

## X. Führungskolleg Speyer



Im September und November 2012 sowie im Februar 2013 fanden die fünfte, sechste und siebte Kurswoche des Führungskollegs Speyer unter der wissenschaftlichen Leitung von Univ.-Prof. Dr. Hermann

Hill in und außerhalb von Speyer statt. Die drei Module waren den thematischen Schwerpunkten „Personal“, „Verwaltungssteuerung“ und „Interkulturelles Management, Europäisierung“ gewidmet.

Die fünfte von insgesamt 12 Kurswochen des X. Führungskollegs Speyer fand in Saarbrücken und Speyer statt. Die Kurswoche hatte das Thema „Personal“ zum Schwerpunkt und knüpfte an die erste Kurswoche mit dem Thema „Führung“ an. Zu den Lernzielen dieser Kurswoche gehörte zum einen, dass die Kollegiatinnen und Kollegiaten neue Konzepte der Personalentwicklung sowie deren Umsetzung in der Praxis kennen lernen. Ein Gespräch mit einem Buchautor zu den Auswirkungen von Management-Reformen auf den Arbeitsplatz rundete dabei das Schwerpunktthema ab. Zusätzlich erörterten die Teilnehmer des Führungskollegs in einem Gespräch mit dem Präsidenten des Landtages des Saarlandes sowie dem Unternehmenssprecher des Bayerischen Rundfunks das Verhältnis zwischen Medien und Politik. Damit knüpften die Teilnehmer an die Gespräche in der vierten Kurswoche an mit dem Ziel, die Eigenrationalität der Politik noch besser zu verstehen.

Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker, Mainz, führte einen Workshop zum Thema „Personalentwicklung als Führungsaufgabe“ durch. Personalentwicklung umfasse nach Becker alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden. Führung werde in prozessuale Führung, d. h. Mitarbeiter- bzw. Personalführung, und funktionale Führung, d. h. Unternehmensführung, Management unterteilt. Zu den Personalentwicklungsaufgaben gehörten neben Teambildung, Coaching, Mentoring und Potentialanalysen auch beispielsweise das Erstellen von Bedarfsanalysen sowie Tätigkeits- und Anforderungsanalysen. Wichtige Erkenntnis war, dass Personalentwicklung (PE) nicht delegierbar, sondern Aufgabe der Führungskräfte sei. Führungskräfte würden auf PE-Aufgaben jedoch kaum vorbereitet. Zu den Herausforderungen, die Führungskräfte zu bewältigen hätten, gehörten

beispielsweise Heterogenität der Teams, Zunahme von Kooperationen und Netzwerken, Integration von Migranten und Koordination von Teilzeit, Vollzeit, Partnerleistung und Techniknutzung. In Arbeitsgemeinschaften übten die Kollegiatinnen und Kollegiaten u. a., ein generisches Kompetenzmodell sowie Stellenbündel für die Finanzverwaltung und die allgemeine innere Verwaltung zu erstellen. Im Gegensatz zum generischen Kompetenzmodell verbinden Stellenbündel Tätigkeiten mit Anforderungen, bieten Informationen über Kerntätigkeiten gleicher oder verwandter Stellen, fassen fachliche und persönliche Anforderungen zusammen und sind Planungsgrundlage gezielter personalwirtschaftlicher Interventionen, insbesondere der Personalentwicklung. Stellenbündel werden bei Bedarf konkretisiert.

Der zweite Workshop unter der Leitung von Tobias Illig, Institut für Positives Management, Neustadt a. d. Weinstraße, hatte die „Stärkenfokussierte Führung“ zum Thema. Hierbei geht es um die positive Verstärkung der Talente und Fähigkeiten der Mitarbeiter. Der stärkenfokussierten Führung liegen drei Schwerpunkte zugrunde: „Produktivität“, „Positivität“ und „Personalität“. Zum Schwerpunkt „Produktivität“ lernten die Teilnehmer insbesondere die Entwicklung eigener Führungsstärke, das Management der Mitarbeiterstärken und personale Schwachstrategien. Bei „Positivität“ ging es vor allem um Kommunikation und Streitverhalten, positive Haltung und Optimismus sowie Teamentwicklung und Kultur. Unter dem Stichwort „Personalität“ wurden Themen wie Charakter und Persönlichkeit sowie Stresstabilität und Zufriedenheitstraining erörtert. Die Teilnehmer lernten in Zweierübungen beispielsweise, zunächst aus einer neutralen Situation heraus die Stärken des jeweils anderen Teilnehmers zu erkennen und zu formulieren und anschließend in einem simulierten Konfliktgespräch mit einem Mitarbeiter dessen Stärken herauszuarbeiten. Ein wichtiger Bestandteil dieser Übungen war es, die emotionalen Auswirkungen eines positiven Feedbacks bei sich selbst zu erkennen.



Kollegiaten des FKS X während einer Arbeitsgemeinschaft  
Fotos: FKS

Das Thema des dritten Workshops lautete „Führungsidentität und Mitarbeiterführung“. Leiter dieses Workshops waren Dr. Kerstin Riedelbauch und Sascha Meyer vom Kompetenzzentrum für angewandte Personalpsychologie, Universität Bamberg. Ausgehend davon, dass Führungsidentität als Teil der Persönlichkeit gesehen wird, erarbeiteten die Kollegiatinnen und Kollegiaten in Gruppenübungen verschiedene Führungsstile und lernten verschiedene Kreativitätstechniken, mit denen gezielt neue Ideen zur Problemlösung entwickelt werden sollen, kennen.

Dr. Stefanie Müller, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, referierte zum Thema „Darwiportunismus in der Arbeitswelt“. Dem Darwiportunismus, einem Konzept von Prof. Dr. Christian Scholz, liegt vereinfacht die Sichtweise zugrunde, dass (nur) in der Theorie zwei Arbeitsverträge, nämlich ein juristischer Vertrag (formaler Arbeitsvertrag) und ein „psychologischer Vertrag“ (Wahrnehmung gegenseitiger Erwartungen und Verpflichtungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Verantwortungsgebiete, „Spielregeln“), geschlossen würden. In der Realität herrschten jedoch eine Vielfalt der psychologischen Verträge, die benannt werden als „Gute alte Zeit“ (Wunsch der Mitarbeiter), „Kindergarten“ (PR-Broschüren), „Feudalismus“ (Gelebte Welt) und „Darwiportunismus pur“ (Notwendige Strategie). Diese erzeugten durch entsprechende Kombinationen unterschiedliche Intensitäten des Darwinismus, des Opportunismus oder des Darwiportunismus. Letzter sei ein Zustand, nach dem eine offene und wechselseitige Akzeptanz der Prioritäten sowohl des Arbeitgebers als auch des Arbeitgebers bestehen und klare Entscheidungskriterien vorliegen würden. Anhand praktischer Übungen übertrug die Referentin dieses Konzept auf die Beispiele der Personalführung und Personalentwicklung.

Neben der Theorie stand auch die Umsetzung von Personalkonzepten in der Praxis im Zusammenhang mit Organisationsveränderungen und Haushaltskonsolidierung im Vordergrund. Wolfgang Klein, Leiter der Abteilung Polizeiangelegenheiten und Bevölkerungsschutz im Ministerium für Inneres und Sport, Saarbrücken, erläuterte am Beispiel des Projekts „Polizei 2020“ auf beeindruckende Weise, wie eine Organisationsreform erfolgreich durchgeführt werden kann. Dass strategische Investitionen eine wichtige Voraussetzung für funktionierende Umstrukturierungen darstellen, erfuhren die Teilnehmer in einem Gespräch mit den Polizeihauptkommissaren Dieter Maus und Markus Barth, Polizei

Saarbrücken. Höhepunkt dieses Themenkomplexes war der Beitrag des saarländischen Ministers für Finanzen und Europa Stephan Toscani, MdL. Themen des Gesprächs waren unter anderem die Bedeutung der Schuldenbremse für den Personalbereich



Minister Toscani (r.) mit Kollegiat Spaniol beim Gespräch mit den FKS-Teilnehmern in Saarbrücken

sowie die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf den Personalbereich des öffentlichen Dienstes, Migranten im öffentlichen Dienst und die Frage nach einer ressortbezogenen vs. ressortübergreifenden Personalentwicklung.

Mit dem Ziel die Eigenrationalität der Politik besser zu verstehen, führten die Teilnehmer Gespräche mit dem Präsidenten des Landtages des Saarlandes Hans Ley, MdL sowie mit dem Unternehmenssprecher des Bayerischen Rundfunks und langjährigen Korrespondenten im ARD-Hauptstadtstudio Christian Nitsche zum Verhältnis zwischen Politik und Medien.



Kollegiat Kempf beim Gespräch mit dem Präsidenten des saarl. Landtages Hans Ley

„Leben im Büro“. Dies war Thema des Gesprächs mit Dr. Christoph Bartmann, Abteilungsleiter „Kultur und Information“, Goethe-Institut München, und Autor des gleichnamigen Buches. Die interessanten Überlegungen und kritischen Anmerkungen des Referenten zu den Auswirkungen von Management-Reformen auf den Arbeitsplatz rundeten das Schwerpunktthema ab und bildeten den Abschluss einer erfolgreichen Kurswoche.

Schwerpunkt der sechsten Kurswoche war das Thema „Verwaltungssteuerung“. Die Bundesagentur für Arbeit ist die beste nach modernen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführte Behörde in Deutschland. Eine zentrale Einrichtung mit derart vielen dezentralen Agenturen kann auch nur auf diese Weise effizient und effektiv gesteuert werden. Ziel der Kurswoche war es daher zu erörtern, in-

wieweit diese ergebnis- und wirkungsorientierten Steuerungsformen auch für Landesverwaltungen geeignet sind. In der Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit in Lauf a. d. Pegnitz hörten die Teilnehmer dazu zunächst Vorträge u. a. von Dr. Ulrich Walwei, stellvertretender Direktor, Institution für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, zum Thema „Megatrends am Arbeitsmarkt“, ferner von Robert Winter, Bereichsleiter Controlling, Führungsakademie Lauf, zum Thema „Strategisches und Operatives Controlling“ sowie von Dr. Roland Deinzer, Leiter Unternehmensentwicklung, Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, zum Thema „Moderne Führung“. In einem halbtägigen Workshop „Erlebnisverantwortung umsetzen“ unter der Leitung von Martin Müller, ctcon GmbH, sollten die Teilnehmer das bisher Gehörte in einem Planspiel in die Praxis umsetzen. Bei diesem Planspiel ging es zusammengefasst darum, dass ein großes Schiffsbauunternehmen seine Organisation nach modernen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen möglichst effizient und effektiv führt. Die Rollen der einzelnen Teilnehmer wurden wirklichkeitsgetreu verteilt: An dem Gesamtprojekt waren neben einem Manager auch Planer, Qualitätskontrolleure, Unternehmensberater, Transporteure, Kunden, Logistikleiter, Kundenberater und Lageristen beteiligt. Zu den Regeln gehörte, dass das Unternehmen kein Personal entlässt, jegliche Kundenwünsche (Lieferung, Zeitpunkt, Qualität, Design) berücksichtigt und insgesamt mehrere Geschäftsjahre durchgespielt werden. Die Schiffe mussten dabei mit vereinfachten kleinen Bausteinen tatsächlich und unter Zeitdruck gebaut werden, was die Komplexität des ganzen Unternehmens nochmals erhöhte.

Ein Vortrag von Prof. Dr. Anne Müller-Osten, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Schwerin, zum Thema „Wie misst man Wirkung“ sowie ein Kamingsgespräch mit dem ehemaligen Kollegiaten (FKS IV) Raimund Becker, Vorstand Arbeitslosenversicherung, Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, u. a. über eigene Erfahrungen bezüglich der Reformen bei der Bundesagentur für Arbeit, rundeten das Programm bei der Führungsakademie der Bundesagentur für Arbeit ab. Einen schönen Kontrast zu diesem Programmabschnitt bildete der Vortrag von Harald Riedel, Kämmerer der Stadt Nürnberg, zum Thema „Verwaltungssteuerung un-



Drei Führungskurse vereint: die Teilnehmer des X. Führungskollegs Speyer, des 23. Lehrgangs für Verwaltungsführung Bayern und des 20. Führungslehrgangs des Landes Baden-Württemberg mit den wissenschaftlichen Leitern Regierungspräsident a. D. Hans Angerer (Bayern), Andrea Schaal (Baden-Württemberg) und Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill (FKS X) vor dem Prinz-Carl-Palais in München

ter engen Haushaltsbedingungen am Beispiel der Stadt Nürnberg“.

In München beleuchteten die Teilnehmer in Vorträgen aus der Sicht der bayerischen Landesverwaltung die Frage, inwieweit ergebnis- und wirkungsorientierte Steuerungsformen für Landesverwaltungen geeignet sind. Schwerpunkte waren dabei „Der Blick in die Zukunft“, „Der Blick auf die Qualität“ sowie „Der Blick auf die Zahlen“. In dieser Reihenfolge trugen hierzu Dr. Ulrich Hange, Bezirk Oberbayern, PD Dr. Eva Stumpf, Universität Würzburg, und Brigitte Keller, Landratsamt Ebersberg, vor. Diese Beitragsreihe wurde ergänzt durch einen Vortrag des Intendanten des Bayerischen Rundfunks und ehemaligem Sprecher der Bundesregierung Ulrich Wilhelm zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung bei Veränderungsprozessen“. Alle Vorträge zu diesem Themenkomplex wurden in ein zweitägiges Treffen mit dem 23. Lehrgang für Verwaltungsführung Bayern und dem 20. Führungslehrgang des Landes Baden-Württemberg, im Prinz-Carl-Palais, dem Sitz des bayerischen Kurses, eingebettet. Das gemeinsame Treffen diente vor allem der Netzwerkbildung im Föderalismus. Mit einer Vorstellung des selbst erarbeiteten Leitfadens „Bürgerbeteiligung“ durch den baden-württembergischen Kurs wurde thematisch an die 3. Kurswoche des FKS X zur Bürgerbeteiligung angeknüpft. Mit einem gemeinsamen Workshop zu diesem Thema fand die sechste Kurswoche einen sehr gelungenen Abschluss.

Die siebte Kurswoche fand in Straßburg und Speyer statt. Schwerpunkt dieser Kurswoche war „Interkulturelles Management und Europäisierung“. Die

Kurswoche diente dem Verständnis anderer Verwaltungskulturen und der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern sowie der vertieften Kenntnis europäischer Institutionen.

Der erste Kurstag in Straßburg begann mit einem Gespräch mit dem Vizepräsidenten des Europäischen Parlaments, Rainer Wieland, MdEP. Themen des Gespräches mit dem Referenten, der gleichzeitig Präsident der Europa-Union Deutschland ist, waren u. a. die Rolle des Europäischen Parlaments im EU-Geflecht, die Kommunikation des Europäischen Parlaments gegenüber der EU-Bevölkerung sowie die Wahlbeteiligung in Deutschland. Im anschließenden Gespräch mit Dr. Dorothee von Arnim, Rechtsreferentin, Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte, Straßburg, war neben der Vorstellung der Aufgaben und der Organisation des Europäischen Gerichtshofes sowie des Verfahrensablaufes in Beschwerdeverfahren und einiger exemplarischer Fälle beim Gerichtshof auch die Art der Zusammenarbeit der Mitarbeiter sehr von Interesse. Wichtig sei hier, neben einer generellen gegenseitigen kulturellen Offenheit auch (kulturelle) Unterschiede nicht nur hinsichtlich der jeweiligen Rechtssprache zu erkennen und zu berücksichtigen, sondern beispielsweise auch hinsichtlich der sprachlichen Gepflogenheiten in der direkten Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern aus unterschiedlichen Staaten.

Die Besuche der Teilnehmer des Führungskollegs bei der École Nationale d'Administration (ENA) und dem Institut National des Études Territoriales (INET) dienten dazu, französische Weiterbildungsmodelle kennenzulernen und zu vergleichen und zusammen mit den Gesprächen in der Région Alsace die französische Verwaltungskultur und aktuelle Probleme der Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsreform in Frankreich zu diskutieren. Zu diesem Zweck stellten Dr. Fabrice Larat, stellvertretender Leiter des Referats Bildung, und Dr. Frédéric Edel, beide Forscher an der ENA, eine Präsentation des Forschungsprojektes zum Thema „Chancengleichheit in der französischen Verwaltung“ vor. Prof. em. Dr. Robert Hertzog stellte in einem Vortrag die Situation der öffentlichen Finanzen in Frankreich vor. Außerdem lernten die Kollegiatinnen und Kollegiaten die Grundausbildungs- und Fortbildungsaktivitäten der ENA kennen. Beim INET ging es im Schwerpunkt um die Frage, wie Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung motiviert werden können. Nachdem der wissenschaftliche Leiter des FKS, Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill,

hierzu in einem interaktiven Vortrag unter Beteiligung einiger Kollegiatinnen und Kollegiaten über Erfahrungen in Theorie und Praxis berichtete, referierte Marianne Millet, stellvertretende Direktorin der Personalabteilung der Universität Straßburg, in ihrem Vortrag über Wege der Motivation, deren Werkzeuge sowie die praktische An-



Begrüßung im Eingangsbereich des Regionalrats des Elsass in Straßburg

wendung in den kommunalen Spitzenverbänden in Frankreich. Beim Conseil Régional d'Alsace, dem Regionalrat des Elsass, hörten die Teilnehmer des Führungskollegs in einem Vortrag von Marie-Dominique Bernon, stellvertretende Leiterin der Abteilung für Raumplanung und Umwelt, zur Dezentralisierung in Frankreich Wissenswertes über die Situation der französischen Gebietskörperschaften. Dem anschließenden Gespräch folgte die Präsentation der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein von Olivier Martin, Leiter der Abteilung für Europäische und Internationale Angelegenheiten. Während eines kurzen Besuchs beim deutsch-französischen Sender ARTE führten die Teilnehmer des FKS ein Gespräch mit Dr. Axel Bussek, Justiziar ARTE Strasbourg, sowie Prof. Peter Gottschalk, Programmverantwortlicher Dokumentarfilm. Darin erfuhren sie neben Informationen zur Entstehung, Entwicklung und Struktur des Senders vor allem, wie der Sender die interkulturelle Programmgestaltung durchführt und welche Chancen und Probleme diese bietet.

Zurück in Speyer führten die Kollegiatinnen und Kollegiaten zwei ganztägige Workshops aus dem Themenbereich „Information und Übungen zur interkulturellen Kommunikation im Zusammenhang mit Verhandlungen im europäischen Kontext sowie im Zusammenhang mit Gästen aus oder Besuchen in Asien“ durch. Als Referenten konnte das Führungskolleg hierfür zum einen Anne Dussap-Köhler vom Euro-Institut Kehl und zum anderen Dr. Kirsten Nazarkiewicz und Lina Sjamsil-Monham, consilia cct, Frankfurt a.M., gewinnen. Die Kurswoche wurde mit einem Workshop zur kollegialen Beratung, gestaltet von den Teilnehmerinnen des FKS Dr. Kristin Körner und Jeannette Mischnick, beendet. Dieser Workshop diente der Vertiefung eines Ansatzes zur kollegialen Beratung aus der ersten Kurswoche des FKS.