



02. und 03. März 2017 im Haus der Wissenschaft, Bremen

# 22. Europäischer Verwaltungskongress 2017

## VERWALTUNGSPRAXIS IN EUROPA

Veranstaltet von:

**zep** | zentrum für public management

 **HSB**  
Hochschule Bremen  
City University of Applied Sciences

Die Senatorin für Finanzen

 Freie Hansestadt Bremen

In Kooperation mit:

 **KGSt**

# Lageorientierte Führung als Baustein einer zukunftsfähigen Verwaltung



Thomas E. Berg  
Generalsekretär a.D.



FÜHRUNGSKADEMIE  
BADEN-WÜRTTEMBERG

---

[www.diefuehrungsakademie.de](http://www.diefuehrungsakademie.de)



FÜHRUNGS-AKADEMIE  
BADEN-WÜRTTEMBERG



# Von der Krise zur Gestaltungslage





# Flüchtlingsaufnahme



**zu komplex**  
**zu viele**  
**zu schnell**  
**= Überforderung**



# Lenkungskreis Flüchtlingsaufnahme





# Digitalisierung



**komplex**  
**vielfältig**  
**disruptiv**

**= Überforderung ?**



*„Wir werden die Verwaltungsorganisationen auf Effizienz überprüfen, Verwaltungsorganisationen konzentrieren und praxisorientierte, projektbezogene Strukturen mit neuen lageorientierten Verwaltungsformaten schaffen. Diese lageorientierten Verwaltungsformate in allen Verwaltungsbereichen wollen wir ermöglichen und dafür die kommunikativen Kompetenzen und die informationstechnischen Voraussetzungen schaffen.“*

*(Landesregierung Baden-Württemberg, 2016)*



FÜHRUNGS-AKADEMIE  
BADEN-WÜRTTEMBERG



# FÜHRUNGS-AKADEMIE BADEN-WÜRTTEMBERG



[www.diefuehrungsakademie.de](http://www.diefuehrungsakademie.de)

© 2017 Führungsakademie Baden-Württemberg



## Das Profil der Führungsakademie

Die Führungsakademie Baden-Württemberg bietet als Kompetenzzentrum für Personal- und Organisationsentwicklung vielseitige Dienstleistungen für den öffentlichen Sektor an.

**Schwerpunkte** sind:

Führungskräfte-  
entwicklung

Nachwuchs-  
förderung

Coaching

Change-  
Management

Bürgerbeteiligung

Strategie-  
entwicklung

Geschäfts-  
prozess-  
optimierung

Wissens-  
management



## Strategie 2020





# Umgang mit Krisen und Gestaltungslage





**Krise**



**Katastrophe**



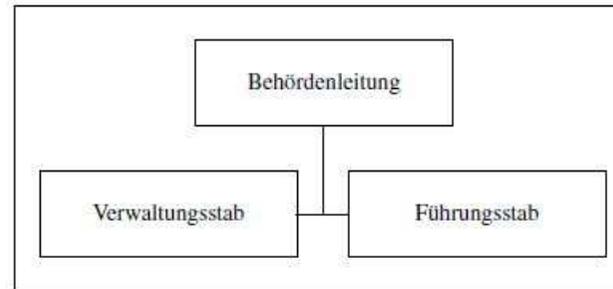
**Verwaltungsvorschrift der Landesregierung  
und der Ministerien zur Bildung von Stäben  
bei außergewöhnlichen Ereignissen und  
Katastrophen (VwV Stabsarbeit)**

Vom 3. August 2004 – Az.: 5-1441/16 –

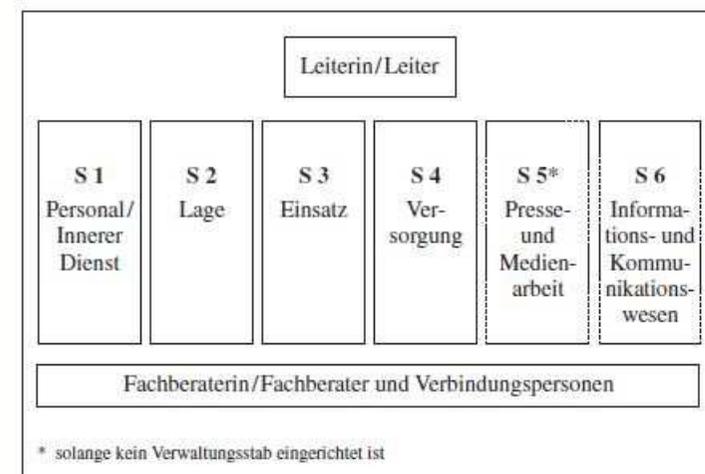
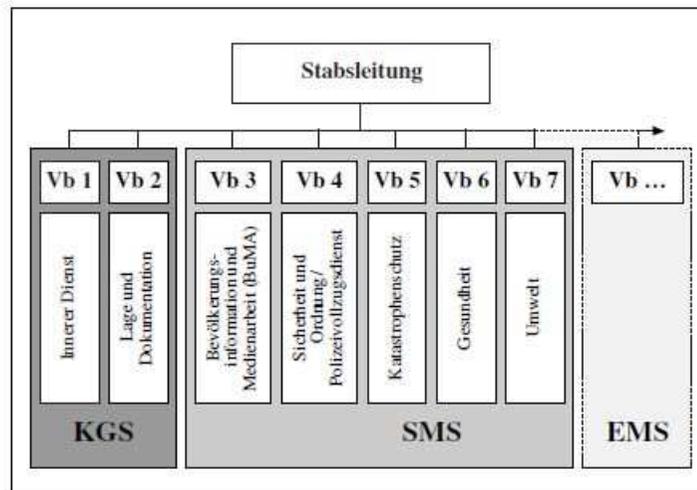




# Stabsorganisation



Quelle VwV Stabsarbeit BW



Was können wir lernen für ein lageorientiertes Führungs- und Verwaltungshandeln?



# Zukunftsfähige Führung 2020

Lageorientiertes Führungs- und Verwaltungshandeln



Es wurden keine Ergebnisse gefunden für: „**Gestaltungslage**“

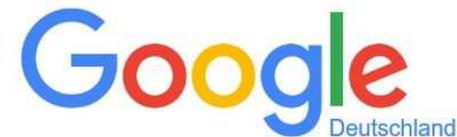
### Vorschläge

Prüfen Sie die Schreibweise.

Probieren Sie allgemeinere Wörter.

Probieren Sie andere Wörter mit derselben Bedeutung.

Weiten Sie Ihre Suche aus, indem Sie weniger Wörter verwenden.



### Definition Lage:



**Lage wird als eine Situation verstanden, in der ein Führungshandeln erforderlich ist.**



## Lage



**unerwartet**

**dynamisch**

**komplex**

**unklar**

**instabil**

**unberechenbar**

**= gestaltbar ?**



## Werkstatt zur Lageorientierung



Fokusgruppen und Interviews

Realitätsnähe herstellen



Questions

„weiche Moderation“

15 Hypothesen  
einen Claim  
erste Lösungen  
eine Feedbackschleife

35 Stunden Material

Mai – September 2016

80 Führungskräfte

30 Interviews

6 Fokusgruppen



# 15 HYPOTHESEN ZUR AKTUELLEN SITUATION



## Individuell...

- Die Belastungen in einer Führungssituation haben aus Sicht der Führungskräfte spürbar zugenommen.
- Entscheidungen bedürfen heute mehr Mut und einer höheren Risikobereitschaft als früher. Mit der Anforderung an erhöhte Risikobereitschaft in Bezug auf die Absicherung der eigenen getroffenen Entscheidungen hadert eine Vielzahl der Führungskräfte.
- Führung bedarf einer gewachsenen und reflektierten inneren Haltung, die Mitarbeiterorientierung, Fehlerfreundlichkeit und die Zurücknahme der eigenen Person beinhaltet.
- Führungskräfte fühlen sich gezwungen, zunehmend „auf Sicht zu fahren“.



# 15 HYPOTHESEN ZUR AKTUELLEN SITUATION

## Organisation...

- Eine ständig zunehmende Zahl von Rechtsnormen erzeugt Konflikte, Komplexität und Graubereiche im Verwaltungshandeln.
- Führungskräfte spüren einen Konflikt zwischen den herrschenden Strukturen und den Erwartungen der Umwelt. Derartige Erwartungen sind z.B. Schnelligkeit, Erreichbarkeit, Partizipation, Bürgerbeteiligung, Transparenz und Digitalisierung.
- Die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten werden verglichen mit dem Maß an erfahrener Fremdsteuerung tendenziell geringer eingestuft.
- Führungskräfte nehmen durchweg ein höheres Maß an Unplanbarkeit und Unsicherheit wahr. Es besteht Konsens, dass die Dynamik weiter zunimmt.
- Der Abgang vieler erfahrener Mitarbeitender wird als problematisch bewertet. Führungskräfte sehen einen erhöhten Bedarf an Wissenstransfer.



# 15 HYPOTHESEN ZUR AKTUELLEN SITUATION



## Kultur...

- Der Respekt gegenüber Führung ist gesunken.
- Mitarbeitende erwarten heute ein professionelleres Führungsverhalten als früher.
- Führungsanforderungen werden aus Sicht der Führungskräfte stark im nicht-fachlichen Bereich verortet. Es geht um Sinn stiften, Orientierung geben, Freiräume gewähren und Vertrauenskultur entwickeln.
- Die Bereitschaft, unter den gegebenen Bedingungen Führungsaufgaben zu übernehmen, ist gering ausgeprägt.
- Mitarbeitende erwarten mehr Flexibilität im Hinblick auf Ihre Arbeit. Dieser Anspruch gilt auch vice versa.
- Es besteht die Befürchtung, dass eine mangelnde Veränderungsdynamik in der Verwaltung eine zukunfts-fähige Weiterentwicklung blockiert.



## Was wird zukünftig wichtiger werden...

Lernen aus dem Unerwarteten

Gelassener Umgang mit hoher Komplexität

Denken in Szenarien

Mut zum Experiment

Haltung und Spontaneität

Balance von Aktivität und Reflexivität

Führungskultur der Wertschätzung, Beteiligung,  
und des Vertrauens

Vertrauliche Austausch- und Kommunikationsforen

Individuelle, maßgeschneiderte Angebote



unser „**Claim**“ für zukunftsfähige Führung...

„mutig beteiligen,  
und mutig vernetzen.  
mutig gestalten  
- auch über den Tag hinaus.“



## Perspektiven

neue Formate für Gestaltungslagen  
neue Strukturmodelle  
neue Prozess-Muster  
(digitale) Instrumente  
erweiterte Kompetenzmodelle  
ganzheitliche Produkte



# Kompetenzzentren Energie





# Gemeinsam einen Schwung voraus

**30 JAHRE**  
Führungsakademie  
Baden-Württemberg