

Fünf Expert*innen, ein Thema: **Einsatzkräfte in der Zukunft kompetent führen**

Termin: Donnerstag, 5.9.2019 • 10:30-12:00 Uhr
Raum: HS 5

Dr. Robert F. Heller



Oberstabsfeldwebel Kai Bratzke



Generalleutnant Markus Laubenthal



Korvettenkapitän Anna Prehn



Generalmajor a.D. Georg Nachtsheim



Einsatzkräfte in der Zukunft kompetent führen

Die demografische Entwicklung, die für immer weniger Menschen mit benötigten Qualifikationen, Potenzialen und Kompetenzen sorgt, und eine Werteverchiebung bei vor allem der jüngeren Generation, bei denen eine Wandlung von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten zu erkennen ist, sind Veränderungen, die die Bundeswehr sowie zivile Unternehmen und Organisationen gleichermaßen treffen.

Sowohl die demografische Entwicklung, wie auch der Wandel der Werte, sind nicht mehr rückgängig zu machen, im Gegenteil: Prognosen deuten eher auf eine Verschärfung hin.

Die damit verbundenen Konsequenzen sind und bleiben eine große Herausforderung für Bundeswehr sowie zivile Unternehmen und Organisationen, denen mit vorausschauenden Konzepten begegnet werden muss.

Mit den Trendwenden Finanzen, Material und Personal, sowie weiteren Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr und der Einsatzbereitschaft, sind richtige und wichtige Weichen gestellt worden, um als Arbeitgeber Bundeswehr wettbewerbsfähig zu bleiben.

Neben den „äußeren“ Voraussetzungen, die für die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr notwendig sind, erfordert dies ebenso eine kontinuierliche Arbeit an den „inneren“ Rahmenbedingungen. Ausreichende soziale Kompetenzen wie Regelbewusstsein, Rücksichtnahme, Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit sind ebenso wichtig wie kognitive Fähigkeiten und inhaltliche Kompetenzen. Denn der wichtigste Faktor in allen Überlegungen und Anstrengungen zur Ausrichtung der Bundeswehr ist und bleibt der Mensch. Er bildet das Rückgrat aller Fähigkeiten, das Potenzial für die Zukunftsfähigkeit.

Und dieser Mensch sucht und strebt nach Unabhängigkeit, Anerkennung, Erfolg, Karriere, Zufriedenheit, Einklang Familie und Beruf, Erfüllung und Freude, und sinnvoller Arbeit.

Diese Motivationsfaktoren, Wünsche und Werte erfahre ich in aller Regelmäßigkeit bei Zuversetzungen in meine Einheit. Im persönlichen Gespräch (Einführungsgespräch) teilen mir Soldatinnen und Soldaten sehr offen und ehrlich ihre Erwartungen, Vorstellungen und Bedürfnisse mit, die sie u.a. an die Ausbildung stellen.

„Als Soldatin oder Soldat möchte ich umfassend gut ausgebildet werden. Die Ausbildung soll Spaß machen, interessant sein und mich fordern. Ich möchte von der Ausbildung einen persönlichen Nutzen haben und erkennen können, warum dieser oder jener Ausbildungsabschnitt notwendig ist. Dabei möchte ich nicht über- und auch nicht unterfordert werden und auch Ausbildungsabschnitte erleben, die mich an meine persönlichen Grenzen führen. Und: Ausbildung soll auf jeden Fall realitätsnah sein und mich motivieren.“

Die heutigen Soldaten wollen tatsächlich Soldat sein – mit herausfordernder Ausbildung und mit guter Ausrüstung und einsatzbereitem Gerät, und sie wollen erleben was es bedeutet, wirklich Soldat zu sein: an einem Waffensystem, in einem Verband, in einem Einsatz!

Mit der AGENDA Ausbildung hat die Bundeswehr auch hier ein Konzept geschaffen, mit dem die Ausbildung individueller, flexibler, praxisnäher und wertschätzender gestaltet werden soll.

Dr. Robert F. Heller

Staatsrat a.D. und Präsident der Bundesfinanzakademie im Bundesministerium der Finanzen

Führungskräfte in der Finanzverwaltung der Zukunft – Kompetenzen zur Sicherung der finanziellen Grundlagen von Bund, Ländern und Gemeinden

Das Grundgesetz legt fest, dass sich aus dem Haushaltsplan die zahlenmäßige Stärke und die Grundzüge der Organisation der Streitkräfte ergeben. Die Ausgaben für die Soldaten und Soldatinnen sowie die Angehörigen der Bundeswehrverwaltung sind im Einzelplan 14 des Bundeshaushalts zusammengefasst. Diese und die anderen Ausgaben des Bundes werden zum weit überwiegenden Teil (über 90%) durch Steuern finanziert.

Für die Erhebung der Steuern sind in erster Linie die Länder verantwortlich: in rd. 530 Finanzämtern sorgen rd. 100.000 Beamte

und Beamtinnen dafür, dass Steuern in die Kassen von Bund, Ländern und Gemeinden kommen. Rd. 4% aller Angehörigen der Finanzverwaltungen steuern als Führungskräfte den Prozess des Steuervollzugs: sie leiten ein Sachgebiet oder ein Finanzamt bzw. ein Referat in einer Oberfinanzdirektion, einem Rechenzentrum oder einem Finanzministerium; sie führen die Personen in ihrer Organisationseinheit.

Dem Bund weist das Grundgesetz die Verantwortung für den einheitlichen Vollzug der Steuergesetze zu, die als Bundesgesetze

bundeseinheitlich gelten; das sind fast alle. Dazu hat der Bundesfinanzminister Weisungsrechte bei der Einkommens-, Körperschafts- und Umsatzsteuer, die die Länder im Auftrag des Bundes verwalten und die rd. 70% des gesamten Steueraufkommens ausmachen.

Der Bund bildet seit 1951 in der Bundesfinanzakademie die Führungskräfte der Finanzverwaltungen der Länder und des Bundes aus. Führungskräfte sind im höheren Dienst und haben in der Regel das juristische Assessorexamen.

Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Sachleitungs- und Personalführungsverantwortung in Finanzbehörden wahrnehmen. Führung wird personenbezogen verstanden als der sachgerechte Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Leitung wird sachbezogen verstanden; dazu zählt die eigenverantwortliche fachliche Entscheidung von Steuerfällen, aber auch die Beteiligung an organisatorischen Maßnahmen wie die Weiterentwicklung neuer Steuerungsinstrumente (z.B. Controlling, Qualitätssicherung oder Budgetierung).

Aus der Personalführungs- und Sachleitungsverantwortung kann das allgemeine Anforderungsprofil für Führungskräfte in der Finanzverwaltung abgeleitet werden. Es enthält die zentralen Anforderungen, die an jede Führungskraft –unabhängig von ihrer speziellen Funktion oder Aufgabe in der Finanzverwaltung- zu stellen sind. Diese zentralen Anforderungen bestimmen grundsätzlich die in der Ausbildung zu erwerbenden Kompetenzen. Sie können für spezifische Aufgaben und Funktionen in einer darauf aufbauenden Fortbildung erweitert werden.

Auch unter sich verändernden Arbeitsbedingungen in der Zukunft dürften die zentralen Anforderungen an Sachgebietsleitungen und andere Führungskräfte im Wesentlichen gleich bleiben. Bei der Führung von Mitarbeitern/innen wird es auch in Zukunft um das Anleiten, motivieren und fachliche Unterstützen, Fördern der Fortbildung und des „lebenslangen Lernens“, das Ermöglichen von flexiblen Arbeitsformen, -zeiten und -orten gehen wie auch um die Förderung der Gesundheit und des Sprachverständnisses. Bei den Leitungsaufgaben wird es um das Organisieren der Arbeitsabläufe und des Personaleinsatzes im Sachgebiet gehen, aber auch um Delegieren des Ermitteln der Besteuerungsgrundlagen und Anwenden des Rechts auf die Angehörigen des Sachgebiets, auf die Bildung von Schwerpunkten, insbesondere durch Konzentrieren auf die problemorientierte Bearbeitung der Steuerfälle, um die Wahl der effizienten Form der Organisation (z.B. Team, Projekt), das Einsetzen der verfügbaren Ressourcen (Personal, Sachmittel, IT, Zeit) nach Wirtschaftlichkeit und Zweck-

mäßigkeit sowie die Berücksichtigung des Service-Auftrags (Orientieren der Arbeit an den Bürgern).

Führungskräfte sind dann handlungsfähig, wenn sie selbständig handeln und auch unerwartete, neue Aufgaben und Problemstellungen erfassen, beurteilen und erfolgreich bewältigen können. In den einzelnen Handlungen konkretisiert sich, wie sie den gesetzlichen Auftrag, wonach die Finanzbehörden die Steuern nach Maßgabe der Gesetze gleichmäßig festzusetzen und zu erheben haben, erfüllen.

Am Beispiel des Umgangs mit der IT und dem komplexen Steuerrecht soll die Notwendigkeit aufgezeigt werden, wie die Handlungsfähigkeit der Führungskräfte sich verändert.

Die Zukunft der Finanzverwaltung ist digital. In den nächsten Jahren werden die Arbeitsabläufe in den Finanzbehörden, aber auch die Kommunikation zu Steuerpflichtigen und anderen Stellen (z.B. Versicherungen, Banken) weitgehend digitalisiert und automatisiert. Unter dem Obergriff „E-Government“ werden z.B. der elektronische Zugang zur Verwaltung, Möglichkeiten der elektronischen Bezahlung, die elektronische Aktenführung und die mit dem Einsatz von IT mögliche Optimierung von Verwaltungsabläufen erfasst. Die Quote der elektronisch übermittelten Steuererklärungen – sog. ELSTER-Quote – soll weiter steigen; sie liegt derzeit schon bei fast 70%.

Innerhalb der Finanzbehörden sollen vor allem Routinefälle durch Einsatz von Risikomanagementsystemen auf der Grundlage von Algorithmen zunehmend automatisiert, d.h. ohne Mitwirkung von Steuerbeamten/innen, geprüft und festgesetzt werden (sog. Autofall-Quote). Die Mitarbeiter/innen können bzw. müssen sich dann verstärkt um die komplizierten Fälle kümmern. Führungskräfte müssen diese Entwicklung steuern und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entsprechend in die Prozesse integrieren.

Die Erkenntnis, dass ohne funktionierende Rechenzentren Steuern nicht erhoben werden können, verändert die Erwartungen an alle Angehörigen der Finanzverwaltung; sie können nicht mehr ohne oder anstelle der IT handeln. Die IT verändert deshalb

erheblich die Anforderungen an die Führungskräfte, aber auch an ihre Ausbildung.

Veränderung der Organisation kann helfen, Kompetenzen der Mitarbeiter/innen besser zu nutzen. Die Möglichkeiten zur zentralen Erledigung von Aufgaben durch spezialisierte Finanzbehörden (z.B. Rechenzentren, Finanzkassen, Bewertungsämter) werden zunehmend genutzt. Nordrhein-Westfalen erwägt z.B. die Bündelung steuerrechtlicher Kompetenzen bei einem landesweiten Finanzamt für Steuerstrafsachen und Steuerfahndung. Damit können durch besonders qualifizierte Mitarbeiter/innen die Steuerfälle sachgerecht bearbeitet werden. Finanzämter können innerhalb eines Landes und auch über Landesgrenzen hinweg arbeitsteilig zusammenarbeiten.

Das Steuerrecht wird internationaler, aber nicht einfacher. Als ob nicht schon der Föderalismus genug Herausforderung für das Zusammenwirken zwischen den Ländern und dem Bund ist, kommt zunehmend die Verbindung zu anderen Staaten für die Finanzbehörden hinzu. Steuerfälle haben immer häufiger internationale Bezüge. Ihre Bearbeitung wird schwieriger. Die Finanzämter sind auf eine leistungsfähige Zusammenarbeit mit dem Bundeszentralamt für Steuern insbesondere wegen der Informationsaustausche mit ausländischen Stellen angewiesen.

Beides zusammen, die automatisierte Bearbeitung von (Routine-)Steuerfällen und die auf hohem Niveau bleibende Kompliziertheit des Steuerrechts, verbunden mit zunehmender Internationalisierung verändert auch die Aus- und Fortbildung der Führungskräfte.

Erste Erkenntnis: Die weitere Anhäufung von Wissen in den Köpfen der Führungskräfte hilft nicht weiter; vielmehr muss die Befähigung zum eigenverantwortlichen „lebenslangen“ Lernen verstärkt in der Ausbildung erworben werden.

Zweite Erkenntnis: Führungskräfte müssen vor allem die Bearbeitung von schwierigen Einzelfällen mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen organisieren.

Die Bearbeitung von Routinefällen ist regelbar, in Verwaltungsvorschriften und in Algorithmen. Schwierige und einmalige Einzelfälle können (noch nicht) mit künstlicher

Intelligenz rechtmäßig bearbeitet werden; in Erlassen oder Weisungen lassen sie sich auch nicht antizipieren. Deshalb müssen Führungskräfte in der Zukunft vor allem in der Lage sein, Steuergesetze ohne die Hilfe von ausführenden Verwaltungsvorschriften anzuwenden. Die Auswahl der Führungskräfte und ihre Aus- und Fortbildung wird zunehmend darauf ausgerichtet, dass die vom Gesetzgeber eingeräumten Spielräume bei der Beurteilung der Normen und bei der Ausübung von Ermessen verantwortungsbewusst wahrgenommen werden können.

Der Vollzug der Steuergesetze gegenüber dem Steuerpflichtigen erlaubt allerdings kein Ausprobieren und lässt auch keine Fehler im Sinne einer Fehlerkultur zu. Solche Erfahrungen können die Führungskräfte nur in der Aus- und Fortbildung gewinnen – hier dürfen sie Fehler machen. Das dafür geeignete Lehr- und Lernprinzip ist die kompetenzorientierte Aus- und Fortbildung, weil sie auf die Wirkung bzw. das Ergebnis der Ausbildung zielt, d.h. deren Nutzen und deren Relevanz für die Erfüllung der Aufgaben in den Finanzbehörden. Darauf

wird die Bundesfinanzakademie die Ausbildung von Führungskräften in den nächsten Jahren ausrichten.

Es geht um etwas Grundlegendes: den Erhalt der Handlungssicherheit der Führungskräfte in der Finanzverwaltung, damit auch in Zukunft Steuergesetze einheitlich angewendet und Steuern gleichmäßig in Deutschland vollzogen werden. Die Bundesfinanzakademie will Vorbild bei der Evolution der Ausbildung sein – getreu ihrem Leitspruch: „Vivant Sequentes“ – zum Wohle der Nachfolgenden.

Generalleutnant Markus Laubenthal

Abteilungsleiter Führung Streitkräfte im Bundesministerium der Verteidigung

Einsatzkräfte in der Zukunft kompetent führen

Einsatzkräfte sind regelmäßig in einem volatilen, sich dynamisch ändernden und regelmäßig auch gefährlichen Umfeld tätig. Physisch wie psychisch fordernde Aufgaben, lange Abwesenheiten von der Heimat und hohe zeitliche Belastung sind nur einige Faktoren, die nicht uneingeschränkt im Einklang mit Begriffen wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder work-life-balance stehen. Einsatzorganisationen stehen dabei vor der besonderen Herausforderung, im Spannungsfeld von demographischem Wandel, zunehmender Individualisierung und gleichzeitig hohem Anforderungsprofil, geeignetes Personal für ihre Aufgaben zu gewinnen und langfristig zu binden.

Die Anforderungen gerade an das Führungspersonal steigen dabei stetig. Klassische Eigenschaften, wie eine hohe psychische und physische Belastbarkeit und schnelle Entscheidungsfähigkeit, die bereits in der Vergangenheit wesentliche Grundvoraussetzungen zum Bestehen in Einsatzsituationen waren, bleiben unverändert wichtig. Darüber hinaus werden zunehmend neue Kompetenzen

gefordert sein, um die rasanten Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung für unsere Streitkräfte in echte Überlegenheit in den Dimensionen Führung, Aufklärung, Wirkung und Unterstützung umsetzen zu können. In einem solchen Umfeld bleibt die Übernahme von Führungsverantwortung in einem zunehmend digitalisierten, aber auch unübersichtlichen Einsatzszenar attraktiv und bestimmende Größe des Berufsbildes. Insofern sind digitale Kompetenzen in steigendem Maße relevant, sie ersetzen aber nicht die klassischen Kompetenzen militärischer Führungskräfte. Dort, wo unmittelbares Einwirken und Präsenz gefordert sind, wo Empathie und mentale Stärke zusammen kommen, dort passiert „Führung“. Die Fähigkeit zur Menschenführung ist und bleibt - auch in einer digitalisierten Welt - die Schlüsselkompetenz von Führungskräften.

Ausbildung leistet dabei einen wesentlichen Beitrag zur Vorbereitung von Führungskräften auf ihr komplexes Aufgabenfeld gerade in Einsatzszenarien. Deshalb muss

Ausbildung vom Ziel her gedacht werden und auf die zukünftigen Führungsaufgaben fokussiert sein. Es gilt, notwendige Kompetenzen früh zu vermitteln und damit bereits frühzeitig Handlungssicherheit bei den Akteuren zu schaffen, die für eine spätere Aufgabenerfüllung elementar ist. Das bedingt einen hohen Praxisbezug. „Train as you fight“ gilt hier als militärischer Grundsatz, der auch für zivile Einsatzorganisationen seine Gültigkeit besitzt und sich in der Vergangenheit sehr bewährt hat.

Die Bundeswehr begegnet den beschriebenen gesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen im Einsatz auf unterschiedlichen Ebenen und mit einer Reihe von Aktivitäten. Die „AGENDA Ausbildung“ und die „AG Innere Führung heute“ greifen viele dieser Fragestellungen wieder auf, die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie des BMVg ergänzt diese - um hier nur drei Initiativen anzuführen. In diesem Sinne bin ich überzeugt, dass wir auch in Zukunft unsere Einsatzkräfte kompetent führen werden.

Korvettenkapitän Anna Prehn

Teilnehmerin Lehrgang Generalstabs-/ Admiralstabsdienst National (LGAN) 2018, zuletzt Kommandantin Minenjagdboot BAD BEVENSEN, Besatzung DELTA

Dauerhaftes Spannungsfeld zwischen Mensch und Auftrag

Die Streitkräfte der Bundesrepublik Deutschland sind konfrontiert mit einem Mehr an Einsätzen, starker Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt und europäischen Gesetzen. Das schafft für die Führungskräfte der Bundeswehr und insbesondere der Marine ein dauerhaftes, nur schwer aufzulösendes Spannungsfeld. Dieses ergibt sich einfach formuliert aus den Erwartungen von „oben“ und von „unten“.

Von „oben“ handelt es sich um die Erfüllung des militärischen Auftrags bspw. in Form der Teilnahme eines Minenjagdbootes an einem der Ständigen Minenabwehrverbände der NATO.

Von „unten“ geht es um die Berücksichtigung der Erwartungen und Bedürfnisse eines jeden Besatzungsangehörigen an Bord wie bspw. die Realisierung des Sommerurlaubs mit der Familie für alle Besatzungsangehörigen aus den verschiedenen Bundesländern. Mensch und Auftrag stehen gleichermaßen im Fokus. Aber der Auftrag kann nie ohne die Menschen erfüllt werden. Geht man davon aus, dass der Auftrag bei einer Armee im Einsatz eine Konstante darstellt, so muss es darum gehen, die Variable, nämlich den Menschen, so auszubilden und zu führen, dass vorgegebene Ziele erreicht werden.

Nach meiner Erfahrung beinhaltet dies, den Auftrag und dessen Sinn verständlich

zu erklären und auch ehrlich zu sein, wenn sich der Zweck nicht auf den ersten Blick erschließen mag. Für die Besatzung eines Minenjagdbootes steht das gemeinsame Ziel im Vordergrund, das zugleich sinnstiftend ist. Ein gut eingespieltes, kleines Team kann Belastungsspitzen erträglicher machen. Zugleich müssen auf Belastungen immer ausreichende Ruhephasen folgen, um Raum für individuelle Planung und Gestaltung zu schaffen. Es ist zusätzlich von essentieller Bedeutung, jeden einzelnen als unentbehrlichen Teil des Ganzen zu verstehen. Zudem ist es unerlässlich, jedem Einzelnen auch das Gefühl zu vermitteln, wichtig zu sein und dass dessen individuelle Bedürfnisse bestmöglich berücksichtigt werden.

Um diesem - in aller Kürze umrissenen - Spannungsfeld zu begegnen, hat jeder seinen Beitrag gleichermaßen zu leisten, sowohl Vorgesetzte als auch das diesen anvertraute Personal. Führungskräften wird dabei nach meiner Bewertung ein komplexes Kompetenzprofil abverlangt. Nach dem Kompetenzmodell der Bundeswehr werden die folgenden fünf Grundkompetenzen unterschieden: Selbst-, Methoden-, Fach-, Sozial- und Managementkompetenz. Dabei wird bspw. für Stabsoffiziere eine besondere Ausprägung in verschiedenen Teilkompetenzen erwartet. Ein alternatives

Modell liefert das KODE® Konzept¹. Dieses umfasst vier Kompetenzgruppen: Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz, Sozial-kommunikative Kompetenz. Diese vier sollten bei einer sehr guten Führungskraft gleichermaßen ausgeprägt sein. KODE® wird sowohl im Zivilen als auch im Militär zu Assessmentzwecken genutzt.

Aus eigenem Erleben kommt darüber hinaus dem individuellen Erfahrungsmanagement im täglichen Dienstalltag enorme Bedeutung für die persönliche Weiterentwicklung zu. Einen wörtlichen Schatz bietet zusätzlich das Lernen aus Fehlern. Besatzungen der Marine profitieren zu diesem Zweck vom sogenannten Crew Resource Management (CRM). Außerdem geht es bspw. heute nicht mehr darum, bei Havarien in See bzw. an Bord den „Schuldigen“ zu finden. Vielmehr geht es darum, gemeinsam Strategien zu entwickeln, die ein Unfallrisiko minimieren. Dabei kommt Jedem in seinem Bereich entsprechende Verantwortung zu. In der Summe bietet dies Entwicklungspotentiale für jeden Einzelnen, die Besatzungen der Marine und der Gesamtorganisation Bundeswehr. Gelingt es, diese Potentiale zielführend zu nutzen, kann das Spannungsfeld zwischen Mensch und Auftrag immer wieder neu aufgelöst werden.

¹ KODE® steht für KOMPetenzDiagnostik und -Entwicklung



Foto: Reinhard Scheiblich