

## IX. Führungskolleg Speyer (2010-2011), Kurswochen 1 - 4



Mit einer Kurswoche zum Schwerpunktthema „Moderne Führung“ begann im März 2010 der neunte Kurs des Führungskollegs Speyer (FKS IX), das von Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill als wissenschaftlichem Beauftragten geleitet wird. Die unterschiedlichen Themenbereiche dieser Kurswoche waren die Kollegiale Beratung und Supervision, Konzepte zur Messung und Verbesserung der eigenen Führungsleistung, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Führung im öffentlichen und privaten Sektor sowie schließlich der Transfer der Erkenntnisse aus diesem Weiterbildungskurs in persönlicher Hinsicht und zum Nutzen der entsendenden Organisationen.



Die feierliche Eröffnungsveranstaltung von FKS IX



Univ.-Prof. Dr. Felix von Cube

Höhepunkte dieser ersten Kurswoche waren unter anderem die Feierliche Eröffnung des FKS IX im Historischen Ratssaal der Stadt Speyer mit einem Festvortrag von Staatssekretär Alexander Schweitzer vom rheinland-pfälzischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, sowie mit Grußworten von Werner Schineller, Oberbürgermeister der Stadt Speyer, Univ.-Prof. Dr. Stefan Fisch, Rektor der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und Dr. Irmgard

Weiß, Ministerialrätin, Mitglied des Ständigen Arbeitskreises des FKS, Sächsisches Staatsministerium des Innern, Dresden. Darüber hinaus sollte insbesondere der gleichermaßen erhellende wie erheiternde Vortrag von Univ.-Prof. Dr. Felix von Cube zum Thema „Lust an Leistung“ Erwähnung finden, den schon fast traditionell am Mittwoch der jeweils ersten FKS-Woche hält. 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 handele, 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.

Das zweite Kursmodul war der „Kommunikation“ in all ihren Facetten gewidmet. Die Teilnehmer konnten das persönliche Erscheinungsbild und das Auftreten vor Fernsehkameras im beruflichen und gesellschaftlichen Bereich trainieren. Letztere Kurseinheit wurde geleitet von den SWR-Fernsehjournalisten Klaus Jancovius, Christel Finck sowie Aart Gisolf. Als weitere Themenbereiche kamen unter anderem die Körpersprache, Benimm-Regeln sowie Wertschätzung gegenüber den jeweiligen Kommunikationspartnern, die Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, moderne, technikunterstützte Kommunikationsformen, sowie insbesondere der konstruktive Umgang mit Konflikten hinzu. Besondere Erwähnung fand darüber hinaus auch die große Bedeutung der Sprache als Kommunikationsmittel von Politik und Verwaltung und die politische Kommunikation und Regierungskommunikation, die durch den ehemaligen stv. Regierungssprecher der Bundesregierung, Dr. Thomas Steg, erläutert wurde.



Beim Kommunikationstraining mit Dipl. Psych. Dagmar Ulrichs vom Schulz von Thun Institut für Kommunikation, Hamburg



Dr. Thomas Steg, ehemaliger stv. Regierungssprecher der Bundesregierung beim Gespräch mit den Kollegiatinnen und Kollegiaten

Im Juni folgte dann die erste „Reiseweche“ mit Aufenthalten in Niedersachsen und Hamburg sowie bei der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh, die dem Schwerpunktthema „Vernetztes Handeln und Integrierte Entscheidungsfindung“ gewidmet war. Die Kurswoche beinhaltete eine thematische Kombination aus praktischer Landespolitik und wissenschaftlichen Analysen. Vernetztes Handeln zeigt sich etwa in der Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen in Niedersachsen, aber auch im Zusammenwirken in der Metropolregion Hamburg. Konjunkturpaket und Zukunftsinvestitionsgesetz in Niedersachsen verlangen ebenso eine integrierte Entscheidungsfindung wie die Haushaltssteuerung und outcomeorientierte Budgetierung in Hamburg. Die Diskussionen und Workshops in der Universität Hannover beim Institut für Staatswissenschaft sowie bei der Bertelsmann Stiftung dienten dazu, staatliches Handeln aus theoretischer Perspektive zu reflektieren. Ein Hilfsmittel waren dabei kritische Fragestellungen sowie Vergleiche zwischen verschiedenen Behörden. Ein an sachlichen Rationalitäten orientiertes Handeln wurde dabei zugleich an der politischen Rationalitäten gespiegelt. Insgesamt sollte daher die Kurswoche die Kollegiatinnen und Kollegiaten dabei unterstützen, sich eigene Leitlinien und Kriterien für moderne staatliche Entscheidungsfindung zu erarbeiten.



In Niedersachsen bei Innenminister Uwe Schünemann





...und zu Gast im Hamburger Rathaus: Gesprächspartner waren hier Dr. Volker Bonorden, Leiter des Personalamtes der Freien und Hansestadt Hamburg, Dr. Volkmar Schön, Chef der Senatskanzlei Hamburg

Die vierte Kurswoche fand danach wiederum in Speyer statt. Während dieser Woche bot sich den Teilnehmern die Möglichkeit, angesichts der großen aktuellen Herausforderungen, die unter anderem auch die Finanz- und Wirtschaftskrise mit sich bringen, die unterschiedlichen Seiten und Techniken von Komplexitätsmanagement, also besonders auch die „Entscheidungsfindung in unsicheren Zeiten“, kennen zu lernen. Krisen und Katastrophen erfordern einerseits schnelles Handeln, das andererseits aber wohlüberlegt und nachhaltig sein soll. Vor diesem Hintergrund sind hohe Anforderungen an die Professionalität der Entscheidungsträger zu stellen. Die Kurswoche griff diese Themen in verschiedenen Workshops auf und begann mit einem zweitägigen Workshop mit computergestützten Simulationen und Planspielen zur Komplexitätsbewältigung, angeleitet von Ute Meck und David Scheller von Perbility trainings, Bamberg. Hauptbotschaft war hierbei, dass Komplexität immer ein Handeln erfordert, das sich auch zu einem bedeutenden Anteil außerhalb des konkreten Tuns abspielt, man sich also immer wieder auf die „Falkenebene“ und damit auf eine Metaebene begeben muss, um das eigene Handeln zu reflektieren und sich nicht in Details zu verlieren. Zusätzlich sollten immer die psychologischen Bedingungen beim Problemlösen beachtet werden: schnell führen komplexe Situationen dazu, dass das persönliche Kompetenzgefühl geschwächt wird, was in erster Linie zu Kurzschlussreaktionen führen kann, die negativ wirken.

Dem Thema „Neustart nach der Krise“ bzw. dem „Management öffentlicher Institutionen im 21. Jahrhundert“ widmete sich danach Hannes Timischl, Malik Management Zentrum St. Gallen/Wien. Ausgehend von der aktuellen Wirtschaftskrise wurde das heutige Weltbild diskutiert und Zeichen der Veränderung in der Welt und im eigenen Arbeitsbereich identifiziert. Dies beinhaltete auch eine Charakterisierung komplexer Systeme und das Aufzeigen von Wegen zum Management komplexer Systeme. Eine zentrale Erkenntnis aus dem Workshop war die Aussage, dass in komplexen dynamischen Systemen weder der Zeitpunkt noch die Eintrittswahrscheinlichkeit von Ereignissen konkret berechenbar ist. Wann Systeme kritische Zustände annehmen, kann nicht vorhergesagt werden. Diese komplexen dynamischen Systeme verlangen deshalb nach einer indirekten Steuerung über allgemeine Grundprinzipien, welche den einzelnen Akteuren Möglichkeiten zur Selbst-Regulierung und Selbstorganisation geben.

Eine gedankliche Hilfe hierfür bietet in der Praxis das Denken in Szenarien. Noch stärker von der psychologischen Seite beleuchtete dann Thorsten Veith, Geschäftsführer des Instituts für Systemische Beratung, Wiesloch, das Komplexitätsmanagement in einem Workshop zu „Professionalität aus systemischer Sicht“. Unverzichtbar für professionelles Arbeiten ist die Selbstreflexion der eigenen Rolle, das Auseinanderhalten der sach- und persönlichen Ebene vor allem in schwierigen Situationen, gutes „Handwerk“, das Vermeiden von „professioneller Deformation“, also übertriebener Professionalität, emotionale Distanz sowie Leidenschaft für

ein übergeordnetes Ziel und den Überblick über die Gesamtinstitution. Im Anschluss an die Vermittlung dieses theoretischen Grundgerüsts hatten die Teilnehmer dann Gelegenheit, Grundlagen der kollegialen Supervision kennen zu lernen und anzuwenden.

Zur Veranschaulichung anhand eines Praxisbeispiels stellte am letzten Tag dieser Kurswoche dann Dr. Caroline Brüesch, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur, eine „Fallstudie zur Einführung eines Risikomanagements in der Stadtverwaltung Zürich (unter besonderer Berücksichtigung kultureller Aspekte)“ vor. Risikomanagement fragt danach, welche Rolle der Faktor Mensch in komplexen Situationen spielt, was bestimmte Organisationen besser macht als andere, welche Erkenntnisse daraus gewonnen werden und wie diese in die Praxis umgesetzt werden können. Diese Vorgehensweise müssen vor allem „High Reliability Organizations“ (HROs) beachten, da von diesen im Besonderen ein unbedingt zuverlässiges Funktionieren erwartet wird.

Stefanie Nick-Magin