

EDITORIAL

- 3 **Viktor Moser**
Führungsausbildung: Der Staat holt auf

DOSSIER: FÜHRUNGS-AUSBILDUNG

- 4 **Yves Emery**
Öffentlicher Sektor:
Bildung mit Praxis verbinden
- 6 **Viktor Moser**
Öffentlich und privat:
Unterschiede überwiegen
- 11 **Daniel Fleischmann**
Wie bildet die Berufsberatung
ihre Kader aus?
- 12 **Heinz Frey**
Gesundheitswesen:
Handelnd lernen – lernend handeln
- 15 **Interview mit Hans-Peter Burkhard**
Der VSAA vor neuen Herausforderungen
- 17 **Arbeitsmarkt in Kürze**
Mässige Lohnerhöhungen / Studienreise
nach Nürnberg / Deutsche Praktikanten in
Arbeitsämtern / Arbeitsmarkt Europa

BERUFSBERATUNG

- 19 **Yvonne-Marie Ruedin**
Die öffentliche Politik unter der Lupe
der OECD
- 21 **François Stoll**
Seine letzte Vorlesung an der Universität
Zürich
- 23 **Karl Giezendanner**
Studienreise nach Nürnberg
- 24 **Laurent Venezia**
Die Rolle der Verbände
in der Berufsberatung
- 25 **Berufsberatung in Kürze**
Der Luzerner Berufswahlfahrplan /
Die Aus- und Weiterbildung in der Berufs-
beratung wird umgebaut / Informell
erworbene Fertigkeiten / Die Europäische
Union fördert die Berufsberatung / Welche
Bedeutung hat die Wahl der ersten
Arbeitsstelle?

BERUFSBILDUNG

- 27 **Norbert Semmer, et al**
Gründe, warum wir gerne arbeiten
- 31 **Michel Tatti**
Berufsschulen: Entwicklung
der persönlichen Verantwortung
- 32 **Berufsbildung in Kürze**
NFP43-Schlussveranstaltung / Gute
Noten für die Informatikmittelschulen /
Juniorfirmen / Mediation / Zürich: Konzen-
tration im Bereich Pflegeausbildung

SERVICE

- 33 Ergänzende Hinweise zu den Aufsätzen
- 33 Neue Publikationen
- 34 Impressum

*Titelbild und Bilder im Dossier:
Martin Schürch*

Der Staat holt auf

Viktor Moser



Gibt es für den öffentlichen Sektor ein spezifisches Führungsverständnis? Die Antwort fällt je nach Zeitgeist sehr unterschiedlich aus. In den Neunzigerjahren des letzten Jahrhunderts galt der privatwirtschaftliche Führungsstil ziemlich unangetastet als Gradmesser. «New Public Management» (NPM; zu Deutsch: wirkungsorientierte Verwaltungsführung) hiess das Zauberwort. Mit ihm sollte verstaubten Amtsstuben und starren Vorschriften der Garaus gemacht werden. Nicht wenige Führungsverantwortliche aus dem staatlichen und parastaatlichen Umfeld neigten dazu, die Unternehmensstrategien und Managementleitsätze der Privatwirtschaft zu mystifizieren.

Mit der Jahrtausendwende setzte ein spürbares Umdenken ein. Mehr und mehr wuchs die Erkenntnis, dass Organisationsziele, rechtliche Rahmenbedingungen und Entscheidungsprozesse der öffentlichen Institutionen nicht mit jenen der Privatwirtschaft vergleichbar sind. So sind etwa eine flächendeckende Versorgung und Gewinnmaximierung zwei Paar Stiefel. Das wieder erwachte Selbstbewusstsein des öffentlichen Sektors wurde sicher mitbegünstigt durch gigantische Fehlleistungen und teilweise schamlose Bereicherung auf privaten Führungsetagen. Es ist wohl kein Zufall, dass «öffentliche» Werte wie Gewaltentrennung oder Transparenz der Entscheidungen vermehrt auch in der Privatwirtschaft Widerhall finden. Auf der anderen Seite kann (und soll) der öffentliche Dienst auch Managementprinzipien wie Kundenorientierung oder Kostenbewusstsein übernehmen. Die Zukunft gehört dem partnerschaftlichen, gegenseitigen Lernen von öffentlichen und privaten Instanzen.

Veränderte Anforderungsprofile, eine eigene Identität rufen im öffentlichen Management nach einer gezielten Führungsausbildung, welche sich an den konkreten Bedürfnissen der jeweiligen Organisation orientiert. Das bloss Vermitteln von Führungstechniken und -fertigkeiten («skills») greift zu kurz. Vorbei sind auch die Zeiten des Seminartourismus. Die Ausbildung findet nicht mehr in abgehobenem Rahmen statt, sondern fliesst unmittelbar in den Arbeitsalltag ein. Angesprochen sind Führungspersonen, welche Entwicklungen mitgestalten und ihre eigene Rolle reflektieren. Im Vordergrund steht die Verbindung von theoretischem Grundwissen mit umsetzbaren Projektarbeiten. Diesen Weg haben beispielsweise die Kaderschulung des Gesundheits- und des Berufsschulwesens und auch das Hochschulinstitut für öffentliche Verwaltung Lausanne mit Erfolg beschritten. Bleibt zu hoffen, dass die kreativen Ansätze auf weitere öffentliche Institutionen übergreifen.