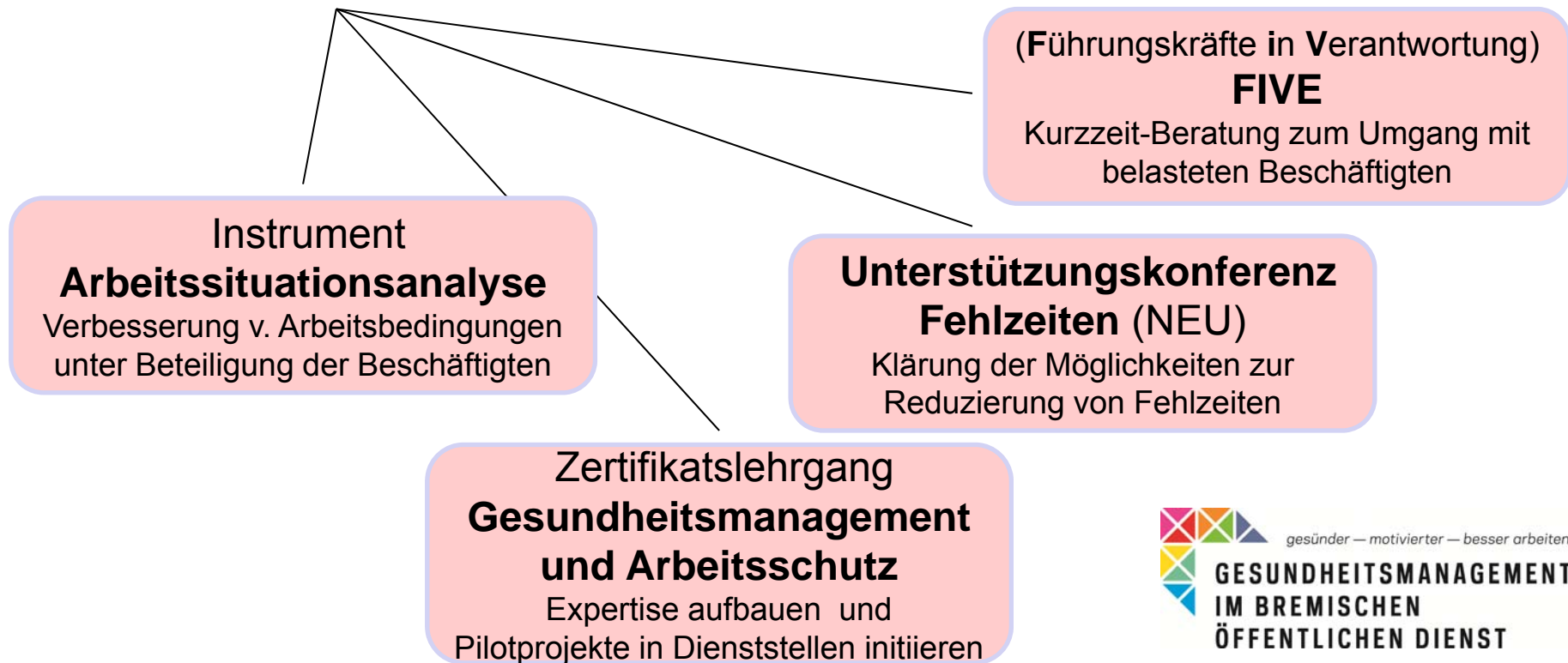
- Diversity-Strategie für die FHB
- Diversity in wichtigen Personalführungsinstrumenten
- Neuer Lehrgang Multiplikator\_innen
- Mentor\_innen-Programm
- Coaching und Beratung in Diversity-OE-Prozessen

Fachberatung  
für Dienststellen

## Gesundheitsmanagement als Unterstützungsprozess

*gesünder — motivierter — besser arbeiten*

Maßnahmenbeispiele



## Zukünftige Herausforderungen im Themenbereich Gesundheit und Führung

Durch zunehmende Digitalisierung und Bürgerorientierung verändert sich das Spektrum der Belastungen am Arbeitsplatz



Abhängigkeit von Stabilität und Funktionalität der EDV-Systeme steigt

Systemausfälle oder Dysfunktionalitäten behindern die Aufgabenerledigung, erzeugen Zeitdruck und Stress

Ungesteuerte Besuchszeit und Erreichbarkeit über Telefon bzw. Mail führt vermehrt zu Belastung durch Störungen/ Unterbrechungen der Arbeit

Ausschließlich digitaler Bearbeitung (eAkte) verändert körperliche Belastung



**Gesundheitsmanagement als Unterstützungsprozess bei Organisationsveränderungen nutzen**

- „Orte“ schaffen, wo Beschäftigte beteiligt werden können (z.B. Gefährdungsbeurteilung)
- OE mit BGM vernetzen

## Interne Beratung und Begleitung

**Verwaltung ist ständig in Bewegung.**

**Bewegung löst Veränderung aus.**

**Veränderung will bewusst  
gestaltet sein.**

**Seit September 2011 gibt es**

**BESSER VERÄNDERN,  
zentral finanziert, qualifiziert und  
unbürokratisch.**

**Modernisierung  
hat Unterstützung bekommen.**

BESSER VERÄNDERN

*Beratung und Begleitung für  
Führungs- und Projekt-  
verantwortliche innerhalb der  
Freien Hansestadt Bremen*

**Kulturveränderung?! –  
Die Offenheit, sich unterstützen zu lassen  
hat stetig zugenommen.  
Verantwortliche aller Ressorts lassen sich  
beraten oder begleiten.**

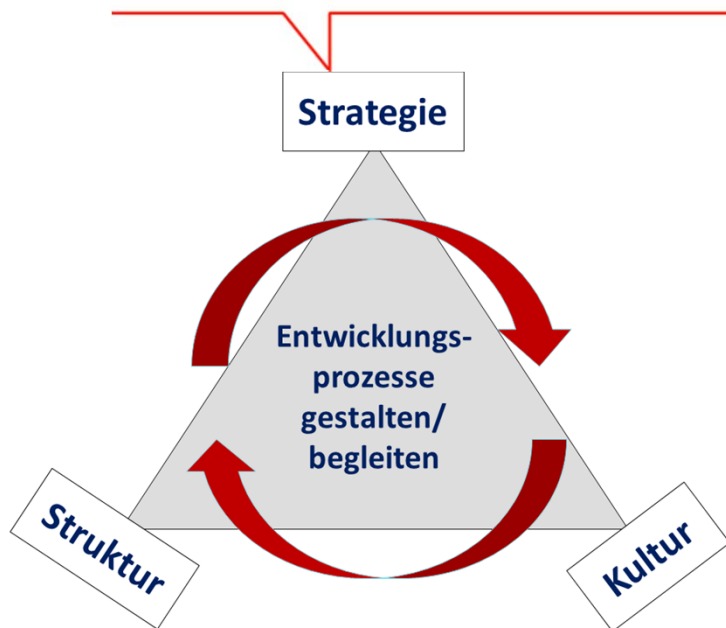


Freie  
Hansestadt  
Bremen

{ besser  
miteinander

**BESSER VERÄNDERN**

**unterstützt in den Herausforderungen**



**Modernisierungsprozesse bringen Unruhe.**

**Mit systemischer Beratungsexpertise und  
Expertise in betrieblicher Konfliktklärung  
unterstützt BESSER VERÄNDERN  
alle am Prozess Beteiligten**

**Die Beraterinnen bringen auch ein:  
Ihre Organisations- und Führungserfahrung,  
ihre Kenntnisse über Strukturen, Abläufe, Kulturen und  
bremenspezifische Rahmenbedingungen sowie  
ihre individuellen fachspezifischen Kompetenzen.**

**BESSER VERÄNDERN** unterstützt konkret durch

**Sparringspartner  
für  
Verantwortliche**

**Konfliktklärung  
unterstützen**

**Erkenntnisse aus  
der Beratung  
weiter geben -  
Seminare**

**Kollegiale  
Beratung  
möglich  
machen**

**(Leistungs-)  
Teams stärken, damit sie  
den langen Atem behalten**

**Moderation übernehmen und  
den Verantwortlichen  
Beteiligung ermöglichen**

**Niedrige Hemmschwelle:  
direkt ansprechbar  
dem Auftrag verpflichtet  
vertraulich  
im Prozess neutral  
schaffen Raum für Kommunikation**

**BESSER VERÄNDERN**

**Entwicklungen die (uns) bewegen**

Gut mit vielfältigen persönlichen Kompetenzen, Interessen, Lebensstilen und Zielsetzungen umgehen können, ist eine Aufgabe.

Im Arbeitsalltag braucht es Reflexions-Freiräume.

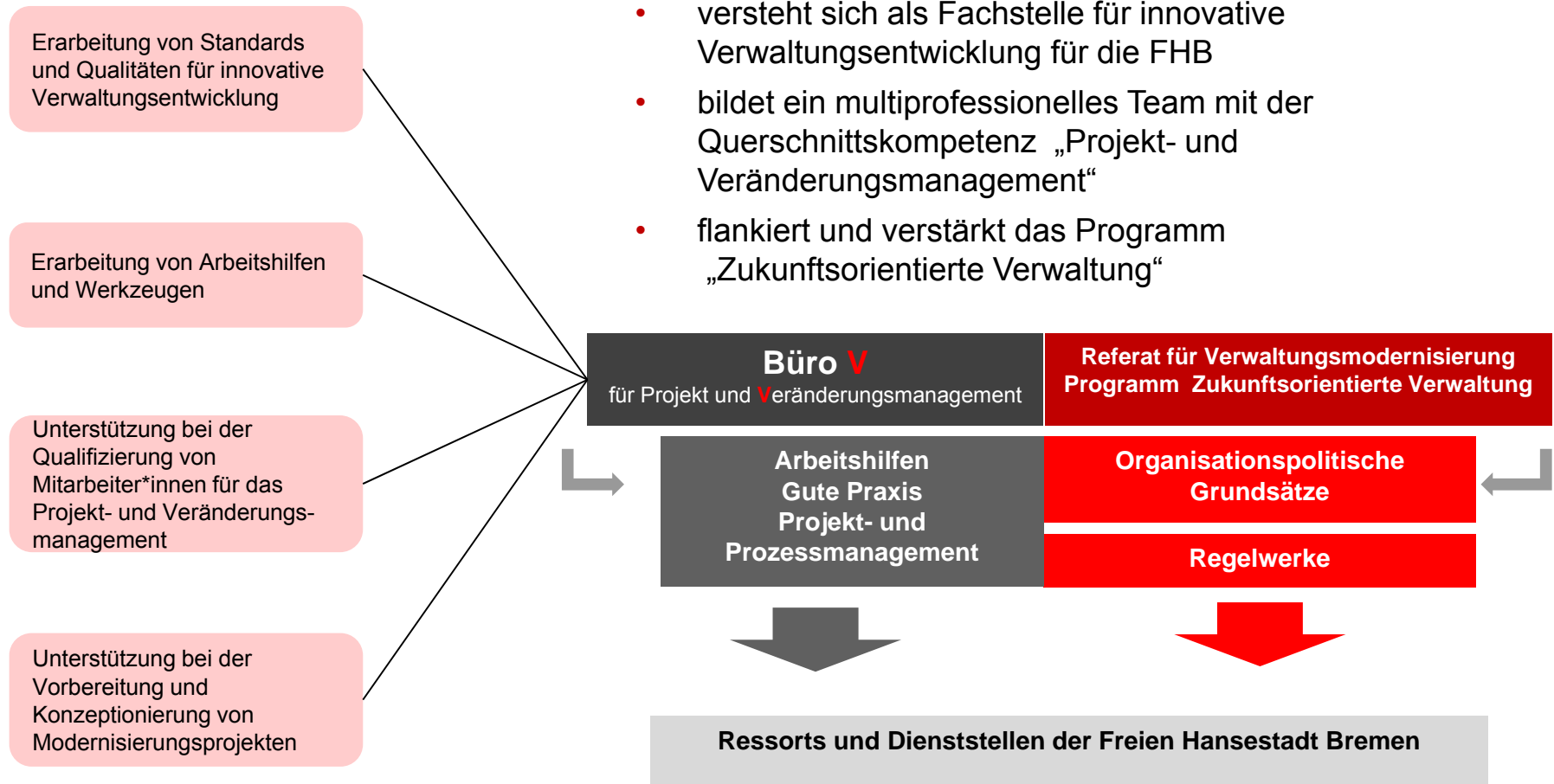
Das Potential, das in Geschäftsprozessen steckt, ist noch zu heben.

Die untere Führungsebene ist "stiller" Leistungsträger. In dieser Sandwichposition braucht es gezielte Unterstützung.

Die motivierten Beschäftigten geraten oft in den Hintergrund.

Alle Beschäftigten tragen die Verantwortung für ein konstruktives Miteinander. Es braucht eine eindeutige Formulierung dieser Erwartung durch Arbeitgeber und Personalvertretungsgremien.

## Das **V**-Büro für Projekt- und Veränderungsmanagement





## Wie funktioniert das V-Büro?



**V-Büro** entsendet Projektleitungen in komplexe und politisch relevante Projekte der FHB

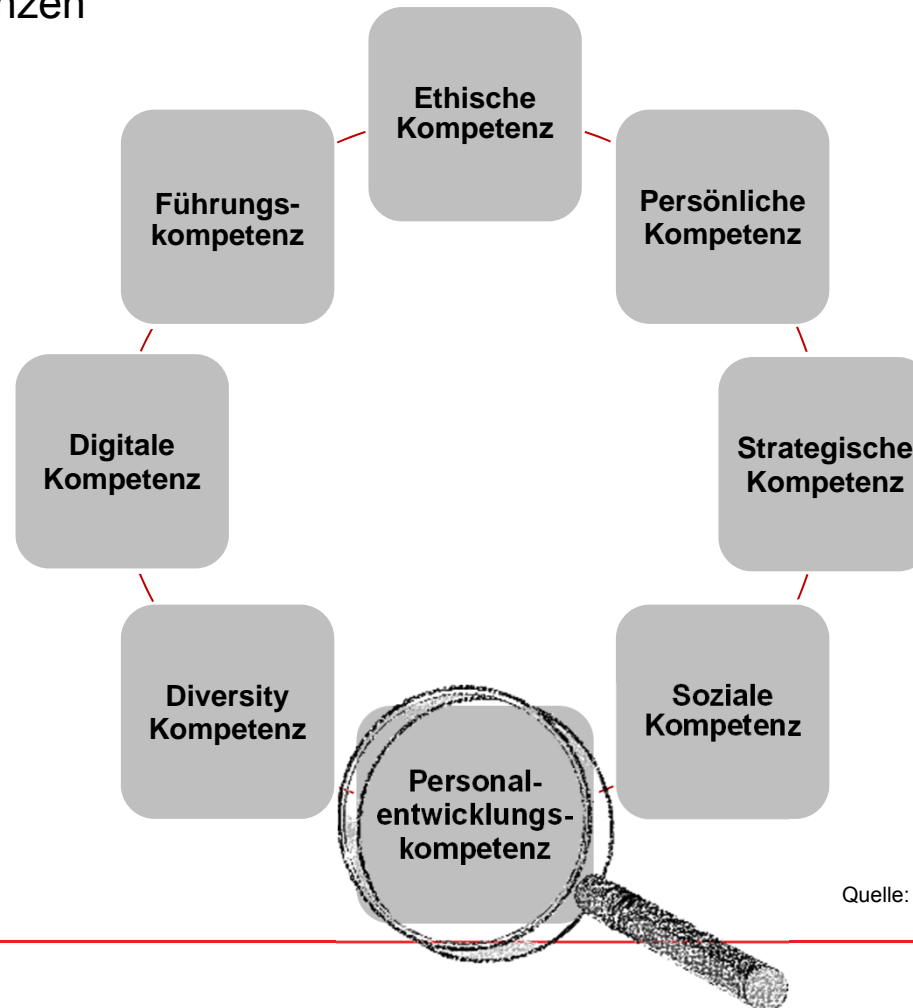
- ✓ sichern Standards und Qualitäten
- ✓ gewährleisten die Einbindung in den strategischen Gesamtkontext

### Voraussetzungen

- Der/die jeweilige Senator\*in erteilt den politischen Auftrag (Projektauftrag)
- Innerhalb des Ressorts ist die Verantwortung für die Durchführung geklärt und die notwendigen Ressourcen gesichert
- Es liegt eine Projektvereinbarung mit der Senatorin für Finanzen vor, die den Einsatz der Projektleitung (Aufgaben und Rollen) klärt.

## Schlüsselkompetenzmodell

Veränderte Rahmenbedingungen und zukünftige Anforderungen erfordern konkrete Schlüsselkompetenzen



Quelle: KGSt Berichtsentwurf Schlüsselkompetenzen

## **Schlüsselkompetenzen – Beispiel Personalentwicklungskompetenz**

Aktuell werden Jahresgespräche in der FHB verpflichtend eingeführt.

**Ziel:** Anforderungen der Dienststellen mit den Interessen, Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen fair auszubalancieren

**Um Jahresgespräche erfolgreich führen zu können, benötigen Führungskräfte nicht nur Personalentwicklungskompetenz, sondern auch weitere Schlüsselkompetenzen wie soziale Kompetenz, Diversity Kompetenz etc.**

## Erforderliche (Rahmen-) Bedingungen für zukunftsorientierte Verwaltungsführung

**Verwaltungskultur:** Geprägt durch ressortübergreifendes Denken, Vernetzung, Dynamik, kontinuierliche Veränderungsprozesse, Zulassen einer Fehlerkultur, lebenslanges Lernen

**Führungskultur:** Führung als ergebnis- und wertorientierte Gestaltungsaufgabe, Freiräume für Selbstorganisation für Mitarbeiter\*innen schaffen, Änderungen als Chance begreifen

**Steuerung:** Keine Orientierung an den zur Verfügung stehenden Ressourcen, sondern an den Leistungen und Wirkungen

**Veränderungsmanagement:** Sorgt dafür, dass Verwaltungskultur, Führungskultur und leistungsorientierte Steuerung zusammengreifen

**Dr. Anke Saebetzki**

Die Senatorin für Finanzen

Rudolf-Hilferding-Platz 1

28195 Bremen

Tel.: +49 421 361 4070

Fax: +49 421 496 4070

E-Mail: [anke.saebetzki@finanzen.bremen.de](mailto:anke.saebetzki@finanzen.bremen.de)

