

Führung auf Zeit

Ein Konzept aus dem U30 Barcamp von:

- Baptiste Aguila
- Moritz Rettner
- Martin Irtmann
- Katja Krupp
- Julia Becker
- Mark Berges

Stand Mai 2019

Führung auf Zeit – Das ist unsere Idee

Wenn der öffentliche Dienst in Deutschland sich im Wettbewerb um die besten Köpfe behaupten will und so innovationsfähig werden will, wie er sein muss, um die wachsenden Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zu erfüllen, muss sich etwas Grundlegendes ändern: die Führungskultur.

Mit dem Versprechen „einmal Führungskraft, immer Führungskraft“ werden Machtmissbrauch, Veränderungsträgheit und autokratische Führungsstile gefördert. Dem müssen wir dringend entgegenwirken.

Unsere Idee: Führungskräfte müssen sich regelmäßig bewähren und haben keine feste Führungsposition. In Kombination mit einem 360-Grad-Feedback wird die Eignung zur Ausübung einer Führungstätigkeit nach bestimmter Zeit regelmäßig überprüft. Das stärkt – in Kombination mit Personalentwicklungsmaßnahmen – die Führungskultur innerhalb der Verwaltung hin zu einer wertebasierten Kultur, bei der jeder die Chance hat, die dringend erforderlichen Veränderungen, durch Beweis seiner Führungsfähigkeiten voranzutreiben.

Scope: Das verändert unsere Idee

Status heute

Statisches Führungsmodell

- Starre hierarchische Struktur
- Vertikale Steuerung
- Seniorität



Zielbild

Dynamisches Führungsmodell

- Zeitliche Begrenzung von Führung
- Prinzip „Primus unter Pares“
- soziale kompetenzbasierte Führungsposition
- Eignung (Fachlichkeit, soziale Kompetenz und Leistung)
- Angemessenes Besoldungsgefüge
- Bewertungssystem
- Evaluationskultur
- Rotierungssystem
- Teamstruktur



Stakeholder: Wen betrifft unsere Idee

Behördenleiter*in

- Empfängt den Prozess
- Verbreitet die Idee einer ‚Führung auf Zeit‘

Führungskräfte

- Lassen sich auf den Prozess zu
- Gestalten das Konzept mit
- Verbreiten die Idee einer Führung auf Zeit

Mitarbeiter*innen

- Reflektieren ihre Position
- Übernehmen Verantwortung
- Verbreiten das Konzept einer Führung auf Zeit

Personalabteilung

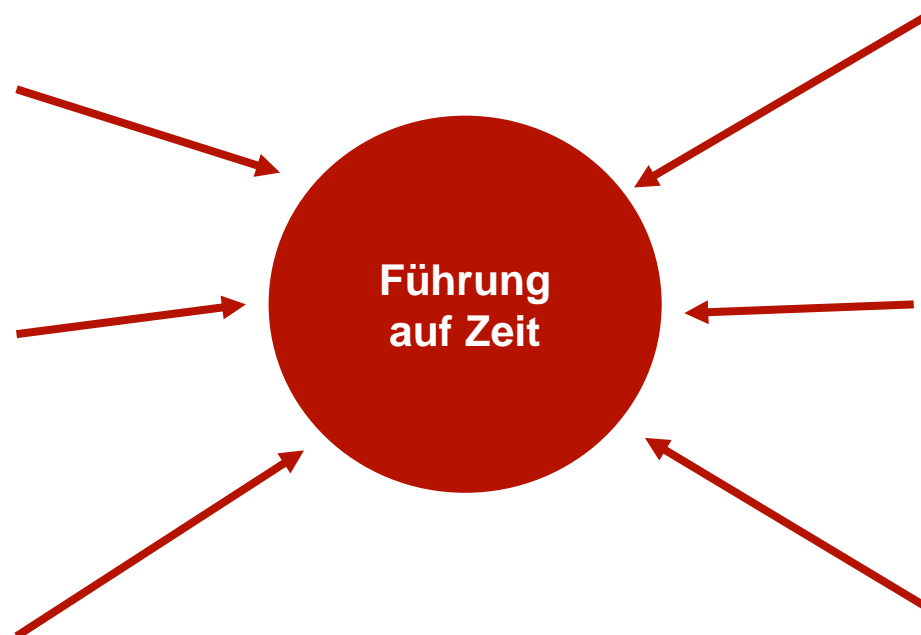
- Entscheiden, welche Mitarbeiter*innen am Prozess der Führung auf Zeit teilnehmen

Personalrat




- Entscheiden, welche Mitarbeiter*inne am Prozess der Führung auf Zeit teilnehmen
- Koordinieren Personalabteilung und Mitarbeiter*innen

Politische Entscheider*innen

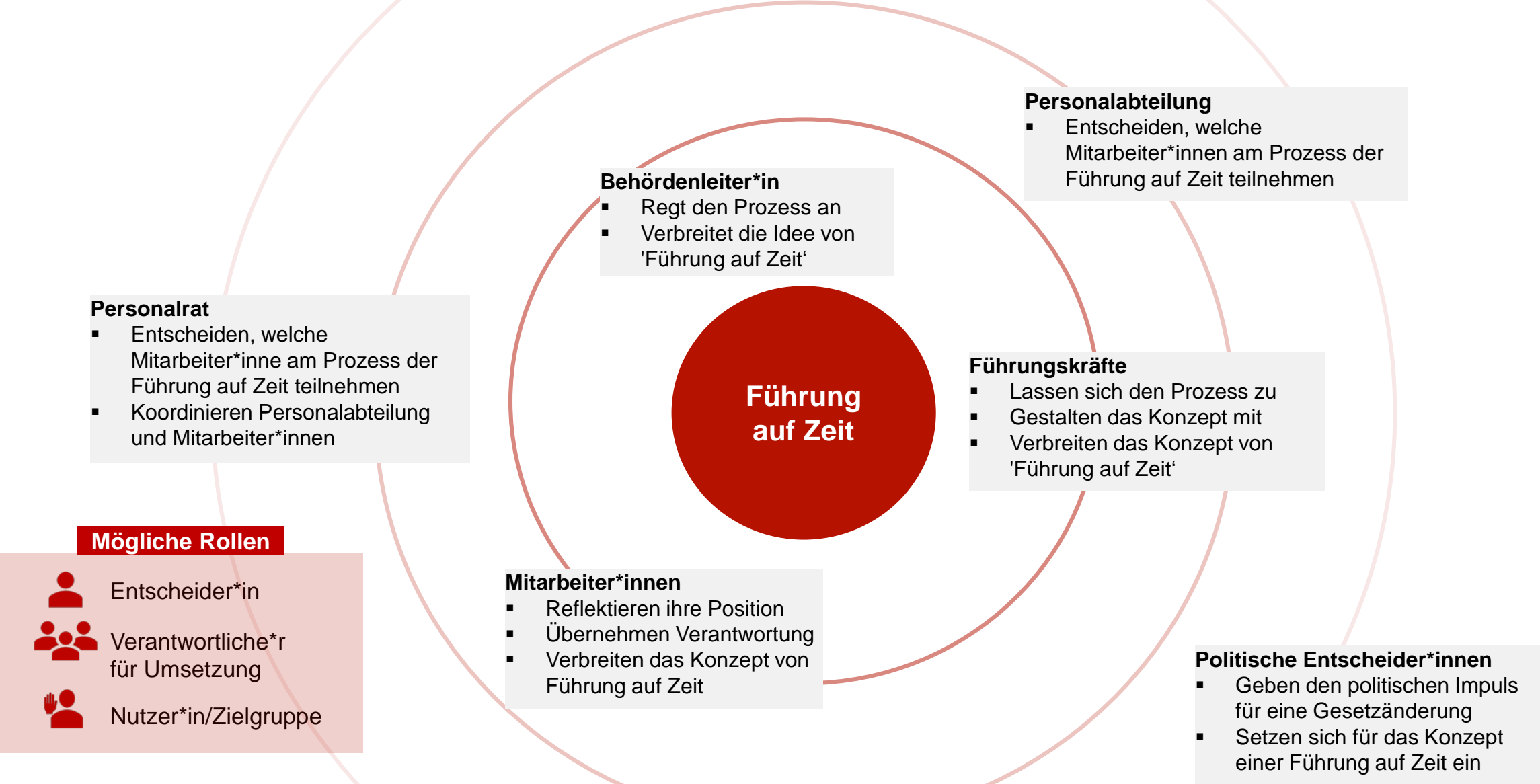
- Geben den politischen Impuls für eine Gesetzänderung
- Setzen sich für das Konzept einer Führung auf Zeit ein



Mögliche Rollen

-  Entscheider*in
-  Verantwortliche*r für Umsetzung
-  Nutzer*in/Zielgruppe

Stakeholder: Wen betrifft unsere Idee



Unsere Idee als Prototyp



Erster Prototyp/Pilot

- Vertikale Rotierung
- Begrenzte Führungstätigkeit
- Unterstützung Personalabteilung
- HR-Expert (Vertrauen)
- Informelle Bewertung
- Gesetzlicher Rahmen § 14TvöD: vorübergehende Übertragung höherwertiger Tätigkeit
- Personalentscheidung
- Eignungsfeststellung

Erweiterter Prototyp/Pilot

- Standardisierung von Prozessen im Personalentwicklung bezogen auf Feedback
- Einführung 360° Feedback
- Horizontale Rotierung auf Basis des 360° Feedbacks

Finales Produkt/Programm

- Regelmäßige Rotation der Führungsverantwortliche in einem bestimmten Zeitraum
- Formale Bildungsabschlüsse sind keine Voraussetzung mehr für Führungsverantwortliche
- Autonomes Bewertungssystem
- Horizontale Rotierung zwischen den Behörden

Risiken: Daran könnte unsere Idee scheitern

RISIKO 1

- „Führen auf Zeit“ muss politisch gewollt sein (Führungskräfte müssten sich dafür aussprechen)
- Bewertungssystem kann bei Führungskräften die derzeitige Position in Frage stellen

Risikominimierung durch Überzeugung der Führungskräfte

RISIKO 3

- Selbsteinschätzung vs. Fremdeinschätzung
- Umgang mit der 360° Bewertung (es kann zu Krieg im Referat führen)
- ...
- ...

Risikominimierung durch Coaching und klar definierte Fragebögen

RISIKO 2

- Personalentwicklung muss funktionieren
- gute Bewertung → höhere Position

Risikominimierung durch enge Zusammenarbeit mit der Personalstelle und verbindlichen Aussagen

RISIKO 4

- Entgelt und Verantwortung nicht im richtigen Verhältnis
- Besetzung von Führungspositionen ist nicht gewährleistet

Risikominimierung durch Anreize (nach Persönlichkeit)