

Führung und Beratung

Die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management (BAV) leistet Hilfe zur Selbsthilfe für Bayerns Verwaltungen, insbesondere im kommunalen Bereich. Ihre Dienste und Denkanstöße sind bei den Landkreisen, Städten und Gemeinden, aber auch bei den staatlichen Institutionen gefragter denn je. Es bietet sich an, zum 25-jährigen Jubiläum eine kurze Bestandsaufnahme vorzunehmen.



Das Team der BAV

Ganz viele Verwaltungen haben sich hervorragend auf den Weg gemacht und erfinden sich als moderner Dienstleister für ihre Bürgerinnen und Bürger gerade neu. Die Zeiten, in denen mitunter eine schwerfällige Bürokratie vorherrschte, sind für Staat und Kommunen vorbei. „Es ist eine spannende Aufgabe, sie auf diesem Weg zu begleiten“, sagt Roswitha Pfeiffer.



Wechsel und Wandel

Roswitha Pfeiffer führt zusammen mit Dr. Jürgen Busse die Geschäfte bei der Tochter der BVS, die in diesem Jahr 25 Jahre alt wird. Das Geschäft der BAV ist es, das Führungspersonal in Bayerns kommunalen Verwaltungen zu beraten und zu qualifizieren. 1995 von der Staatsregierung unter Ministerpräsident Dr. Edmund Stoiber gegründet, war die Akademie ursprünglich als Public-Private-Partnership-Unternehmen für Führungskräfte aus der Verwaltung und der Privatwirtschaft konzipiert. Doch der Plan ging nicht auf, die Wirtschaft sprang ab. Der BAV gelang es mit großem Einsatz und einem guten Team, sich auf neue Beine zu stellen. Das Team der BAV weiß aus eigener Erfahrung, was Um- und Neustrukturierung für eine Organisation bedeuten.

Ein Knackpunkt ist fast immer gute Führung

Am Anfang musste die BAV diesen Begriff allerdings erst mit Inhalten füllen. Was bedeutet Führung in der Verwaltung überhaupt? Wie geht gute Nachwuchsentwicklung? Und welche Kultur braucht so ein Verwaltungsapparat? „Das war Kärnerarbeit“, erinnert sich Pfeiffer. Heute kann die BAV darauf aufbauen und sich den Fragen stellen, welche Entwicklungskonzepte aus der Privatwirtschaft in der Verwaltung übernommen werden können und welche eben nicht eins zu eins übertragbar sind.

Pionier in Sachen Führung und Beratung

Heute ist die BAV in Kombination mit der BVS die einzige Fortbildungsstätte ihrer Art in Deutschland und erster Ansprechpartner der Kommunen, aber auch des Staates in Sachen Qualifizierung von Führungskräften und Coaching. So begleitet die BAV seit 25 Jahren die Qualifizierungsoffensive I des Freistaats Bayern oder zahlreiche Führungswerkstätten in Kommunen und liefert unerlässliches Handwerkszeug für das immer bedeutsamer werdende Führungsgeschäft.

Auch bei der strukturellen Beratung von Organisationen hat die BAV umfassendes Wissen aus Hunderten von Projekten aufgebaut. Dabei greift sie auf ein großes Netzwerk aus Experten und Referenten zurück, die profunde Erfahrung mit Hard- und Softfacts in der Verwaltung vorzuweisen haben.

Die Nase vorn beim Wissenstransfer

Angefangen mit wenigen Fachtagungen bietet das Tagungsportfolio inzwischen zu den meisten relevanten Themen der Verwaltung ein passendes Angebot an. Aktuelle Rechtsprechung, gute Praxisbeispiele und wissenschaftliche Vorträge werden für jede Veranstaltung neu recherchiert und von erfahrenen Referenten präsentiert, so die Geschäftsleiterin der BAV, Gertraud Kast. Die Teilnehmer schätzen die besondere Atmosphäre dieser Fortbildungen und freuen sich jedes Jahr darauf, alte und neue Bekannte auf den Tagungen zu treffen und sich auszutauschen. Inzwischen könnte man die BAV mit ihren 35 Fachtagungen pro Jahr schon fast als Platzhirsch bezeichnen.

Staat und Kommunen kommen gerne auf die Dienste der Akademie zurück – bei Fragen zur Nachwuchskräfteentwicklung ebenso wie für die Gestaltung einer anstehenden Neuorganisation. Neue Aufgaben werden gemeinsam mit den Kunden angegangen und es wird bei verfahrenen Situationen sogar im Gemeinderat moderiert. „Mit der rasanten Veränderungsgeschwindigkeit steigt natürlich bei unseren Kunden auch der Wunsch und die Erfordernis, Schritt zu halten“, sagt Pfeiffer, die stolz darauf ist, dass die Akademie immer vor Ort arbeitet. Gewissermaßen in der Kommune für die Kommune.

Die Zeichen der Zeit

Nicht alles funktioniert überall. Alles agil? Alles künstlich intelligent? Sicher nicht. Es gilt herauszufinden, was uns für die Zukunft weiterhilft. Ein solches Zukunftsprojekt ist das neue digitale Tool für die Dienstpostenbewertung „3@1“. Ein souveränes Konzept, um Dienstposten so zu erfassen, wie es in einer modernen Verwaltung gebraucht wird. Mit einer modernen Oberfläche und Inhalten, die den Arbeitsplatz in all seiner Vielschichtigkeit abbilden. „Arbeitsprozesse verändern sich mit den Aufgaben, darauf wollten wir reagieren. Wir gehen mit der Zeit“, sagt Roswitha Pfeiffer. Und das seit 25 Jahren.

Es ist noch kein Chef vom Himmel gefallen. Trotzdem haben wohl nicht wenige in der Verwaltung den Kommunalwahlen im März 2020 bang entgegengeblickt. Über 2.000 frisch gewählte Bürgermeister zogen als Repräsentanten ihrer Gemeinden, aber eben auch als Führungskräfte ihrer Verwaltungsapparate in Bayerns Rathäuser ein.

„Jeder weiß – mein Herz schlägt für die Kommunalverwaltung.“
Dr. Jürgen Busse



Gertraud Kast, Dr. Jürgen Busse und Roswitha Pfeiffer (v.l.n.r.)

Roswitha Pfeiffer leitet die Geschäfte der BAV seit 2005. Seit 2007 fungiert sie daneben in der BVS als Leiterin der Fortbildung und vertritt den Vorstand. Als erfahrene Führungskräfte-trainerin, ausgebildeter Coach und systemische Organisationsberaterin ist sie genau am richtigen Platz. Roswitha Pfeiffer ist ein echtes Münchner Kindl, das die wenigen freien Stunden gerne beim Baden, Radeln, Grillen und in der Sonne verbringt. Ihr Sohn macht gerade den Master in Psychologie.

Dr. Jürgen Busse ist ein Urgestein der BVS: Während seiner Tätigkeit als Direktor des Bayerischen Gemeindetags war er 16 Jahre lang Verwaltungsratsvorsitzender der BVS. 2017 ist er als Geschäftsführer in die BAV eingestiegen mit dem Ziel, sein Wissen an Bürgermeisterinnen und Bürgermeister weiter-zugeben. Er liebt Literatur, Tennis, Schach und spielt in einer Tischtennismannschaft.

„Gute Bürgermeister sind kritikfähig“

Drei Fragen an Dr. Jürgen Busse, der 16 Jahre lang Geschäftsführer des Bayerischen Gemeindetags war und seit 2017 zusammen mit Roswitha Pfeiffer die Geschäfte der BAV führt. Das Kommunalwesen liegt dem Juristen seit jeher besonders am Herzen.

Wer managt Verwaltung und was sind dabei die Herausforderungen?

Chef der Verwaltung ist der Bürgermeister, der eine Vielzahl von Aufgaben unter einen Hut bekommen muss. Er muss fundierte Rechtskenntnisse haben, um unabhängig handeln zu können. Genauso wichtig wie die Theorie ist die Praxis, in der es darum geht, die Bürger einzubinden und die Gemeindeverwaltung zu führen. Das ist nicht einfach. Im Unterschied zur freien Wirtschaft kann er kaum monetäre Anreize setzen, befördern oder gar entlassen. Zudem funktioniert die Entscheidungsfindung in der Gemeinde nur, wenn der Bürgermeister gut mit seinem Gemeinderat zusammenarbeitet. Das erfordert Teamgeist, psychologisches Geschick und Verständnis für unterschiedliche Interessenlagen im Gemeinderat.

Wie kann die BAV dabei helfen?

Wir greifen hochaktuelle Themen wie beispielsweise digitale Schule in Tagungen und Symposien auf. Außerdem haben wir ein Netzwerk von über 50 exzellenten Trainerinnen und Trainern, die wir auch direkt in die Gemeinden schicken, um ein maßgeschneidertes Maßnahmen-Paket anzubieten. Wir haben in Bayern 2.056 Gemeinden, davon sind 75 % unter 5.000 Einwohnern. Das ist die Grundlage unserer kommunalen Selbstverwaltung – aber auch die Herausforderung, denn Dörfer, Kleinstädte und Metropolregionen lassen sich nicht vergleichen. Wir müssen bei unseren Angeboten, sei es bei Organisationsuntersuchungen, bei Tagungen oder Seminaren,



berücksichtigen, wie sich die Gemengelage in der jeweiligen Gemeinde darstellt, und darauf im Einzelnen reagieren. In diesem Sinne sind wir eine effektive Unternehmensberatung für Kommunen.

Wie lernwillig sind Bayerns Bürgermeister?

Meiner Erfahrung nach haben Bürgermeister eine große Bereitschaft, die 7-Tage-Woche und all die damit einhergehenden Herausforderungen anzunehmen. Sie schätzen es, Allrounder zu sein. Aber erforderlich ist auch Selbstreflexion und eine hohe Sensibilität, wenn etwas schief läuft. Ein Bürgermeister als Führungspersönlichkeit muss kritikfähig sein. Hierfür bieten wir mit Führungsseminaren Hilfestellungen, in denen auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Rathauschefs nicht zu kurz kommt. Wir freuen uns, dass diese Angebote intensiv genutzt werden.