

## FÜHRUNGSausbildung ÖFFENTLICH UND PRIVAT

# Individuum oder Organisation – wer bestimmt?

Viktor Moser

*Ein Vergleich der Führungsausbildung in öffentlichen Institutionen und Unternehmen der Privatwirtschaft zeigt erhebliche Unterschiede. Gehen die einen von den Bedürfnissen der Mitarbeitenden aus, so steht für die anderen die Unternehmensstrategie im Vordergrund. Zudem weist der öffentliche Sektor nur begrenzt spezifische Angebote auf.*

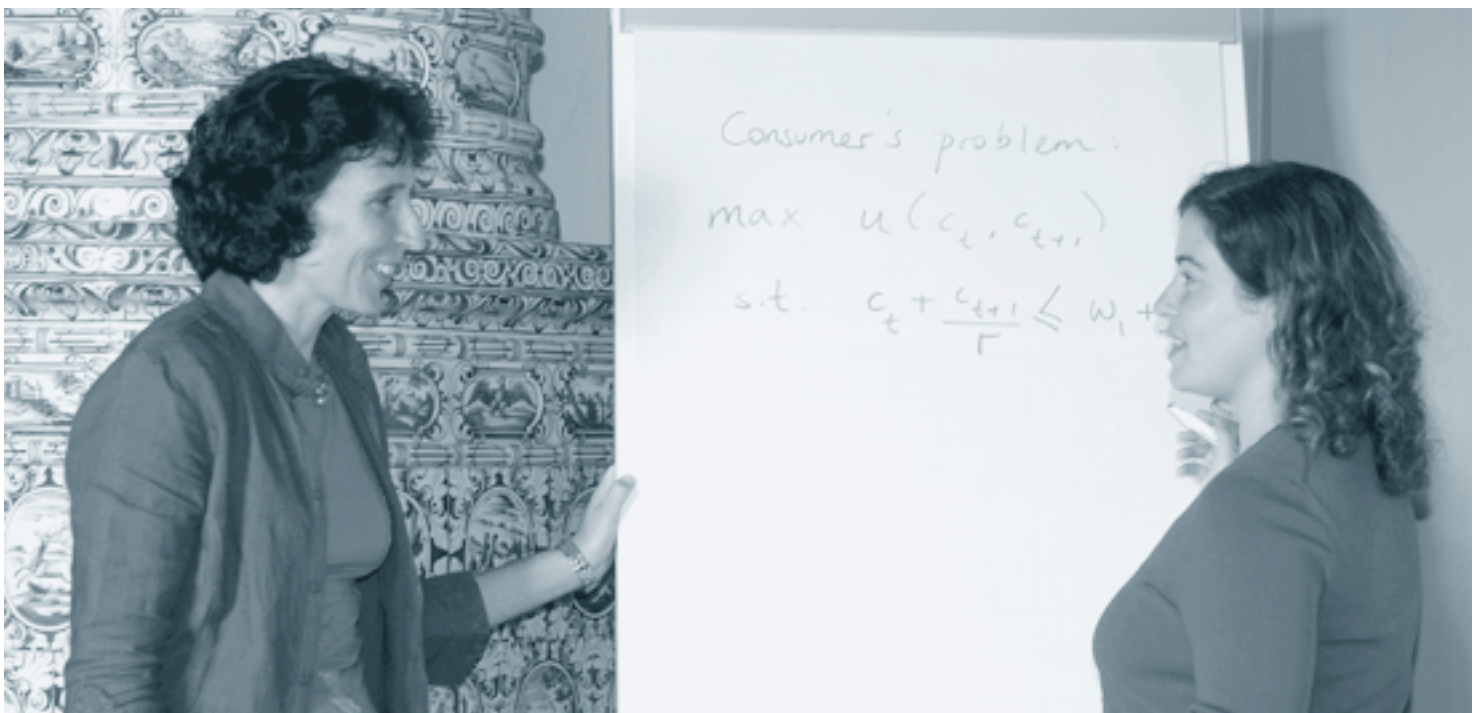
Ob in privatwirtschaftlichen Unternehmen oder öffentlichen Institutionen – Führungsaufgaben werden zusehends umfassender und komplexer. Personelle und operative Führung wird zu einer Berufsfunktion, welche klar definierte Voraussetzungen erfordert. Die Zeiten, als oft jene Mitarbeitenden mit den meisten Dienstjahren fast automatisch ins Kader nachrückten, sind vorbei. Durchgesetzt hat sich die Erkenntnis, dass eine hervorragende Fachperson noch längst nicht zum Führen prädestiniert ist. Wie werden Leitungspersonen von Berufsschulen, regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) oder Berufs-, Studien- und Lauf-

bahnberatungsstellen auf ihre Aufgaben vorbereitet? Wie sieht die entsprechende Qualifizierung in der Privatwirtschaft aus? Wo gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede? Eine Umfrage bei Ausbildungsverantwortlichen der erwähnten Institutionen sowie von UBS und Novartis liefert uns aufschlussreiche Antworten.

## TRANSFER WIRD GROSS GESCHRIEBEN

«Schule leiten heisst eine Schule entwickeln.» Für Lorenz Rogger, den Verantwortlichen für die Aus- und Weiterbildung von Leitungspersonen an berufsbildenden Schulen, steht diese Maxime

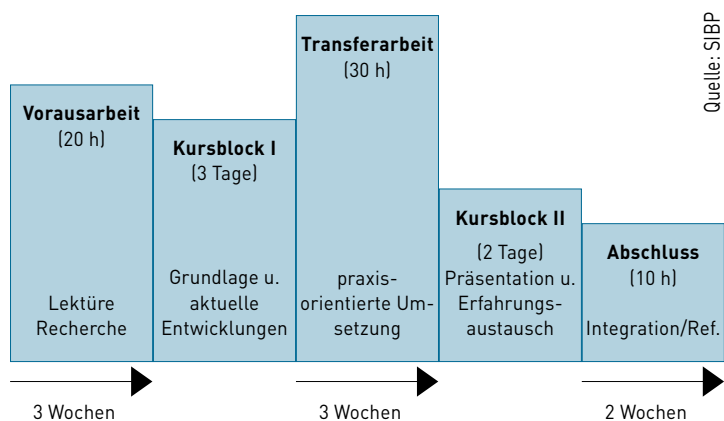
*Erfahrungen austauschen, voneinander lernen, konkrete Projekte einbringen: Das ist die Führungsausbildung von heute.*



im Zentrum. Erklärtes Ziel der vom Schweizerischen Institut für Berufspädagogik (SIBP) durchgeführten Seminare ist es, dass die Teilnehmenden «die Möglichkeiten und Mittel der Schulentwicklung erkennen, nutzen sowie die Rolle und die Aufgaben als Leitungsperson reflektieren».

Wie werden diese Grundsätze nun konkret umgesetzt? Jedes einzelne, jeweils 90 Stunden umfassende Ausbildungsmodul ist nach demselben Prinzip aufgebaut. Es beginnt mit einer Vorausarbeit, welche die angegebene Lektüre und erste Recherchen umfasst. Im Kursblock I wird danach das aktuelle Grundlagenwissen vermittelt. Auf dieser Basis gelangen die Teilnehmenden zur Transferarbeit, dem eigentlichen Kernstück. Das Thema dieser praxisorientierten Umsetzung richtet sich nach den Bedürfnissen der betreffenden Schule. Der Fächer reicht von einem neuen Marketingkonzept über Mitarbeitergespräche bis hin zu Vermeidung von Burn-out. Während des anschliessenden Kursblocks II werden die Arbeiten präsentiert und Erfahrungen ausgetauscht. Im letzten Modulteil überlegen sich die Teilnehmenden, wie sie die gewonnenen Erkenntnisse in ihr Alltagshandeln integrieren können.

#### Ausbildung für Leitungen von Berufsschulen: Modelstruktur.



Der Gesamtlehrgang besteht aus sechs Modulen. Eine Zertifizierung erfordert den Besuch von mindestens vier Modulen, die Teilnahme an anderen, individuell vereinbarten Weiterbildungsveranstaltungen und eine Zertifikatsarbeit.

Seit dem Beginn im Jahre 2000 sind 37 Frauen und Männer zertifiziert worden. Bei zunehmender Nachfrage befinden sich zurzeit 36 Personen im Ausbildungsprozess.

#### BERUFSBERATUNG UND RAV: WENIG SPEZIFISCHE KURSE

Für die Leitungen von Berufs- und Studienberatungsstellen gibt es keine Führungskurse. Solange dieses existierte, beteiligte sich die Berufs- und Studienberatung am «Netzwerk Führungsentwicklung», welches 1996 von einer Gruppe von Personal- und Weiterbildungsverantwortlichen aus Profit- und Non-Profit-Organisationen initiiert worden ist. An diesem insgesamt zwölf-tägigen Seminar waren von Anfang an auch Führungsverantwortliche aus der Berufsberatung dabei.

Im Rahmen einer Programmstruktur und eines Budgets bestimmen die Teilnehmenden die Inhalte weitgehend autonom. Sie werden dabei lediglich von Coaches unterstützt. «Unabhängig von der Institution sind Führungsaufgaben und -anforderungen durchaus vergleichbar. Entscheidend sind Haltung und das Menschenbild», betont Regula Bassetti, Weiterbildungsverantwortliche des Schweizerischen Verbandes für Berufsberatung (SVB). Das interessante Experiment musste in diesem Jahr abgebrochen werden, da sich mehrere der beteiligten Betriebe (KMU) eine Mitarbeit nicht mehr leisten können.

Das instrumentelle Wissen («Tools») holen sich Leiterinnen und Leiter von Berufsberatungsstellen in kantonalen oder kommunalen Bildungsveranstaltungen oder an Fachhochschulen. Für spezifische Angebote, so Regula Bassetti, ist der Markt zu klein. Dessen ungeachtet decken einzelne SVB-Seminare immer wieder bestimmte Führungsthemen ab.

Auch der Verband Schweizerischer Arbeitsämter (VSAA) führt keine besonderen Seminare für Führungsverantwortliche durch. Als Zielgruppe kämen wohl am ehesten RAV-Leitende in Frage. Nach Auskunft von Irene Wuillemin, Bildungsbeauftragte VSAA, ist jedoch das Führungsverständnis je nach Kanton unterschiedlich, als dass eine gemeinsame Schulung angeboten werden könne. Kommt hinzu, dass Grösse und Organisation der einzelnen RAV stark variieren. Ein Erfahrungsaustausch über Kantonsgrenzen hinweg findet jedoch in den Fachgruppen des VSAA statt. Für die strategische Ausrichtung beim Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes (AVIG) ist das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) zuständig. In regelmässigen Abständen organisiert es deshalb so genannte «Best practice»-Veranstaltungen.

#### UNTERNEHMENSBEDÜRFNISSE SIND MASSGEBEND

«Wo steht unser Unternehmen heute, wohin will es sich bewegen?» Diese Kernfragen sind für die Führungsausbildung bei UBS wegleitend. Curdin Duschletta, Leiter Education & Development Strategy bei UBS, stellt in den letzten Jahren einen grundlegenden Paradigmawechsel fest. Orientierte sich die Qualifizierung der Führungspersonen früher an den Individuen, so richtet sich heute der Fokus klar auf die Unternehmensstrategie. Von ihr wird der organisationale Entwicklungsbedarf abgeleitet, welcher seinerseits die Ausbildungsinhalte definiert.

Individuell bleibt weiterhin die Beschickung der Seminare. Wer z. B. bereits analoge Ausbildungen absolviert hat und Erfahrungen aufweist, wird die entsprechenden Module nicht besuchen.

Die Führungsausbildung der UBS enthält im Wesentlichen drei Schwerpunkte. Die «Leadership Seminars» richten sich an Mitarbeitende, welche erstmals Aufgaben auf entsprechenden Führungsstufen übernehmen. Eine zweite Säule sind Module zu spezifischen Führungsfertigkeiten und -fähigkeiten («Leveraging Leadership Skills»). Die Themen reichen von Personalrekrutierung über Gesprächsführung bis hin zu Coaching. «Coaching & Enabling» nennt sich die dritte Säule, welche primär eine individuelle Begleitung von Führungskräften oder Führungscrews vorsieht.

Die zielgerichtete Führungsschulung hat innerhalb der UBS einen hohen Stellenwert. «Die Rolle der Führungspersonen ist der Schlüssel im Prozess der Strategieumsetzung», so Duschletta. Ähnlich stark gewichtet auch der Pharmakonzern Novartis seine Führungsausbildung. Bereits bei der Auswahl wird neben Fachwissen auch auf spezifische Führungseigenschaften wie Zielorientierung, Motivationsfähigkeit, Gewinnermentalität oder Kreativität und analytische Fähigkeiten geachtet. Nach Auskunft von Frank Waltmann, Head of Learning, hat die Novartis in den letzten Jahren über 8 000 Führungspersonen ausgebildet. Die Methodik reicht von Seminaren bis Coaching on the Job, das Zielpublikum von Mitarbeitenden, welche erstmals Führungsfunktionen übernehmen, bis zum Senior Management. Der Schwerpunkt hat sich in den letzten Jahren zunehmend auf die «Soft skills»-Ausbildung verlagert, zumal diese an den Universitäten vernachlässigt wird.

### UNTERSCHIEDE ÜBERWIEGEN

Vergleichen wir die Führungsausbildung in öffentlichen Institutionen mit jener in Grossunternehmen der Privatwirtschaft, so über-

wiegen die Unterschiede. Steht auf der einen Seite das Bedürfnis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Vordergrund (Berufsschulen), so orientiert sich die Ausbildung auf der anderen Seite an der Unternehmensstrategie (UBS). Andere Institutionen wie die Berufsberatung oder die Arbeitsämter verzichten auf eine spezifische Ausbildung ihrer Führungskader. Sind diese Unterschiede bloss strukturbedingt? Oder liegen ihnen auch verschiedene Menschenbilder und Führungsverständnisse zu Grunde? Wieweit drängen sich im öffentlichen Sektor klar abgegrenzte Angebote überhaupt auf? Im Kasten unten nimmt Norbert Thom, Professor und Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) an der Universität Bern, zu diesen Fragen Stellung.

**Viktor Moser** ist als Redaktor bei PANORAMA zuständig für Fragen des Arbeitsmarktes, **Prof. Dr. Norbert Thom** ist Professor und Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern. Weitere Angaben und Hinweise auf weiterführende Dokumente und Websites: Seite 33

## Norbert Thom: «Die Systeme müssen sich annähern»

Führungsgrundsätze sind in ihrer abstrakten Form nur schwer umsetzbar. Deshalb bieten sich praxisnahe und zielgruppenorientierte Führungsseminare an.

Private Unternehmen, öffentliche Institutionen, Non-Profit-Organisationen – alle definieren sie ihr Führungsverständnis über den folgenden Kanon an Themen: Ziele setzen und vereinbaren, Strategien festlegen, Planen, Organisieren, Controlling, Menschenführung und Innovation.

### «DAS RAV EMMENTAL LÄSST SICH MIT DEM HEADQUARTER VON NOVARTIS NICHT VERGLEICHEN»

Die Kunst der Unternehmensführung besteht nun darin, die allgemeinen Leitsätze in den jeweils spezifischen Kontext einfließen zu lassen. Das RAV Emmental lässt sich mit dem Headquarter von Novartis nicht vergleichen. Wichtige Unterscheidungsmerkmale sind die internationale Vernetzung, die rechtliche und ökonomische Umwelt, die Tradition, die Merkmale der Mitarbeitenden. Im Weiteren sind die Entscheidungsprozesse sowie die Organisationsziele des öffentlichen Sektors nicht mit jenen in der Privatwirtschaft gleichzusetzen.

Nun hat zwar die Führungsperson in allen Systemen vergleichbare Pflichten: die Zielvereinbarungs-, Organisations-, Informations-, Kontroll- und Förderungsverantwortung. Wenn jedoch die Inhalte in der Führungsausbildung bloss abstrakt vermittelt werden, können die meisten Teilnehmenden den Transfer in ihre Alltagsrealität kaum schaffen.

### «DIE MENSCHEN BRAUCHEN EINE ERKENNUNGSMELODIE»

Konkrete Fallbeispiele und Rollenspiele haben deshalb eine Brückenfunktion. Die Menschen brauchen eine «Erkennungsmelodie», um neue Informationen mit Erfahrungswissen zu vernetzen. Vor diesem Hintergrund bietet sich eine spezifische Führungsausbildung für Leitende von regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) oder von Berufs- und Laufbahnberatungsstellen an.

Bei allem Verständnis für Besonderheiten scheint es mir doch weit hergeholt, das fehlende Schulungsangebot für RAV-Leitende mit der spezifischen kantonalen Führungsstruktur zu begründen. Nach meiner Meinung sollten gewisse Module kantonsübergreifend angeboten werden.

Die Unterschiede zwischen den Führungsseminaren für Berufsschulleitende und den Angeboten der UBS dürften in Wirklichkeit weniger absolut sein, als dies in den pointierten Aussagen zum Ausdruck kommt.

### «ICH PLÄDIERE FÜR EINE KONVERGENZ DER SYSTEME»

Gewiss, die Inhalte bei der UBS sind primär von der strategischen Stossrichtung abgeleitet. Die Menschen müssen und wollen aber auch persönlich abgeholt werden. Nur dann anerkennen sie den Nutzen einer Aus- und Weiterbildung und sind lernbereit. Andererseits sollten sich die Teilnehmenden an der Ausbildung für Leitungspersonen an Berufsschulen bei der Themenauswahl ihrer Projekte auch an der Strategie der Schule orientieren. Die Strategien und der daraus abgeleitete Lernbedarf müssen oft noch klarer herausgearbeitet werden.

Öffentliches und privates Management können voneinander lernen. Ich plädiere in den Lernchancen für eine Konvergenz der Systeme. Für den öffentlichen Sektor können eine konsistentere Zielformulierung, vermehrte Kostentransparenz und echte Kundenorientierung nur von Vorteil sein. Auf der anderen Seite dürfte kaum jemand bestreiten, dass klarere Gewaltentrennung (z. B. zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung), ein besserer Informationsfluss und externe Rechenschaftslegung den privatwirtschaftlichen Führungsetagen ganz gut anstehen würden.

Prof. Dr. Norbert Thom, IOP, Universität Bern