I. Führungskräftestandards

Der Ministerrat hat am 13. Juli 2004 folgende Führungskräftestandards beschlossen, die hiermit bekannt gemacht werden:

1. Leitgedanken

Die staatliche Verwaltung im Freistaat wird einer grundlegenden Reform unterzogen. Verwaltungsabläufe und -strukturen werden gestrafft. Aufgaben, die der Staat nicht zwingend selbst erledigen muss, werden abgebaut. Ziel ist ein insgesamt schlankerer Staat und ein schlankerer öffentlicher Dienst. Dieser Modernisierungsprozess bringt nicht nur eine Veränderung des geltenden Rechts, er bedingt – neben dem Aufbau neuer Strukturen und Systeme – eine Änderung des Verhaltens und Handelns innerhalb der Verwaltung. Das gilt insbesondere für die Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung. Sie sind Träger des neuen Wissens, Motivatoren und Vermittler im Veränderungsprozess.

Die Führungskräftestandards beschreiben die Anforderungen, die heute an Führungskräfte der oberen und mittleren Führungsebene in der bayerischen Staatsverwaltung zu stellen sind. Ihre Verankerung haben die Führungskräftestandards im verfassungsmäßigen Leistungsprinzip. Sie definieren Eignungs- und Befähigungsmerkmale für die gestellte Führungsaufgabe.

Die Führungskräftestandards tragen aber auch der Tatsache Rechnung, dass erfolgreiches Führungsverhalten wie auch eine effiziente Verwaltungskultur sich konsequent am Menschen ausrichten muss.

Verbindliche Führungskräftestandards geben damit Inhalte und Orientierung für die Auswahl von Führungskräften vor und sie ermöglichen (und bedingen) ein auf Wettbewerb und Leistung ausgerichtetes Auswahlverfahren. In diesem Sinne beinhalten die nachfolgenden Führungskräftestandards sowohl Qualifikationen als auch persönliche Kompetenzen. Führungskompetenzen, Qualifikationen und eine überdurchschnittliche Fachkompetenz und Leistungsbereitschaft sind verbindliche Voraussetzung für die Übertragung von Führungsaufgaben in der öffentlichen Verwaltung.

2. Qualifikation der Führungskraft

Unabdingbar für eine Führungskraft der bayerischen Staatsverwaltung sollte sein

– eine fundierte Werteorientierung, die ihren Ausdruck findet in einem ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit und Verantwortung;

– eine Persönlichkeit, die durch das eigene Vorbild führt und Glaubwürdigkeit und Loyalität vermittelt;

– eine Reflexions- und Lernbereitschaft, die sich in einer großen Bereitschaft zu Fortbildung und Information spiegelt.

Davon abgeleitet sind Kompetenzen, über die Bewerber auf Führungspositionen im oben genannten Sinne verfügen sollten. Die Kompetenzen sind in drei Bereiche (persönliche/soziale/strategisch-methodische) untergliedert. Bei Überschneidungen der Bereiche im Einzelfall erfolgt die Zuordnung nach dem Gesichtspunkt der überwiegenden Zugehörigkeit.

2.1 Persönliche Kompetenzen

Persönliche Kompetenzen beschreiben notwendige Persönlichkeitsmerkmale, innere Einstellungen und Wertvorstellungen der Führungskraft.

- Kreativität und Innovationsfähigkeit
- Emotionale Stabilität und Belastbarkeit
- Selbstmotivation und Eigenverantwortung
- Flexibilität
- Entscheidungsstärke
- Beurteilungsvermögen

2.2 Soziale Kompetenzen

Soziale Kompetenzen beschreiben die Fähigkeit der Führungskraft, mit anderen erfolgreich in Beziehung zu treten und konstruktiv zusammenzuwirken.

- Fähigkeit
  - klar zu formulieren,
  - umfassend zu informieren,
  - zu loben und zu kritisieren,
  - Kritik anzunehmen,
- Fähigkeit, sich und andere zu begeistern
- Fähigkeit
  - im Team zu arbeiten,
  - zu vermitteln,
  - zu moderieren,
  - Kompromisse zu finden,
  - Konflikte zu bewältigen,
- Durchsetzungsfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Auftreten und Außenwirkung

2.3 Strategische/methodische Kompetenzen

Strategische/methodische Kompetenzen beschreiben die Fähigkeit der Führungskraft, die Arbeit unter übergeordneten Gesichtspunkten zu analysieren, zu planen und aktiv zu steuern sowie die eigene Arbeit wie auch die Arbeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die Anwendung von Methoden und Techniken erfolgreich zu gestalten.

Das umfasst im Einzelnen die Fähigkeit oder Fertigkeit,

- vielgestaltige/unterschiedliche Anforderungen zu bewältigen,
- übergeordnete Gesichtspunkte zu erkennen,

- Aufgaben und Ziele zu formulieren,
- Planungen zu entwerfen,
- bereichs- und behördenübergreifend zu denken und zu arbeiten,
- zu organisieren,
- Probleme sachgerecht zu lösen,
- Inhalte/Sachverhalte überzeugend zu präsentieren,
- mit den Medien angemessen und kompetent umzugehen,
- mit Ressourcen (finanziell und personell) kompetent umzugehen.

3. Führungsfortbildung

Führungsfortbildung ist eine Pflichtaufgabe für Führungskräfte. Die Übertragung von Führungstätigkeiten ist an den Nachweis einer systematischen Führungsfortbildung gebunden.

4. Umsetzung

Die Ermittlung des Potenzials (Qualifikationen und Kompetenzen) von zukünftigen Führungskräften gehört zu den wesentlichen Aufgaben aller Vorgesetzten im Rahmen der Personalentwicklung.

Der Ausbau des Potenzials liegt sowohl in der Verantwortung der Vorgesetzten als auch in der Bereitschaft des Einzelnen, dieses Potenzial durch Fortbildung auszubauen. Die Führungskräftestandards sollen in Beurteilungen, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen einfließen.

Die Führungskräftestandards sind bei wettbewerbsorientierten Auswahlverfahren verbindlich zu berücksichtigen. Die Vorschläge zur Besetzung von Führungspositionen sind unter Bezug auf Führungskräftestandards wie auf Fachkompetenz zu begründen.