



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

94. Bundestreffen des Bundesverbands des technischen Referendariats

Trier, 06. Oktober 2017

Gedankenaustausch zum technischen Referendariat

Klaus Fudickar

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

Projektreferatsleiter

Ausbildungsleiter für den höheren technischen Verwaltungsdienst



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

94. Bundestreffen des Bundesverbands des technischen Referendariats

Trier, 06. Oktober 2017

Entwicklung von Führungspersönlichkeiten

Anmerkungen zur Ausbildung von verantwortungsvollen
Führungskräften



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Führungskräfte von Staat und Unternehmen stehen heute **unter kritischer öffentlicher Beobachtung.**

Ihr **Verantwortungsbewusstsein** wird im Gefolge der gesellschaftlichen Herausforderungen, insbesondere auch der jüngsten politischen und wirtschaftlichen Krisen, die vor Deutschland nicht Halt machen, oftmals **angezweifelt.**



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Die zu erfüllenden Aufgaben von Führungskräften gestalten sich in Zeiten von Finanzkrisen, demografischem Wandel, anwachsender Staatsschulden, Globalisierung und (sicherheits-) politischen Herausforderungen zunehmend komplexer.

Die Bedeutung von Staat und Verwaltung für ein **funktions- und leistungsfähiges Gemeinwesen** wird in jüngster Zeit immer offensichtlicher.



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Unter dem **Primat der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit** wird der öffentliche Dienst auch zukünftig mit Einsparerfordernissen konfrontiert sein und trotzdem seine Gestaltungsaufgaben als **Garant für das demokratische Gemeinwesen** erfüllen müssen.



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Zur zukunftsfähigen Bewältigung dieser Herausforderungen wurden seit 2010 durch die deutsche Bundesregierung verschiedene Regierungsprogramme zur **Modernisierung der Verwaltung** beschlossen.

Übergreifendes Ziel der Modernisierungsstrategie ist die **Steigerung von Transparenz, Effektivität und Effizienz des politisch-administrativen Handelns.**



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Die Modernisierung bzw. die kontinuierliche Suche nach der wirksamsten und wirtschaftlichsten Form der Aufgabenerfüllung wird weiterhin **Aufgabenkritik, Strukturveränderungen und Entbürokratisierung** erfordern.

Erreicht werden soll dies durch strukturelle und prozessuale Neuerungen, innovative Kooperationsformen und eine bessere horizontale und vertikale Zusammenarbeit.



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

*„Die öffentliche Verwaltung muss heute **auf Herausforderungen reagieren**, die ihr aus einer globalisierten, digitalisierten und vernetzten Welt erwachsen.*

*Bei der **Fortentwicklung der Verwaltung** kommt es mindestens ebenso sehr auf den Menschen, wie auf ausgefeilte Programme und kluge Initiativen an – und das ganz unabhängig davon, auf welcher hierarchischen Ebene der Einzelne steht.“*

Wolfgang Schäuble



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Gesucht ist eine **neue Form von Führung**, welche den Erfolg der eigenen Organisation bzw. des staatlichen Handelns mit gesellschaftlichem Wohlergehen und den globalen Herausforderungen, z.B. der Bewahrung der natürlichen Umweltsysteme, in Einklang zu bringen vermag.

Gefordert sind hierdurch die Institutionen, welche Führungskräfte ausbilden.



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Unter dem Begriff einer **verantwortungsvollen Führung** wird eine Form der Führung verstanden, welche fähig und bereit ist, **komplexe und wertebasierte Entscheide** nicht nur zugunsten der eigenen Organisation, sondern auch **zugunsten der Gesellschaft als Ganzes** zu treffen.



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Kompetenzen I

Verantwortungsvolle Führungskräfte sind sich der **direkten und indirekten Auswirkungen ihrer Handlungen bewusst**.

Sie verfügen somit über ein gutes Verständnis der Abhängigkeiten ihres und unserer Systeme.



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Kompetenzen II

Sie sind fähig, **Beziehungen zu vielfältigen Anspruchsgruppen** zu bilden und aufrechtzuerhalten.



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Kompetenzen III

Verantwortungsvolle Führungskräfte sind zudem **fähig, Ideen in Taten umzusetzen**, um hierdurch Veränderungen und Wandel herbeizuführen.



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Kompetenzen IV

Sie weisen ein **ethisch begründetes und wertebasiertes Verhalten** auf und gehen mit gutem Beispiel voran.



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Anforderungen an Führungskräfte

Kompetenzen V

Sie haben ein **vertieften Verständnis der eigenen Person**, welche in der **Fähigkeit zu einer bewussten Reflexion des eigenen Denkens und Verhaltens** sowie der eigenen Vorurteile und Vorlieben zum Ausdruck kommt.



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Ausbildung von Führungskräften

Wie aber können staatliche Institutionen, wie das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, mit dem Referendariat zur **Ausbildung verantwortungsvoller Führungskräfte** beitragen?

Ist es tatsächlich so, dass mit dem Angebot des Referendariats der Bildungsauftrag primär in der **Vermittlung von Kenntnissen** («Wissen») gesehen wird , höchstens sekundär in der **Vermittlung von Fähigkeiten** («Können») und wenig bis gar nicht in der **Vermittlung von Einstellungen** («Wollen»)?



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Ausbildung von Führungskräften

Für die Ausbildung verantwortungsvoller Führungskräfte sind nach Heinrich Pestalozzis Ansatz alle drei Dimensionen gefragt:

Eine ganzheitliche Bildung muss Kopf, Hand und Herz ansprechen.

Damit aber aus Wissen praktisches Können und aus Experten handlungsfähige Akteure werden, bedarf es einer **hinreichenden Einübung der praktischen Fähigkeiten** sowie **ethischen Bewusstseins** und bewussten **Einübens ethischen Verhaltens.**



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Ausbildung von Führungskräften

Um eine **bessere Balance der Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen** zu erreichen, sind Ausbildungsinstitutionen herausgefordert, ihre Lehre weiterzuentwickeln und verstärkt **Methoden des erfahrungsbasierten Lernens** einzusetzen.

Um es mit Konfuzius zu sagen: « Sage es mir und ich werde es vergessen. Zeige es mir und ich werde es vielleicht behalten. Lass es mich tun und ich werde es können. »



Bundesamt
für Bauwesen und
Raumordnung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Klaus Fudickar

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung

Referat V 5

Strasse des 17. Juni 112

10623 Berlin

E-Mail: klaus.fudickar@bbr.bund.de

Tel.: 03018/401.5500