



Wissen und Kompetenzen für die Zukunft

**Führungskolleg Speyer (FKS)
bei der
Deutschen Universität für
Verwaltungswissenschaften Speyer**



Konzeption

Inhalt

Vorwort.....	5
Das Führungskolleg Speyer	6
Herausforderungen für Führungskräfte	7
Führen in neuen Kontexten	9
Zielgruppe	11
Inhalte	12
Methoden und Didaktik.....	14
Evaluation und Transfer	16

Vorwort

Das Führungskolleg Speyer (FKS) ist eine der renommiertesten Einrichtungen der Spitzenfortbildung des öffentlichen Dienstes in Deutschland.

An dem Kolleg nehmen ausgewählte Führungskräfte aus aktuell zwölf deutschen Ländern sowie traditionell der Bundesagentur für Arbeit teil.

Auf der Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und sich wandelnder Anforderungen der Praxis werden die Konzeption des Kurses sowie die einzelnen Kursbausteine ständig weiterentwickelt.

Die berufsbegleitende Form, die engagierte Mitwirkung der Teilnehmenden sowie die Begleitung durch den Ständigen Arbeitskreis sichern die Einbettung in die praktische Arbeit.

Im Laufe des zweijährigen Kurses entwickeln die Kollegiatinnen und Kollegiaten über Landesgrenzen hinweg Kontakte, pflegen den Erfahrungsaustausch und bauen Netzwerke auf. Diese sind Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im interföderalen Kontext sowie in der europäischen Mehr-Ebenen-Verwaltung.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erwerben mit der Beteiligung am FKS Wissen und Kompetenzen, die sie befähigen, vorausschauend und flexibel die Herausforderungen der Zukunft zu erkennen und sie im Sinne einer modernen Führung aktiv und innovativ zu gestalten. Dies dient der Funktion des öffentlichen Dienstes als Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit und Weiterentwicklung des Standorts Deutschland.

Der Ständige Arbeitskreis des FKS Speyer, Juli 2017

Das Führungskolleg Speyer

Träger

Das Führungskolleg Speyer (FKS) bei der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer ist eine Fortbildungseinrichtung, die zur Zeit von den Ländern Berlin, Brandenburg, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen sowie der Bundesagentur für Arbeit (BA) getragen wird. Das FKS dient der langfristigen Weiterqualifizierung ausgewählter Führungskräfte, die dadurch auf die Übernahme und Ausfüllung von herausgehobenen Führungspositionen vorbereitet werden sollen.

Konzept

Die konzeptionellen und inhaltlichen Grundlagen werden vom Ständigen Arbeitskreis des FKS (AK FKS), in dem die am FKS beteiligten Länder und die Bundesagentur für Arbeit vertreten sind, mit der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer festgelegt. Die Ausgestaltung und Durchführung der Kurse im Einzelnen werden Professorinnen oder Professoren der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer zur wissenschaftlichen Leitung übertragen.

Durchführung

Jeder Kurs umfasst bis zu 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Der zeitliche Rahmen eines Kurses erstreckt sich über zwei Jahre. Während dieser Zeit finden 12 Kurswochen statt. Es handelt sich um eine berufsbegleitende Fortbildung, so dass die Tätigkeit am Arbeitsplatz stetig mit der Teilnahme an den Kurswochen wechselt. Die Kurswochen finden teilweise in Speyer, teilweise in den teilnehmenden Ländern, in Berlin sowie im Ausland statt.

Herausforderungen für Führungskräfte

- Gesellschaftliche Fragestellungen** Viele politische und gesellschaftliche Fragestellungen können nicht mehr eindeutig bestimmten Ressorts zugeordnet werden. Fachliche Zugänge und Aspekte überlagern sich, Ziele werden erst im Laufe des Prozesses gemeinsam entwickelt, Lösungen sind nicht von vornherein eindeutig absehbar. Sogenannte „Wicked Problems“ bedürfen daher einer ganzheitlichen und iterativen Herangehensweise.
- VUCA-World** Wirtschaftliche Entwicklungen mit Folgen für Steueraufkommen und Sozialsysteme entwickeln eine große Dynamik und Volatilität. Unsicherheit, Turbulenzen und Krisen stellen vermeintlich sichere Grundlagen und Entscheidungen in Frage. Für diese „VUCA-World“ sind neue Entscheidungs- und Organisationsformen erforderlich.
- Open Data** Wissen, Ressourcen und Kompetenzen sind nicht mehr an einer (zentralen) Stelle gebündelt, sondern zunehmend verstreut. Die Auswertung von „Big Data“ und die Tendenz zu „Open Data“ sowie das Auffinden und Zusammenführen relevanten Wissens und seine produktive Anwendung verlangen neue Fähigkeiten.
- Neue Methoden** Erkenntnisse der Verhaltensökonomie und der Verhaltenspsychologie erfordern eine Weiterentwicklung staatlichen Handelns und von Führungsansätzen („Behavioral Administration“, „Statecrafting“). Dazu gehören das Erlernen sowie der situationsgerechte Einsatz neuer Methoden, wie Agilität, Design Thinking oder Start-up-Denken.
- Haushaltsslage** Die erhebliche Verschuldung der öffentlichen Haushalte zwingt alle staatlichen Ebenen zum Schuldenabbau. Gleichzeitig sind aber Investitionen in Zukunftsfelder erforderlich, um nachfolgenden

Generationen Handlungsmöglichkeiten zu belassen bzw. neu zu schaffen. Intelligentes Sparen und staatliches Innovationsmanagement sind daher gefragt. Innovation ist Führungsaufgabe.

Digitalisierung

Die Digitalisierung verändert gesellschaftliche Lebensstile und Arbeitsprozesse (Arbeiten 4.0). Cyber-physische Systeme, Algorithmen und künstliche Intelligenz stellen eine Herausforderung für menschliche Denk- und Arbeitsweisen sowie für Zusammenarbeit und Kontrolle dar. Erforderlich sind die Entwicklung neuer Kompetenzen, eine Kultur des lebenslangen Lernens sowie eine Weiterentwicklung von Führung in der digitalisierten Arbeitswelt („Digital Leadership“).

Demografischer Wandel

Der demografische Wandel erfordert eine lebensphasenorientierte Personalpolitik. Die Stärkung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes, die Herstellung einer Work-Life Balance sowie der Umgang mit einer Belegschaft mit steigendem Durchschnittsalter stellen dabei besondere Herausforderungen dar.

Europäischer und internationaler Kontext

Die Bundesrepublik Deutschland ist eingebettet in europäische und internationale Zusammenhänge. Bund, Länder und Kommunen müssen daher ihr Handeln in diesen Kontext einordnen, kulturelle Unterschiede erkennen, aber auch Möglichkeiten der Zusammenarbeit eröffnen.

Die Integration von Geflüchteten und von Personen mit Migrationshintergrund bedarf eines gemeinwohlorientierten Managements der Verschiedenheit, einer produktiven Kultur der Wechselbeziehungen sowie neuer politischer und gesellschaftlicher Initiativen.

Populistische Bewegungen und eine postfaktische Öffentlichkeit erfordern eine Besinnung auf tragende Prinzipien der Demokratie und des Rechtsstaates sowie eine Erneuerung der Rolle und des Ethos des öffentlichen Dienstes.

Führen in neuen Kontexten

Vor diesem Hintergrund ist ein Führen in neuen Kontexten gefragt,

- in denen Krisen und Turbulenzen an der Tagesordnung sind,
- in denen das Wissen der Behörden nicht mehr ausreicht und
- in denen Sensibilität und Weitblick sowie neue Kompetenzen erforderlich sind.

Dazu gehören etwa

- ein Bewusstsein für Kontexte und Möglichkeitsräume, Sensibilität für Unterschiede, Wachheit für neue Entwicklungen, Erkennen von Gestaltungschancen,
- die Potenziale und Handlungsfähigkeiten zum Umgang mit den Rändern der Systeme und der sich entwickelnden Zukunft zu stärken,
- ein Denken in Alternativen und Optionen, das Berücksichtigen von Folgen, die Akzeptanz von Ungleichgewichten sowie die Offenheit für Veränderungen,
- dem Wandel Sinn zu geben, das aktive Gestalten, die Implementation und Evaluation von Veränderungen und Innovation,
- das Verknüpfen sachlicher Entwicklungsziele mit Ressourcen und Werteverzehr, das Beachten von Nachhaltigkeit, Geschlechter- und Generationengerechtigkeit,
- das Verknüpfen von Konzepten und Akteuren, das Entwickeln problemlösungsorientierter Arrangements und Geschäftsmodelle,

- das Einnehmen verschiedener Perspektiven innerhalb und außerhalb der Verwaltung,
- das Vermitteln von Zielen und das Steuern im Prozess,
- das Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in all seinen Funktionen und Interaktionen mit Achtsamkeit und Wertschätzung,
- das Erhalten der eigenen Leistungskraft, von Distanz und Reflexivität und
- bei jeglicher Tätigkeit das Orientieren am Gemeinwohl und der öffentlichen Wertschöpfung.

„Das FKS steht für exzellente Weiterbildung und Vermittlung von Zukunftstrends in Verwaltungen. Die Kommunikation in der Gruppe vertieft die Inhalte und ermöglicht landes- wie ressortübergreifend Erfahrungen auszutauschen und damit den Horizont zu erweitern.“

Dr. Ulli Meyer, Staatssekretär,
Ministerium für Finanzen und Europa
Saarland
(Teilnehmer im FKS VIII)

„Das FKS vermittelt in einzigartiger Weise das erforderliche Rüstzeug für anspruchsvolle Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung. Es setzt genau da an, wo vielfach Defizite bestehen und vermittelt sehr praxisnahe Methoden und Inhalte, um diese Lücken zu schließen. Dass die Kollegiaten aus verschiedenen Ländern und von ganz unterschiedlichen Einrichtungen mit ebenso unterschiedlichen Blickrichtungen kommen, ist ein unschätzbare Vorteil gegenüber vergleichbaren Fortbildungen. Und das so entstandene und immer größer werdende Netzwerk ist auch nach dem Kolleg äußerst hilfreich.“

Stefan Schnorr, Leiter der Abteilung Digital- und Innovationspolitik
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
(Teilnehmer im FKS VII)

Zielgruppe

Voraussetzung Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am FKS sollen sich durch folgende Eigenschaften für leitende Führungspositionen als geeignet erweisen:

- persönliche Integrität, Bereitschaft zum Lernen und zum Engagement,
- Fähigkeit zum fairen, aktivierenden und einbeziehenden Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- geistige Mobilität, Interesse und Neugier an übergreifenden und neuen Fragestellungen,
- Wahrnehmung eines Amtes mindestens der Besoldungsgruppe A 15, R 1 oder einer vergleichbaren Beschäftigtenposition,
- mindestens siebenjährige Tätigkeit im höheren öffentlichen Dienst oder vergleichbare Berufserfahrung,
- überdurchschnittliche Leistungen in verschiedenen Funktionen, auch Führungsfunktionen und
- geeignete Vorkenntnisse aus vorherigen Fortbildungsmaßnahmen.

Landeseigene Verfahren

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden von den entsendenden Ländern in landeseigenen Verfahren ausgewählt. Die Teilnahme am FKS soll in das Personalentwicklungskonzept der jeweiligen Behörde eingebettet sein.

Inhalte

Die Inhalte des FKS beziehen sich auf folgende Schwerpunkte:

Persönlichkeitsentwicklung

Führung der eigenen Person, Reflexion des eigenen Handelns sowie Entwicklung persönlicher und sozial-kommunikativer Kompetenzen

Mitarbeiterführung

Umgang mit und Organisation der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, moderne Instrumente des Personalmanagements sowie Berücksichtigung von Unterschieden und Vielfalt (Diversity)

Initiative, aktive Gestaltung und Entscheidung, Veränderung und Umsetzung

Entwickeln und Verwirklichen von Zielen, Umsetzen und Evaluation von Projekten, Management von Qualität und Effizienz, Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und Dynamik sowie Nutzen von Wissen und moderner Technik

Beratung und Dialog mit der politischen Führung

Verknüpfen und Vermitteln zwischen politischen und fachlichen Entscheidungsprozessen sowie Einhaltung der Balance zwischen Loyalität und Verantwortung

Öffnung und Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern sowie der Öffentlichkeit

Beachtung der Legitimation durch und Respekt vor Wählerinnen und Wählern, Berücksichtigung von Transparenz und Rechenschaftspflicht sowie Einbeziehung von Problem- und Lösungswissen der Zivilgesellschaft

- Integrativer Ansatz** Dabei wird ein integrativer Ansatz gewählt, der jeweils organisatorische, personelle und finanzielle Aspekte umfasst sowie europäische und internationale Erfahrungen einbezieht.
- Dauer** Diese Schwerpunkte werden in zwölf berufsbegleitenden Kurswochen, verteilt über zwei Jahre, erarbeitet.
- Impulse aus den Ländern** Besonderer Wert wird auf die Vermittlung von Impulsen aus dem Verwaltungshandeln anderer Länder sowie auf den Austausch und die Auseinandersetzung mit anderen Verwaltungskulturen gelegt.

„Vielseitige inhaltliche Fortbildung, länderübergreifende Kontakte, Selbstorganisation und -reflexion sind vielleicht zunächst und vordergründig die drei prägenden Elemente des Führungskollegs. Weit intensiver und langfristiger wirkt aber die große Chance nach, während der Kurstreffen ein Gespür dafür zu entwickeln und später offen für das zu bleiben, was heute moderne Verwaltungssteuerung ausmacht. Das ist der eigentliche Lernerfolg; er ist auch nach vielen Jahren der beruflichen Praxis noch nachhaltig präsent. Das verbinde ich bis heute mit dem FKS und dafür bin ich dankbar.“

Peter von Unruh, Direktor beim Hessischen Landtag
(Teilnehmer im FKS IV)

„Das Führungskolleg in Speyer habe ich als eine interessante und bereichernde Zeit erlebt. Von den vermittelten Inhalten profitiere ich noch heute. Einige von uns sind in Kontakt geblieben und nutzen dieses Netzwerk zum Erfahrungsaustausch, für Nachfragen und zur gegenseitigen kollegialen Beratung.“

Dr. Kristina Süße, Leiterin der Abteilung Kultur und Sport
Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Mecklenburg-Vorpommern
(Teilnehmerin im FKS X)

Methoden und Didaktik

Dynamische Bausteine

Der Kurs enthält keine fertigen Bausteine nach Art eines festgelegten, zertifizierten Curriculums, sondern wird, orientiert an den o. g. Schwerpunkten, aktuell und dynamisch jeweils neu konzipiert.

Sowohl bei der Konzeption als auch bei der Auswahl der Referentinnen und Referenten nutzt die wissenschaftliche Leitung neueste Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Forschung in einer interdisziplinären Perspektive sowie Kontakte und Netzwerke zur Praxis.

Ebenso werden die Anregungen und Wünsche, Erfahrungen und Kompetenzen sowie eigenständige Leistungsbeiträge der Teilnehmenden in die Gestaltung des Kurses einbezogen. Dies geschieht vor dem Hintergrund der übergreifenden Personalentwicklungs- und Weiterbildungsziele der entsendenden Behörden.

Diese wissenschaftsbasierte, interaktive und dynamische Komponente verschafft dem Kurs ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Führungskursen.

Voneinander Lernen

Die Gestaltung des Kurses bezieht die individuellen Herkünfte, Vorerfahrungen und Lernstile der Teilnehmenden mit ein.

Dazu dienen vertrauliche Persönlichkeitsanalysen, Reflexion der eigenen Handlungsmuster, die Überprüfung der eigenen Transferstärke, Teamarbeit und gruppendynamische Erfahrungen, die Moderation einzelner Kurswochen oder Kursbausteine, Austausch von Praxisansätzen und –erkenntnissen, kollegiale Beratung, die experimentelle Umsetzung von Theoriekonzepten in situative Praxis sowie die Anleitung zur Lernberatung.

Gespräche mit hochrangigen Persönlichkeiten sichern das Lernen von anderen Biographien, schärfen das Urteilsvermögen und entwickeln eine kritische Distanz sowie einen verantwortlichen Umgang mit den aus Führungspositionen entstehenden Machtbefugnissen.

Kommunikationstraining, Stilberatung sowie Verhalten vor der Kamera schulen das Auftreten vor der Öffentlichkeit. Selbstreflexion, Beratungsangebote und Gesundheitsmanagement erhalten und stärken die persönliche Leistungskraft.

Interföderale Zusammensetzung

Die interföderale Zusammensetzung des Kurses führt zur Bildung von Netzwerken, die durch das Treffen mit anderen Führungskursen noch erweitert werden.

Planspiele

Das Verhalten in neuen Kontexten wird durch Reisen und Planspiele geschult. Interkulturelle Kompetenzen entwickeln und verbessern die Kollegiatinnen und Kollegiaten durch die Auseinandersetzung mit anderen europäischen Verwaltungskulturen, durch das Zusammentreffen mit Vertretern aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sowie durch das Zusammentreffen mit Nachwuchskräften.

Aktivierung von Potenzialen

Die Gestaltung des FKS als „geschützter Raum“ schafft eine anregende Atmosphäre der Entwicklung und Zusammenarbeit, in der offene Diskussionen, wechselseitige Unterstützung, produktiver Umgang mit Unterschieden sowie die Aktivierung von Potenzialen ermöglicht werden.

Evaluation und Transfer

Funktion der Vorgesetzten

Zu Beginn und während des FKS werden die Vorgesetzten der Kollegiatinnen und Kollegiaten in die Gestaltung miteinbezogen. Sie sollen den Entwicklungsprozess ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur fördernd und unterstützend begleiten, sondern auch sicherstellen, dass das neue Wissen und die erworbenen Kompetenzen in die Weiterentwicklung ihrer Organisation einfließen.

Dies kann etwa durch regelmäßige Berichte in Abteilungsbesprechungen geschehen. Darüber hinaus soll auch eine Analyse des behördlichen Kontexts und der Umsetzungs- und Veränderungschancen erarbeitet werden.

Moderne Lernforschung

Die moderne Lernforschung hat nachgewiesen, dass Lernen nicht dadurch erfolgt, dass der Vortragende versucht, sein Wissen möglichst gut weiterzugeben. Vielmehr ist der eigentliche schöpferische Lernprozess beim Lernenden für den Lernerfolg entscheidend.

Das bedeutet weiterhin, dass jede bzw. jeder Lernende individuell Wissen aufnimmt, anknüpfend an eigenes Vorwissen, auf unterschiedlichen Wegen, nach eigenem Tempo etc. Ganz wichtig dabei ist, dass das eigene Lernen reflektiert wird, um den individuellen Lernfortschritt zu erkennen.

Dokumentation

Dies hat auch Folgen für die Dokumentation bzw. für die Nachprüfung des Lernfortschritts. Deshalb sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer regelmäßige Berichte verfassen, in denen dargestellt wird,

- welche Erfahrungen sie im Führungskurs gemacht haben,
- welche Inhalte und Methoden neu, welche bereits bekannt waren, was überrascht hat,

- welche Fragen beantwortet wurden, welche offen geblieben sind,
- was sie besonders interessant fanden, mit welchen Themen und Aspekten sie sich gerne noch intensiver beschäftigen möchten,
- welche neuen Erkenntnisse und Methoden sie in ihren Arbeitsalltag umsetzen möchten bzw. schon umgesetzt haben,
- was sie anders machen würden, wenn sie den Kurs selbst organisieren müssten, etc.

Diese subjektiven Eindrücke und Einschätzungen sind zunächst für jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer selbst bestimmt. Gleichzeitig können diese Erkenntnisse aber auch auszugsweise oder in veränderter Form den entsendenden Behörden zur Kenntnis gegeben werden.

Plattform

Das Lernen im Kurs wird unterstützt durch begleitende Lernmaterialien im Reader sowie durch eine elektronische Plattform im Internet, in der sämtliche Vorträge und Dokumente der Kurswochen eingestellt werden, und die zum ständigen Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie zur Netzwerkpflge der Teilnehmenden untereinander dient.

Zertifikat

Zum Abschluss des Kurses erhalten die Kollegiatinnen und Kollegiaten ein Zertifikat, in dem die absolvierten Module sowie die erbrachten Eigenleistungen aufgeführt sind. Voraussetzung ist, dass an mindestens zwei Drittel der angebotenen Module teilgenommen wurde.

Alumni- Netzwerk

Nach Abschluss des Kurses werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dann in das Alumni-Netzwerk aufgenommen, in dem alle FKS-Absolventinnen und Absolventen miteinander verbunden sind. Sie haben Zugriff auf ein Alumni-E-Learning-Angebot und eine eigene Datenbank und

werden alle zwei Jahre zu einem Follow-Up-Treffen eingeladen, bei dem auch die Kollegiatinnen und Kollegiaten des jeweils aktuellen Kurses anwesend sind.

Es wird empfohlen, nach Abschluss des Kurses im Rahmen der Personalentwicklung des jeweiligen Hauses den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Gelegenheit zu einem Praktikum im Ausland oder in der Privatwirtschaft zu geben.

Transfer

Der Kurs wird begleitet von jährlichen Treffen des AK FKS, an den die wissenschaftliche Leitung berichtet und in dem eine permanente Qualitätssicherung des Kurses stattfindet. Die Mitglieder des AK FKS unterstützen den Transfer der Kursmethoden und –erkenntnisse in ihre jeweiligen Länder.

Evaluationsbogen

Schließlich wird ein Fragebogen entwickelt, mit dem in regelmäßigen Abständen nach Abschluss des jeweiligen Kurses die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und ihr Umfeld die Wirkung des Kurses und den Transfer der Ergebnisse evaluieren.

Diese Erkenntnisse fließen in die Weiterentwicklung des Kurses ein. Darüber hinaus sichern die ständige Beobachtung und der Vergleich mit anderen Führungskursen die Spitzenstellung des FKS.

„Als Kollegiatin des 1. Kurses des Führungskollegs Speyer blicke ich mit großer Dankbarkeit auf die mir damals eröffnete Chance zurück, meinen Horizont zu erweitern und mich sowohl fachlich als auch persönlich weiterzuentwickeln. Dabei habe ich den breiten Themenkanon und den unmittelbaren Austausch mit den weiteren Kollegiatinnen und Kollegiaten besonders geschätzt.“

Beate Läsch-Weber, Präsidentin des Sparkassenverbandes Rheinland-Pfalz
(Teilnehmerin im FKS I)

Speyer 2017

**Führungskolleg Speyer bei der
Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer**

E-Mail: fks@uni-speyer.de

Internet: www.uni-speyer.de/fks