

# Vertrauen statt Kontrolle

Das neue Lernformat „Führung vernetzt“ soll Führungskräfte darin trainieren, sich für Neues zu öffnen – vor allem für einen modernen Führungsstil

**C**hef ist kein Job für Eierlose, sag ich gleich. Chef ist wie'n Wecker. Keiner will ihn, jeder hasst ihn. Aber ohne ihn würden alle immer nur pennen, pennen, pennen“, so Christoph Maria Herbst in seiner TV-Paraderolle: als unsympathischer Bernd Stromberg, dem Chef der Abteilung Schadenregulierung M-Z einer Versicherung. Unsympathisch – damit ist sein Charakter noch nett umschrieben. Zwar lässt sich Führung nicht einfach in Schwarz und Weiß, in Gut und Schlecht einteilen. Aber auf so einen Vorgesetzten verzichten wohl alle gerne.

## Was bedeutet moderne Führung heute?

Die 500 Führungskräfte in der Freiburger Stadtver-

## Neue Lernformate als Herausforderung

Im letzten Jahr wurde das Programm „Führung vernetzt“ neu aufgenommen. Es wird im so genannten „Social Blended“-Format angeboten: Phasen des Präsenzlernens in Gruppen und begleitet von Trainerinnen werden kombiniert mit selbständigem Erarbeiten von Inhalten über die städtische Lernplattform. Die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg hat das Programm evaluiert, um seine Wirksamkeit objektiv zu prüfen. Dabei wurde das spezielle Lernformat auch mit dem parallel in Präsenz laufenden Programm verglichen. Die großen Vorteile, die die Teilnehmenden des Social-Blended-Formats für sich gesehen haben, entpuppten sich für einige zugleich als die größten Hürden: zeit-

effektiv erlebt hat – zeichnet für ihn modernes Lernen aus. Und nicht nur das: Diese Lernform deckt sich für ihn mit dem Anspruch an ein modernes Führungsverständnis. Damit meint er: „Weg vom Kontrollieren, hin zu flacheren Hierarchien und Selbstorganisation im Team, verbunden mit digitalen Arbeitsweisen.“ Lernen, das steht für ihn fest, ist Arbeit. Es ist wichtig, dass Führungskräfte mit dieser Haltung vorangehen.

## Kein Zurück zur alten Führungskultur

Damit trifft der Abteilungsleiter den Kern der Ziele der Personalentwicklung im HPA. Das dortige Team ist sich sicher: Gerade bei den neuen Lernformaten zeigt sich, wie Organisationskultur, Lernkultur und



**Als Chef eher kein Vorbild:** TV-Charakter Bernd Stromberg setzt auf Kontrolle und Misstrauen.



**Würde immer wieder Social-Blended-Learning wählen:** Sebastian Ternes, Abteilungsleiter in der Stadtkämmerei, setzt auf Selbstorganisation und Kooperation.

waltung haben eine Schlüsselrolle, um die gesamte Organisation weiterzuentwickeln. Und mit der Arbeitswelt, den Rahmenbedingungen und der Arbeitskultur verändert sich auch diese Rolle immer rasanter. Was brauchen, was erwarten Mitarbeitende heute von ihren Führungskräften, um ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen zu können? Genau hier setzen die städtischen Lernprogramme an. Themen wie Kommunikation, Konfliktbearbeitung, Selbstorganisation in Teams oder auch Feedbackkultur stehen auf der Agenda. Neue Führungskultur heißt: Vertrauen und Loslassen – weg vom Kontrollieren, hin zum Beraten und Coachen. Es bedeutet, Fehler als Entwicklungschance zu verstehen, Neuerungen zu ermöglichen, Zufriedenheit und Gesunderhaltung zu fördern.

liche Flexibilität und Selbstbestimmung. Selbstorganisiertes Lernen bleibt also eine Herausforderung, sowohl für viele Teilnehmende selbst, wie auch für Teile ihres Umfelds.

## Chancen für die Führungskräfte

Für Sebastian Ternes, Abteilungsleiter in der Stadtkämmerei, trafen Erwartungen und Ergebnisse dagegen voll zusammen. „Führungskräften sollte künftig nur noch das Social-Blended-Format angeboten werden“, so sein Fazit. „Die hohe zeitliche Flexibilität, die Selbstbestimmung und das digitale Lernen sind Teil der neuen Welt.“ Die Kombination aus Selbststudium und dem gemeinsamen Lernen am Präsenztage – den er als hoch konzentriert und

Führungskultur zusammenhängen. Es ist nicht verwunderlich, wenn sich Lernform und Arbeitskultur hier und dort noch etwas reiben. Wenn das Umfeld irritiert reagiert, sobald Lernen am eigenen Schreibtisch stattfindet und nicht in einem Seminarraum. Dass es manchen Teilnehmenden ungewohnt vor kam, sich im Arbeitsalltag zum Lernen auszuklinken. „Ein Zurück wird es jedoch nicht geben, denn das Ziel ist klar: eine moderne Organisationskultur, die diese Form des Lernens unterstützt“, so Annette Burger, Teamleitung der Personalentwicklung. Und dazu gehört ein überall gelebtes Führungsverständnis, das auf Vertrauen gründet – nicht kontrollierend, sondern beratend und motivierend. Eben bloß kein nervender Wecker mehr. maz