

Verabschiedung des FKS VII



Bereits am 9. November 2007 fand im Historischen Ratssaal des Rathauses Speyer die Verabschiedung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des siebten Jahrganges beim Führungskolleg Speyer (FKS) statt. Die 21 Kollegiaten

waren von den Bundesländern Berlin, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Saarland, Rheinland-Pfalz, Sachsen, Schleswig-Hol-



Teilnehmerinnen und Teilnehmer des FKS VII vor der Übergabe der Abschlussurkunden

stein und der Bundesagentur für Arbeit entsandt worden und hatten während eines zweijährigen Zeitraumes zwölf Kurswochen zu Themen absolviert, die ganz speziell auf die Erfordernisse von

Führungskräften in der Verwaltung zugeschnitten waren. Bei der Festveranstaltung sprachen Hanspeter Brohm als Bürgermeister der Stadt Speyer, Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, der wissenschaftliche Leiter des FKS VII, sowie, als Vertreter des ständigen Arbeitskreises des FKS, Ministerialdirigent Gerhard Fuckner vom Ministerium des Innen-

und für Sport Rheinland-Pfalz. Die Festrede hielt Staatssekretär Wolfgang Schild vom Ministerium für Justiz, Arbeit, Gesundheit und Soziales des Saarlandes zum Thema „Moderne Führung“.

Für die musikalische Umrahmung der Abschlussveranstaltung sorgten Konstanze Ackermann (Saxophon) und Susanne Endres (Klavier) mit Kompositionen von Darius Milhaud, Sergei Rachmaninoff und Paule Maurice.

Stefanie Magin



Staatssekretär Wolfgang Schild
Fotos: DHV

Auftakt zum FKS VIII

Von 11. bis 15. Februar 2008 fand die erste Kurswoche des FKS VIII statt. Diese erste Woche diente der Einführung in das Kolleg, so dass ganz allgemein das Thema „Führung“ in allen seinen Nuancen beleuchtet wurde. Zusätzlich diente die erste Woche auch der Einführung der Kollegiatinnen und Kollegiaten in das Programm und in die einzelnen, zu absolvierenden Elemente des Führungskollegs. Außerdem bot das Programm der Kurswoche auch Gelegenheit zum gegenseitigen Kennenlernen. Die Teilnehmer machten sich mit ihren unterschiedlichen Funktionen und Arbeitsbereichen bekannt und lernten die Methode der kollegialen Beratung

und Supervision kennen. Insbesondere erfolgte eine Abstimmung über die Projekte des achten Jahrganges des Führungskollegs.

Unter anderem betonten die Teilnehmer den Wunsch, mehr über Methoden zu erfahren, die die Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und politischen Vorgaben erleichterten, wozu einerseits der Umgang mit Europäisierung, Arbeiten im Mehrebenensystem und Sicherheitspolitik, aber auch Personal- und Ressourcenabbau gehört. Ganz entscheidend sind hierfür Führungstechniken, die es ermöglichen, Mitarbeiter beispielsweise in Veränderungsprozessen und Krisen erfolgreich zu motivieren und

zu führen. Darüber hinaus besteht der Wunsch nach einer guten Mischung aus Praxis und wissenschaftlicher Expertise und ein großes Interesse an E-Government und elektronischer Aktenführung. Ein ebenfalls nicht zu unterschätzendes Thema, über das die Teilnehmer mehr erfahren möchten, ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, da vor allem Führungskräfte besonders oft mit dieser Doppelbelastung konfrontiert sind. Schließlich betonten die Kollegiatinnen und Kollegiaten ihren Wunsch, durch das Führungskolleg ganz allgemein „einen Blick über den eigenen Tellerrand“ machen zu können, was durch den interdisziplinären Austausch der Kollegiatinnen und Kollegiaten untereinander sowie mit den Referenten ermöglicht werden wird.

Am Einführungstag referierte Prof. Dr. Dieter Frey von der Ludwig-Maximilians-Universität zum Thema „Anforderungen an moderne Führung“.

Wichtig sei es vor allem, einen persönlichen, freundlichen Stil mit den Mitarbeitern

zu pflegen und gleichzeitig aber auch „hart“ im Inhaltlichen zu sein, um klare Ziele und einen Gesamtzusammenhang vorzugeben. Unverzichtbar sei es, den Mitarbeitern mindestens einmal wöchentlich die Gelegenheit zu einem gemeinsamen Gespräch zu geben, das in institutionalisierter Form ablaufen soll. Bei Problemen solle die Führungskraft um gute Lösungen kämpfen, Nicht-Veränderbares aber auch akzeptieren und dem Personal gegenüber Negatives nicht verheimlichen und darauf vorbereiten. Gleichzeitig lasse sich aber auch bei guter Motivation zunächst scheinbar Unmögliches leicht schaffen. Wichtig sei es vor allem, die „Sehnsüchte“ der Mitarbeiter zu kennen und auf sie einzugehen sowie auf Verlässlichkeit und Transparenz zu bauen.

Bei der darauf folgenden „Feierlichen Eröffnung des FKS VIII“ im Historischen Ratssaal der Stadt Speyer, die am Ende des ersten Kurstages folgte und musikalisch gestaltet wurde von Konstanze Ackermann am Saxophon und Susanne Endres am Flügel, waren die Kollegiaten des FKS VIII, der Ständige Arbeitskreis sowie Vertreter der DHV Speyer anwesend.

Es sprachen der wissenschaftliche Beauftragte, Prof. Dr. Hermann Hill, Werner Schineller, Oberbürgermeister der Stadt Speyer, Prof. Dr. Karl-Peter Sommermann, Rektor der DHV Speyer, Gerhard Fuckner, Ministerialdirigent vom Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz im Namen des Ständigen Arbeitskreises des FKS sowie Roger Lewentz, Staatssekretär im Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz. Die Eröffnungsveranstaltung endete mit einem kleinen Stehempfang.

Am zweiten Tag der Kurswoche führte Prof. Dr. Yvette Völschow von der Hochschule Vechta in Kollegiale Beratung und Supervision ein. In wechselnden kleinen Gruppen konnten die Teilnehmer das „KoBeSu-Verfahren“ erproben, das zu

Selbstsicherheit, zu „Selbstklärung“, Reflexivität und Rationalität führen soll. Durch den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen beim KoBeSu-Verfahren können neue Handlungsmöglichkeiten gefunden und die Professionalität gesteigert werden.

In diesem Themenblock hatten die Kollegiatinnen und Kollegiaten auch die Möglichkeit zum Austausch mit Führungskräften aus der Privatwirt-



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des FKS VIII

Fotos: DHV



Staatssekretär Lewentz widmete seinen Festvortrag dem Thema Führung in der Verwaltung und der Problematik, politische Vorgaben und professionelle Umsetzung miteinander in Einklang zu bringen



schaft. In Kleingruppen sprachen sie mit Reinhard Fischer (Deutsche Post AG), Hubertus Gottschalk (Deutsche Telekom AG), Dietmar Kokott (BASF AG), Michael A. Maier (IBM Deutschland GmbH) und Fred Marchlewski (Accenture GmbH)

über die Herausforderungen an Führungskräfte, Führungspraxis und Führungserfahrungen. Ein besonderer Schwerpunkt lag auf der Unterscheidung zwischen den Erfordernissen von öffentlichem und privatem Sektor.

Nach ausführlicher Vorstellung der Projektideen entschieden sich die Kollegiatinnen und Kollegia-



Der wissenschaftliche Beauftragte Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, der Oberbürgermeister der Stadt Speyer, Werner Schineller, Staatssekretär Roger Lewentz, der Rektor der DHV Speyer, Univ.-Prof. Dr. Karl-Peter Sommermann (v. l.)

ten für zwei Hauptprojekte, „Netzwerkbildung FKS“, das von Dr. Walter Swoboda aus Niedersachsen vorgeschlagen wurde, sowie für das Thema „Gewinnung qualifizierten Personals für den Öffentlichen Dienst“ von Dagmar Pelzer aus Nordrhein-Westfalen. Im Laufe der folgenden Kurswochen werden die beiden Vorschläge in mehrere Unterthemen geteilt und von verschiedenen Kleingruppen bearbeitet.

In lockerer Runde folgte im Anschluss an die Projektauswahl ein Vortrag von Prof. Dr. Felix von Cube von der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg zum Thema „Lust an Leistung“. Von Cube vertritt die Auffassung, dass Arbeit nur dann erfolgreich verrichtet werde, wenn man Lust auf die Tätigkeit habe. Der „Flow“, das „In-der-Arbeit-Aufgehen“, sei enorm wichtig. Hinter der „Lust an Leistung“ stecke der Neugiertrieb des Menschen: Das Neue, Unbekannte, werde mit einer gewissen Vorsicht behandelt, gleichzeitig mache der Neugierige aus dem Unbekannten Bekanntes. Aus Unsicherheit

werde Sicherheit, was auch ein evolutionärer Vorteil sei. Da es sich um einen Trieb handle, gebe es auch ein „Appetenzverhalten“. Mit viel Anstrengung werde immer wieder Neues gesucht. Das „Flow-Erlebnis“ sei die Verwandlung von Unsicherheit in Sicherheit. Dabei gebe es aber nur eine Art von Unsicherheit, die letzten Endes zu Lust an Leistung führen könne: Nur die zu bewältigende Unsicherheit habe positive Seiten, die unüberwindbare, die man beispielsweise bei absoluter Überforderung und Todesangst spüre, natürlich nicht. Diese beiden Seiten begrenzen den „Flow-Kanal“, in dem Mitarbeiter am besten arbeiten. Vier Bedingungen seien hierfür nötig: Es muss Herausforderungen geben, diese müssen in Einklang mit der jeweiligen Qualifikation stehen, durch Weiterbildung müssen auch schwerere Dinge bewältigt werden können und Stärken müssen gefördert werden. Je höher sich ein Mitarbeiter im Flow-Kanal bewegt, desto höher wird seine Kreativität.

Über die Anforderungsprofile für Führungskräfte verschiedener Ebenen in Bundesministerien sprach Ministerialrätin Pia Karger, Leiterin des Referates Verwaltungsmodernisierung im Bundesministerium des Innern, Berlin. Schwerpunkte ihres Vortrages waren die Personalentwicklung und Attraktivitätssteigerung des Öffentlichen Dienstes im Zuge der Verwaltungsmodernisierung. Zentral seien in diesem Zusammenhang die Motivation der Mitarbeiter sowie die Verbesserung der Verwaltungsstruktur. Als Instrumente, die einen flexiblen Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, nannte Karger Mitarbeitergespräche, Vorgesetztenfeedback sowie Qualifizierung und Fortbildung. Die Öffentliche Verwaltung in Deutschland müsse sich dringend wandeln, sich dem Personal anpassen und den institutionellen Rahmen dafür verändern. Dies sei zum Beispiel durch mehr Teilzeit- und Telearbeitsplätze möglich.

Das Thema Führungskräftefeedback, das bereits von Frau Karger aufgegriffen worden war, wurde von Elke R. Holzrichter, der Leiterin des Programmbereiches Personalmanagement der KGSt in Köln, weiter vertieft. Häufig hätten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Angst vor dem Führungskräftefeedback; weniger die Führungskräfte selbst. Deshalb sei es unverzichtbar, anonymisiert zu arbeiten. Selbst dann noch hätten die Befragten eine „starke Tendenz zur Milde“. Auf diese Einleitung hin folgte eine Gruppenarbeit, bei der die Teilnehmer die Rollen von Mitarbeitern, der beurteilten Führungskraft und der übergeordneten Führungskraft einnahmen. Danach wurde klar, dass ein „Klima des Vertrauens“ absolut unverzichtbar sei und dass auch nie

die Verbesserung des Verhältnisses zwischen Mitarbeitern und Führungskräften als Ziel des FFB aus den Augen verloren werden dürfe. Es müssten von vornherein „Spielregeln“ für die Gespräche existieren, die Transparenz ermöglichen und von einer externen Person überwacht würden. Generelle Erfolgsfaktoren für das FFB seien bereits vorhandene Führungsleitlinien, ein funktionierendes Mitarbeitergespräch, keine Verknüpfung mit Beurteilungswesen sowie eine gesunde Vertrauenskultur.

Als letzter Referent der ersten Kurswoche sprach Raimund Becker, Mitglied des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, Vorstandsbevollmächtigter Arbeitslosenversicherung, und ehemaliger FKS-Teilnehmer über „Kompetenzmodell und Kompetenzmanagement“.

Nach 2002 reformierte die Bundesagentur ihr Personalmanagement und ihre Personalentwicklung hin zu einer neuen Steuerungslogik, bei der Wirtschaftlichkeit, Transparenz und dezentrale Verantwortung einen Schwerpunkt einnehmen. Durch die Einführung von Kennzahlen entstand ein großer Druck auf die Verantwortlichen mit dem Ergebnis der Steigerung des gesellschaftlichen Mehrwertes der BA. Bei der Reform orientierten sich die Verantwortlichen stark an der Vorgehensweise von Wirtschaftsunternehmen und arbeiteten eng mit Unternehmensberatungen zusammen. Die BA führte ein Tarifsystem mit „Flexibilitätsaspekten“ ein, übertrug das Konzept auch auf Beamte (indem sich diese für den Angestelltenstatus entscheiden konnten) und schuf so ein „Bezahlsystem mit starker Leistungskomponente“. Aufgrund dieses harten Reformkurses schaffte es die BA, bei den Bürgern wieder große Akzeptanz zu erreichen, allerdings wurden die Veränderungsprozesse durch das Anspringen der Konjunktur mit der damit verbundenen Entspannung auf dem Arbeitsmarkt unterstützt. Ganz allgemein zog Becker am Ende seines Vortrages das Fazit, dass, wie in vielen Politikbereichen auch, die BA aufgrund absoluter Dringlichkeit zu harten Reformen gezwungen wurde, die zum Erfolg geführt hätten. Es bestünde nun die Gefahr, dass in einer Zeit vermehrter Steuereinnahmen diese Errungenschaften wieder über Bord geworfen würden und langfristig gesehen der Erfolg gefährdet würde.



Gekoonnte Darbietung zum FKS-Auftakt: Susanne Endres und Konstanze Ackermann (v. l.)

Am Donnerstag in der ersten Kurswoche tagte auch der Ständige Arbeitskreis des Führungskollegs, der das Kolleg begleitet und berät. Bei einem gemeinsamen Gespräch mit dem Ständigen Arbeitskreis gaben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehr positive Rückmeldungen über den Verlauf der ersten FKS-Woche, besonders im Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung, die Referenten und den sozialen Zusammenhalt. Großen Anklang fand beispielsweise der Erfahrungsaustausch mit den Führungskräften aus der Privatwirtschaft. Betont wurde außerdem, dass wohl mit 25 Kollegiaten die Grenze der Teilnehmerzahl erreicht worden sei. Allerdings würden bei einer weiteren Aufstockung natürlich mehr Personen in das Netzwerk aufgenommen werden, was natürlich auch große



Vorteile mit sich bringe. Stark kritisiert wurde der geringe Frauenanteil von lediglich sechs Personen. Dies müsse bei der Auswahl der Teilnehmer des nächsten Jahrganges dringend von den entsendenden Ländern berücksichtigt werden. Um die Karrierechancen der Kollegiaten nach Ende des FKS zu verbessern, sei es außerdem wichtig, den Netzwerkgedanken weiter zu stärken, dies vor allem auch zwischen den einzelnen Jahrgängen. In diesem Zusammenhang wurde angeregt, an Stelle der Praktika, Besuche anderer Kollegiaten an deren Arbeitsplätzen in Verbindung mit kollegialer Supervision zu planen.

Stefanie Magin