

FÜHRUNGSKRÄTFORTBILDUNG

Systematisch zu mehr Führungskompetenz

Wenn Mitarbeiter und Chefs sich gegenseitig verstehen und konstruktiv miteinander arbeiten, dann gewinnen alle. Diese Einsicht trifft auch für die Zollverwaltung zu. Weniger Missverständnisse, besseres Arbeitsklima, effizienteres Arbeiten, mehr Erfolg – soweit die Theorie, doch wie erreicht man das in der Praxis?



Zöllnerinnen und Zöllner in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich am gleichen Strang ziehen, tragen zu einem großen Teil die Führungskräfte. Von ihnen wird zum einen eine klar definierte höhere fachliche Qualifikation verlangt. Genauso wichtig ist aber auch die Führungskompetenz an sich. Daher wurde 2008, mit der Verabschiedung des Feinkonzepts zur Strukturentwicklung Zoll, die sogenannte „systematische Führungskräftefortbildung“ gestartet. Hierbei handelt es sich um ein Programm aus insgesamt 18 Seminaren zu den Themen Kommunikation, Führung, Management und Person. Die Seminare der Reihe A richten sich an alle Führungskräfte der Zollverwaltung, weitere Reihen bieten inhaltliche Erweiterungen und Vertiefungen für bestimmte Personengruppen und Verantwortungsbereiche. Insgesamt ergibt sich so eine systematisch aufgebaute Fortbildung, die Führungskräften einen umfassenden Entwicklungs- und Lernprozess ermöglicht.

Ohne die Beschäftigten geht nichts

Mit dem Projekt „Strukturentwicklung Zoll“ ist unter anderem das Ziel verbunden, die betriebswirtschaftliche Effizienz des Zolls kontinuierlich zu verbessern. Dazu sind zum einen moderne Sachmittel erforderlich, beispielsweise eine zeitgemäße IT-Ausstattung. Weiterhin muss die gesamte Organisation im Kleinen

wie im Großen so strukturiert werden, dass reibungslose Abläufe bei der Aufgabenerfüllung gewährleistet sind. Und schließlich, sicher das Wichtigste überhaupt, kommt es auf die Beschäftigten an, auf jeden Einzelnen.

Führungskräfte gefordert

Die Verantwortung dafür, dass alle

Wissenschaftlich fundiert, für die Praxis gemacht

Alle Seminare werden vom Lehrbereich 4 „Führung und Steuerung“ des Bildungs- und Wissenschaftszentrums der Bundesfinanzverwal-

SYSTEMATISCHE FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Seminare Reihe A	Zentrale Inhalte
Kommunikation 1 „Methoden und Gesprächsgestaltung“	Die wichtigsten Methoden effektiver Kommunikation Schwerpunkt: Das klassische „Vier-Augen-Gespräch“
Führung 1 „Rollenverständnis und Anforderungen“	Führungsverhalten in herausfordernden Praxissituationen Schwerpunkt: Einflussmöglichkeiten der Führungskraft
Management 1 „Steuerungskonzept Zoll“	Steuerungsinstrumente der Zollverwaltung (z. B. Kosten- und Leistungsrechnung, Kosten- und Leistungsplanung, Zielvereinbarung)
Person 1 „Fremd-/Selbstbild“	Entstehung und Bedeutung von Selbstbild und Fremdbildern Schwerpunkt: Übungen zum Abgleichen zwischen Selbstbild und Fremdbildern sowie Erprobung von Rückmeldungen eines Fremdbilds im Führungsalltag
Person 2 „Konfliktmanagement“	Ursachen, Verläufe und Auswirkungen von Konflikten Schwerpunkt: Situationsgerechter Einsatz passender Ansätze zur Prävention und Intervention

tung (BWZ) – unter Leitung von Professor Dr. Martin Kersting – auf wissenschaftlicher Grundlage konzipiert, durchgeführt und ausgewertet. Zum Team gehören erfahrene Fachleute der Bereiche Psychologie, Wirtschaftswissenschaft (FG 41 – Münster), ausgebildete Verhaltenstrainerinnen und Verhaltenstrainer (FG 42 – Plessow) sowie hauptamtlich Lehrende der einzelnen Dienststelle. Inhaltlich steht die tägliche Praxis der Führungskräfte im Zentrum aller Seminare. Offene Diskussionen in der Runde der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie Einzel- und Kleingruppenarbeiten ermöglichen den kollegialen Austausch. Praxisnahe Fallstudien, Rollenspiele und Simulationen helfen dabei, dass das Gelernte in der täglichen Arbeit angewendet werden kann. Die ersten Seminare der systematischen Führungskräftefortbildung fanden im Januar 2008 statt. Mittlerweile haben mehr als 1.100 Führungskräfte die Fortbildung begonnen. Die Auswertung der Bewertungsbögen, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jeweils nach dem Ende eines Seminars ausfüllen, haben gezeigt, dass für die Mehrheit der Führungskräfte ein Zuwachs an theoretischen und praktischen Kenntnissen erreicht und die Wahrnehmung der Führungsaufgaben verbessert werden kann.

„Die vielen aus der Praxis gegriffenen Beispiele helfen mir, mich auch in „ad hoc“-Situationen an die Seminarinhalte zu erinnern und diese in der praktischen Umsetzung zu berücksichtigen.“ (Ulrike Schorowski, HZA Heilbronn)

Die Kür: Einzelcoaching für Führungskräfte

Ergänzend zum systematischen Führungskräftetraining gibt es seit Juli 2009 Einzelcoaching für Führungskräfte als maßgeschneidertes und freiwilliges Angebot. Aktuell beraten drei Diplomspsychologinnen des BWZ leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen vertraulicher Coachinggespräche zu ihrer individuellen Führungsarbeit. Dabei wird ein Coaching nie „von oben“ verordnet, sondern von interessierten Führungskräften freiwillig nachgefragt. Es handelt sich nicht um eine Verbesserungsmaßnahme für „schlechte Führungskräfte“. Die persönliche Entscheidung für ein Coaching zeigt, dass sich die Führungskraft ihrer besonderen Rolle und Verantwortung

INDIVIDUELLES COACHING

Ablauf

- **Unverbindliches Vorgespräch**
Gegenseitiges Kennenlernen, Abstimmung von Erwartungen, Zielen und Rahmenbedingungen
- **Erstgespräch**
Klärung der Ausgangssituation, Regeln der Zusammenarbeit, Zieldefinition, Festlegung des zeitlichen Rahmens
- **Das „eigentliche“ Coaching** (ca. 5 bis 10 Termine)
Analyse der relevanten Faktoren, Selbstreflexion und Erweiterung von Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten
- **Abschluss**
Gemeinsame Bewertung des Coachings und der Zielerreichung, Abstimmung weiterer Schritte zur Festigung neuer Verhaltensweisen



Dr. Ilka Seeberg,
Dipl.-Psychologin



Marika Kölzer,
Dipl.-Psychologin



Kristina Gramberg,
Dipl.-Psychologin

Direkte Kontaktaufnahme

Telefon: 02 51/86 70 – 61 74
E-Mail: coaching@bwz.bfinv.de
Anlass, Inhalte und Ergebnisse der Beratungen werden vertraulich behandelt.

bewusst ist, sie zeigt somit Führungsstärke.

Individuelle Lösungen erarbeiten

Die tägliche Arbeit der Führungskraft steht im Fokus eines Coachingprozesses. Die Kontaktaufnahme mit den Coachs lohnt sich, wenn ein Zöllner oder eine Zöllnerin mit Leitungsfunktion sich beispielsweise mit einer der folgenden Fragestellungen beschäftigt:

- Wie kann ich mit komplexen und herausfordernden Führungssituationen noch besser umgehen, zum Beispiel, wenn es um die Übernahme einer (neuen) Führungsposition geht, um Konflikte im Team der Mitarbeiter oder um die Gestaltung von Veränderungsprozessen?
- Was kann ich tun, um die Zusammenarbeit mit und in meinem Team zu optimieren?
- Wie wirke ich in meinem Auftreten und Gesprächsverhalten als Führungskraft?

Für den Nachwuchs und für langjährig Erfahrene: Seminar über „gutes“ Führen.



Mit der Unterstützung eines Coachs sind Lösungen für solche und viele ähnliche Fragen effizient zu erzielen. Jedoch verstehen die Coachs sich nicht als Therapeuten zur Beseitigung von Führungsdefiziten, sondern als diejenigen, die Führungskräfte bei der Steigerung ihrer Leistung als Partner auf Zeit unterstützen – ähnlich wie ein Coach im Sport. In den Coachingterminen zeigt der Coach beispielsweise auf, wie eine bestimmte Handlung oder Verhaltensweise von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen werden könnte und welche alternativen Verhaltensweisen demnach anzustreben wären. Zwischen den einzelnen Terminen setzt die Führungskraft die gewonnenen Erkenntnisse möglichst direkt in ihrem Dienst- und Führungsalltag um. Die so gewonnenen Erfahrungen zu Wirkungen des eigenen Handelns werden anschließend gemeinsam analysiert.

„Mein erster Gedanke: Eine neue Fortbildung – was soll das? Ich bin über 50, und wenn ich es bis jetzt nicht kann ... Man will mir etwas über Kommunikation vermitteln, dabei rede ich doch ständig mit den Kollegen (...). Nach dem Besuch zweier Seminare habe ich meine Meinung vollständig geändert. Ich habe festgestellt, dass ich doch einiges von den Inhalten umsetzen kann, dass ich zum Beispiel jetzt bewusster und zielgerichteter kommuniziere.“ (Johannes Gertis, HZA Singen)

Die Resonanz der Führungskräfte, die in den ersten neun Monaten Einzelcoaching in Anspruch genommen haben, ist sehr positiv. Ab Sommer 2010 weitet das BWZ das bestehende Angebot schrittweise für die Beratung von Teams und Gruppen aus, sodass potenziell alle Beschäftigten in der Zollverwaltung – und nicht nur die Führungskräfte – von den Beratungsleistungen profitieren können.