

Beispiele und Ideen aus der Praxis

Eine Kultur des Lernens schaffen – gesunde Führung fängt bei der eigenen Person an

► Ein Interview mit Susanne Penkert, Diplom-Psychologin und Personalentwicklerin, StädteRegion Aachen

Die StädteRegion Aachen ist ein 2009 gegründeter Verband aus zehn Städten und Gemeinden und regelt heute die Angelegenheiten von rund 540.000 Menschen. Auch die Verwaltung hat sich durch den Zusammenschluss von 900 auf mehr als 1.800 Mitarbeitende vergrößert. Das Personalentwicklungsprogramm PEP sorgt nicht nur für Austausch zwischen den gewachsenen Organisationseinheiten, sondern begleitet Führungskräfte verschiedener Karrierestufen Schritt für Schritt auf dem Weg zur guten Führung. Der modulare Charakter mit Seminaren, Hospitationen und Projekten sowie die Anpassung an verschiedene Zielgruppen haben PEP zu einer Marke in der StädteRegion Aachen gemacht.

Die StädteRegion Aachen hat 2013 die erste Auflage von PEP auf den Weg gebracht. Wie kam es dazu? Wir wollten unsere Führungskräfteentwicklung noch zielgruppenspezifischer aufbauen. PEP ist aus der Idee heraus entstanden, sowohl für Führungskräfte, die schon viel Erfahrung haben, als auch für Nachwuchsführungskräfte und für die Position des mittleren Managements ein Weiterbildungsprogramm anzubieten.

Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Programm? Mit PEP möchten wir einerseits die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeitenden ausbauen und die Mitarbeiterführung stärken. Andererseits wollen wir auch die horizontale Zusammenarbeit über Projekte fördern, sodass sich Netzwerke bilden und das gegenseitige Verständnis für die Aufgaben wächst. In einer so großen Verwaltung kann es passieren, dass ein Mitarbeitender in einem Dezernat von den anderen Kolleginnen und Kollegen verhältnismäßig wenig mitbekommt.

Die ersten beiden Projekte waren ganz auf Führungskräfte des mittleren Managements ausgerichtet. Warum war Ihnen diese Zielgruppe so wichtig? Das mittlere Management agiert häufig in der klassischen Sandwichposition. Diese Führungskräfte sind ihren Vorgesetzten verpflichtet, gleichzeitig stehen sie in engem Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir wollten diese Zielgruppe sowohl fachlich als auch persönlich stärken, weil sie mitunter in Zukunft noch mehr Verantwortung übernehmen wird. Das gelingt bei PEP zum Beispiel, indem wir Führungskräften Austausch zur Reflexion ihrer Führungsrolle ermöglichen. Themen wie achtsames Führen, die Umsetzung lösungsorientierter Kommunikation sowie Selbstorganisation und Veränderungsmanagement setzen die Auseinandersetzung mit der eigenen Person voraus.

Ein Bestandteil von PEP sind die Hospitationen. Die Führungskräfte verbringen dabei drei Arbeitstage außerhalb der Verwaltung, in einer von ihnen selbst gewählten Organisation. Welche Idee steckt dahinter? Wir wollten bei PEP nicht nur Seminare anbieten, sondern Aktivität, Selbstorganisation und Perspektivwechsel fördern. Manche Mitarbeitende kommen in jungen Jahren in die Verwaltung und haben seitdem nichts anderes kennengelernt. Ein Mitarbeiter wollte deshalb erfahren, was es heißt, mit sehr viel mehr Unsicherheit als in der Verwaltung zu arbeiten. Deshalb hat er drei Tage in einem freien Journalistenbüro hospitiert. Andere wiederum wollen Unternehmen der Privatwirtschaft kennenlernen. Ein Kollege empfand es als persönliche Bereicherung,



Susanne Penkert

den Teamzusammenhalt folgende Fragen in 24-Stunden-Schichten bei der Feuerwehr zu erleben. Viele Mitarbeitende kommen anschließend mit Anregungen zurück, aber auch mit der Erkenntnis, dass sie es hier durchaus gut haben. Insofern sind die Hospitationen auch ein Instrument, um die Selbstreflexion zu fördern.

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stecken viel Zeit und Engagement in das Programm. Was glauben Sie, warum Führungskräfte sich so stark für PEP interessieren?

Das hängt mit unserer Verwaltungskultur zusammen, in der Fort- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert haben. Auch die Behördenleitung signalisiert, dass Fortbildung etwas ist, das gewünscht ist. Auf der anderen Seite haben wir mit dem Programm und seiner Vielfalt eine Menge Interesse geweckt. PEP hat sich bei uns im Haus sehr schnell als Marke etabliert, für die unsere Mitarbeitenden nur noch das Kürzel verwenden. Das heißt, sie wissen, was sich hinter dem Programm verbirgt, weil sie sich damit auseinandergesetzt haben.

Neben dem Erarbeiten von fachlichen Inhalten in Seminaren und Projekten setzt PEP auch auf den Austausch mit erfahrenen Führungskräften. Ist der ganzheitliche Ansatz das Erfolgsgeheimnis des Projekts?

Das Erfolgsgeheimnis von PEP ist mit Sicherheit die Mischung: Wir stärken die persönlichen Kompetenzen und fördern über die Projekte gleichzeitig die Auseinandersetzung mit anderen Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltung. Auch der zeitliche Aspekt spielt eine große Rolle. PEP ist mit einem Projektzeitraum von eineinhalb Jahren ein langfristig angelegtes Projekt. So ein Vorhaben in einem halben Jahr durchzuziehen, wäre kontraproduktiv.

Sie planen aktuell die vierte Ausgabe von PEP. Welche Veränderungen gibt es im neuen Programm?

Mit drei Kursen haben wir das mittlere Management zunächst gut bedient. Jetzt geht es darum, das Programm auch auf die Nachwuchsführungskräfte auszuweiten und damit auch andere Zielgruppen zu fördern. Was wir in Zukunft stärken wollen, ist die persönliche Rückmeldung über ein Coaching. Darüber hinaus arbeiten wir natürlich fortlaufend an der Feinjustierung der Seminareinheiten.

Gab es auch Stolpersteine bei der Einführung von PEP?

Das Projekt basiert auf einer gewissen Freiwilligkeit. Die Leute, die sich dafür melden, sind schon motiviert. Ein Stolperstein oder Problem ist der hohe Zeitaufwand für die Mitarbeitenden. Manchmal ist es schwierig, die Leute für die Projekttreffen und einen Teil der Seminareinheiten freizustellen, weil sie dann natürlich in der Verwaltung fehlen. Für die Akzeptanz von PEP war es förderlich, dass die Behördenleitung das Projekt von Anfang an mitgetragen hat.

Welche Tipps geben Sie anderen Verwaltungen, die ein ähnliches Projekt umsetzen möchten?

Die Angebote müssen zur Organisationseinheit passen. Es ist wichtig, vorab zu klären: Was ist der Bedarf? Was sind die speziellen Zielgruppen? Mein zweiter Tipp: Schaffen Sie eine Kultur des Lernens und der Veränderung. Auch in der Behördenleitung muss eine Akzeptanz für Fortbildungen da sein. Außerdem sollten Führungskräfte darin gestärkt werden, ihre täglichen Herausforderungen zu bewältigen und mit Freude die persönliche Weiterentwicklung voranzubringen.