

**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

**Die Entwicklung des Fortbildungskonzepts „Blickwechsel“  
für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung**

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B.A.)

im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst - Public Management

vorgelegt von

Julia Vanessa Groll

Studienjahr 2011/2012

Erstgutachter: Prof. Eberhard Ziegler

Zweitgutachterin: Gabriele Bartsch, Soziologin u. Kulturwissenschaftlerin M.A



## Inhalt

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Anlagenverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Allgemeines .....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau.....	2
<b>2 Führung.....</b>	<b>4</b>
2.1 Begriffsbestimmung Führung .....	4
2.2 Definition Führungskraft.....	5
2.3 Führungsaufgaben .....	6
2.4 Die berufliche Handlungskompetenz.....	7
2.4.1 Fachkompetenz .....	8
2.4.2 Methodenkompetenz .....	9
2.4.3 Persönlichkeitskompetenz .....	9
2.4.4 Sozialkompetenz .....	10
2.5 Methoden zur Kompetenzentwicklung .....	11
<b>3 Die Agentur <i>mehrwert</i>.....</b>	<b>12</b>
3.1 Die Entstehung der Agentur <i>mehrwert</i> .....	12
3.2 Die Agentur <i>mehrwert</i> heute .....	13
<b>4 Das Konzept „Blickwechsel“ - eine andere Welt erleben .....</b>	<b>14</b>
4.1 Ablauf „Blickwechsel“ .....	15
4.1.1 Der Einführungsworkshop .....	15
4.1.2 Der Praxiseinsatz .....	16
4.1.3 Die Auswertungsveranstaltung .....	16
4.1.4 Das Follow-Up-Coaching.....	17
4.2 Der handlungs- und erfahrungsorientierte Lernansatz.....	18
4.3 Die Bedeutung der Reflexion .....	18



4.4	Die Rolle der sozialen Einrichtung als Lernumgebung.....	20
4.5	Der „Win-Win-Ansatz“ .....	21
4.6	Resonanzen und Erfolge.....	23
<b>5</b>	<b>Der Bürgermeister in Baden-Württemberg .....</b>	<b>24</b>
5.1	Rechtsstellung und Aufgaben des Bürgermeisters .....	24
5.2	Neue Herausforderungen an den Bürgermeister .....	27
<b>6</b>	<b>Konkrete Ausgestaltung des Konzepts „Blickwechsel für Bürgermeister“ .....</b>	<b>30</b>
6.1	Erhebungstechnik „Experteninterview“ .....	30
6.2	Bereitschaft der Bürgermeister .....	31
6.3	Ablauf „Blickwechsel für Bürgermeister“ .....	32
6.4	Die Wahl der sozialen Einrichtung für den Praxiseinsatz .....	33
6.5	Die Dauer des Praxiseinsatzes .....	35
6.6	Die Betreuung - Einzel- oder Gruppenveranstaltungen?.....	36
6.7	Der richtige Zeitpunkt für die Durchführung .....	37
6.8	Die Finanzierung .....	38
6.9	Einführung des Fortbildungsangebotes „Blickwechsel für Bürgermeister“ .....	39
6.9.1	Werbung .....	39
6.9.2	Zusammenarbeit mit der Hochschule .....	41
6.9.3	Zeitliche Planung .....	43
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>	<b>44</b>
	<b>Anlagen .....</b>	<b>48</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>66</b>
	<b>Erklärung.....</b>	<b>70</b>



---

*„Lernen ist Erfahren,  
alles andere ist Information.“*

*Albert Einstein*



---

## Abbildungsverzeichnis

**Abbildung 1:** Ablaufschema „Blickwechsel für Bürgermeister“ ..... 32

**Abbildung 2:** Projektplan: „Blickwechsel für Bürgermeister“ ..... 44



---

## Anlagenverzeichnis

Anlage 1 ist der Bachelorarbeit lediglich in Papierform beigelegt. Dies wurde vorab mit dem Erstgutachter abgestimmt.

<b>Anlage 1:</b> Broschüre: Agentur <i>mehrwert</i> „10 Jahre Agentur mehrwert“, im April 2010	
<b>Anlage 2:</b> Internetquelle: Agentur <i>mehrwert</i> , Agentur.....	49
<b>Anlage 3:</b> Internetquelle: Agentur <i>mehrwert</i> , Wertvolle Arbeit für Förderung sozialer Kompetenzen .....	50
<b>Anlage 4:</b> Internetquelle: Agentur <i>mehrwert</i> , Startseite .....	51
<b>Anlage 5:</b> Internetquelle: Agentur <i>mehrwert</i> , Ablauf .....	52
<b>Anlage 6:</b> Internetquelle: Agentur <i>mehrwert</i> , Wir über uns .....	53
<b>Anlage 7:</b> Internetquelle: Agentur <i>mehrwert</i> , Kunden/Referenzen .....	54
<b>Anlage 8:</b> Telefoninterview mit Frau Gabriele Bartsch am 11.07.2011 .....	55
<b>Anlage 9:</b> Gesamtauswertung Experteninterviews .....	56
<b>Anlage 10:</b> Internetquelle: Gemeindetag Baden-Württemberg, Vorstellung-Publikationen .....	63
<b>Anlage 11:</b> Fragebogen der Agentur <i>mehrwert</i> .....	64



# 1 Einleitung

## 1.1 Allgemeines

Veränderungs- und Modernisierungsprozesse sind heutzutage feste Bestandteile der Arbeitswelt. Durch diesen ständigen Wandel und den zunehmenden Konkurrenzdruck erhöhen sich die Anforderungen an die Führungskräfte der Unternehmen zunehmend. Sie sollen mit möglichst wenig Ressourceneinsatz immer höhere Ziele erreichen. Auch die Erwartungshaltung an die Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung steigt stetig. Durch die Zielsetzung einer effizienten und effektiven Dienstleistungserbringung werden vielseitige und oftmals kollidierende Anforderungen aus der Bürgerschaft, der Belegschaft und der Politik an die Führungskräfte gestellt.

Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, treten neben einem umfassenden Fachwissen und Managementkompetenzen der Führungskräfte immer mehr die sozialen Fähigkeiten und die Kompetenz sich selbst kontrollieren zu können in den Vordergrund.<sup>1</sup> Zur Steigerung und Entwicklung dieser Kompetenzen gibt es bereits ein breites und vielfältiges Angebot an Seminaren und Vorlesungen. Allerdings wird bei derartigen Methoden der Weiterbildung häufig vom sogenannten „Seminareffekt“ gesprochen. Das heißt, die Teilnehmer vergessen bereits am Montag was sie am Freitag gelernt haben. Insbesondere in hektischen Alltagssituationen gerät das, was in Vorträgen erlernt und in den Seminaren als zukunftsweisend bewertet wurde, schnell in Vergessenheit. Das hat zur Folge, dass gerade in diesen essentiellen Situationen nicht richtig reagiert wird und der Lernerfolg nicht nachhaltig ist.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Regnet, 2009, Seite 48.

<sup>2</sup> Vgl. Bartsch, 2004, Seite 3.



Die Agentur *mehrwert* hat ein Fortbildungsprogramm entwickelt, das einen anderen Ansatz des Lernens verfolgt als die konventionellen Weiterbildungsangebote. Dieses Programm mit dem Namen „Blickwechsel“ wurde für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft konzipiert und zielt auf die Stärkung und Entwicklung der oben genannten personalen und sozialen Kompetenzen bei diesen ab.

## 1.2 Zielsetzung

Basierend auf dem oben genannten Fortbildungskonzept „Blickwechsel“, ist das Ziel dieser Arbeit die Konzeption eines entsprechenden Programms zur Förderung sozialer und personaler Kompetenzen für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung. Der Fokus liegt exemplarisch auf dem Bürgermeister, da dieser als Führungskraft eine besonders zentrale und interessante Position in einer Stadtverwaltung hat. Zunächst soll mit Hilfe von Experteninterviews die Bereitschaft der Bürgermeister zu einer Teilnahme an einem speziell für sie entwickelten Programm ermittelt werden. Darüber hinaus soll für das in dieser Arbeit entwickelte Fortbildungsprogramm eine Handlungsempfehlung für dessen Einführung erarbeitet werden.

## 1.3 Aufbau

Die vorliegende Arbeit besteht aus insgesamt sieben Kapiteln. Die Einleitung befasst sich mit der Hinführung zum Thema sowie der Zielsetzung und dem Aufbau dieser Bachelorarbeit. In **Kapitel 2** werden zunächst grundlegende Begrifflichkeiten wie Führung, Führungskraft, Führungsaufgaben, berufliche Handlungskompetenz und die unterschiedlichen Formen der Kompetenzentwicklung geklärt und erläutert. **Kapitel 3** dient der Vorstellung der Agentur *mehrwert*. Hier wird ein kleiner Überblick über ihre Entstehung, Zielsetzung und Arbeitsweise gegeben. Das folgende **Kapitel 4**, stellt zunächst das eigens von der Agentur *mehrwert* entwickelte Fortbildungsprogramm „Blickwechsel“ für





Führungskräfte vor. Im Anschluss daran wird in **Kapitel 5** das Amt des Bürgermeisters näher beleuchtet. Hier werden sowohl die Rechtsstellung und Aufgaben des Bürgermeisters in Baden-Württemberg als auch zukünftige Anforderungen an diesen Beruf erörtert. In **Kapitel 6** geht es um die tatsächliche Ausgestaltung eines entsprechenden Fortbildungsprogramms für Bürgermeister. Zunächst wird die verwendete Erhebungstechnik „Experteninterview“ zur Informationsgewinnung für diese Ausgestaltung vorgestellt. Des Weiteren wird die Bereitschaft der Bürgermeister an einem speziell für sie entwickelten „Blickwechsel“ geklärt. Zudem wird anhand der Erkenntnisse aus den Experteninterviews dargelegt, inwieweit das bestehende Programm „Blickwechsel“ abgeändert werden muss, um auch für Bürgermeister geeignet und attraktiv zu sein. Ferner wird in diesem Kapitel eine konkrete Handlungsempfehlung zur Einführung des neu entwickelten Konzeptes erarbeitet. Das **7. Kapitel** dient der Zusammenfassung dieser Arbeit, darüber hinaus gehenden Überlegungen und der eigenen Einschätzung der Verfasserin.

Aus Gründen der Vereinfachung und um einen besseren Lesefluss zu ermöglichen, wird in der vorliegenden Bachelorarbeit ausschließlich die männliche Wortform verwendet. Selbstverständlich gelten alle Ausführungen auch für weibliche Personen.



## 2 Führung

Führung ist überall dort gegenwärtig, wo in Gemeinschaften Aufgaben arbeitsteilig erfüllt werden. So findet man Führung in Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und allen anderen menschlichen Zusammenschlüssen wie beispielsweise der Familie oder in Vereinen. Sie ist dabei nicht allein auf den Menschen beschränkt, auch im Tierreich ist das Konzept der Führung zu erkennen.<sup>3</sup>

### 2.1 Begriffsbestimmung Führung

Betrachtet man die Terminologie Führung näher, wird deutlich, dass es in der Literatur keine einheitliche Definition dieses Begriffes gibt. Dies geht unter anderem aus der vierseitigen Zusammenstellung unterschiedlichster Führungsdefinitionen von Neuberger hervor.<sup>4</sup> Es scheint unmöglich, alle einfließenden Aspekte dieser vielschichtigen Thematik in einer Definition zusammenzufassen. Aufgrund dessen ist eine Eingrenzung des Begriffs für die vorliegende Arbeit erforderlich. Nach Bea handelt es sich bei Führung im Allgemeinen um „zielorientierte Gestaltung“. Dabei ist zu differenzieren, ob sich diese Gestaltung auf Personen oder auf Unternehmen bezieht.<sup>5</sup> Auch Becker unterscheidet den Begriff der Führung in Unternehmensführung und Mitarbeiterführung.<sup>6</sup>

Im Folgenden soll ausschließlich auf den Bereich der Mitarbeiterführung eingegangen werden. Anstelle des Begriffs Mitarbeiterführung liest man in der Literatur auch häufig von der „Personalführung“. Diese beiden Begriffe werden hier synonym verwendet. Hopp definiert die Personalführung als zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Wunderer, 2006, Seite 4.

<sup>4</sup> Vgl. Neuberger, 2002, Seite 12-15.

<sup>5</sup> Vgl. Bea, 2005, Seite 1.

<sup>6</sup> Vgl. Becker, 2002, Seite 211.

<sup>7</sup> Vgl. Hopp, 2008, Seite 291.



Stark vereinfacht lässt sich Führung nach Neuberger anhand eines dreiteiligen Schemas darstellen. Dieses besteht aus dem Führer, einem oder mehreren Geführten und der Orientierung an einem gemeinsamen Erfolg, bzw. einer gemeinsamen Aufgabe. Führung ist somit „die Einwirkung auf Geführte, damit diese etwas tun: eine Aufgabe ausführen, ein Produkt erstellen, ein Ziel erreichen“.<sup>8 9</sup>

## 2.2 Definition Führungskraft

Führungskräfte sind alle Personen, die Personal- und/oder Sachverantwortung in einem Unternehmen tragen. Durch ihre Leitungsfunktion haben sie einen entscheidenden Einfluss auf diejenigen Fachbereiche, welche ihrer Verantwortung unterliegen. Zu ihrem Aufgabenbereich zählen die Planung, Ausführung und Kontrolle von Entscheidungen. Darüber hinaus haben sie getroffene Entscheidungen nach außen zu verantworten.<sup>10</sup> In der Fachliteratur erfolgt oftmals die Einteilung in Führungskräfte der oberen, der mittleren oder der unteren Managementebene. Da hierbei jedoch unterschiedliche Kriterien zur Differenzierung und Definition herangezogen werden, ist eine eindeutige Abgrenzung der Führungsebenen nicht möglich.<sup>11</sup> Nach dieser allgemein gehaltenen Definition zählen in der öffentlichen Verwaltung sowohl Abteilungsleiter als auch Amtsleiter zu den Führungskräften. Die klassische Führungskraft in einer Stadtverwaltung ist heutzutage allerdings immer noch der Bürgermeister.

---

<sup>8</sup> Neuberger, 2002, Seite 42-43.

<sup>9</sup> In der Fachliteratur wird Führung mit Hilfe verschiedener Führungstheorien und anhand unterschiedlicher Führungsstilmodelle erklärt. Am bekanntesten sind die drei Führungsstile nach Kurt Lewin (1890-1947) sowie der richtungsbezogene Führungsstil nach Blake und Mouton. Die Darstellung der Führungsstile nach Lewin und der verschiedenen Stile anderer Wissenschaftler würde jedoch den Rahmen dieser Ausarbeitung sprengen und wird deshalb in dieser Bachelorarbeit nicht erfolgen.

<sup>10</sup> Vgl. Becker, 2002, Seite 214.

<sup>11</sup> Vgl. ebenda, Seite 215.



## 2.3 Führungsaufgaben

Die Aufgaben von Führungskräften sind sehr vielfältig. Daher ist eine exakte und abschließende Auflistung aller relevanten Tätigkeiten nahezu unmöglich.<sup>12</sup> Die Führungsaufgaben bestehen neben aufgaben- und entscheidungsorientierten in erster Linie aus Tätigkeiten kommunikativer Art. Diese dienen sowohl der Motivation und Beeinflussung von Mitarbeitern als auch der Steuerung und Moderation von Gruppenprozessen sowie der Sicherstellung und Förderung der Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit in der Belegschaft.<sup>13</sup>

Führungsaufgaben lassen sich nicht nach einem vorgefertigten, bzw. vorgegebenen Schema lösen und zeichnen sich durch einen hohen Grad an Komplexität sowie einen Mangel an Struktur aus. Zudem sollen sie meist unter hohem Zeitdruck gelöst werden. Einfache Aufgaben, die auch von anderen Mitarbeitern gut und vor allem kostengünstiger erfüllt werden können, fallen demnach nicht in den Zuständigkeitsbereich einer Führungskraft.<sup>14</sup>

Im Rahmen ihres Handelns muss die Führungskraft einerseits die sachliche und andererseits die personenbezogene Ebene zu ihren Mitarbeitern beachten. Auf der Sachebene müssen Ziele entwickelt, eindeutig formuliert und schließlich kontrolliert und ausgewertet werden. Auf der personenbezogenen Ebene gilt es, die Mitarbeiter für die Erreichung der Ziele vorzubereiten, dabei zu unterstützen und zu motivieren. Hinzu kommen externe Faktoren, welche in der öffentlichen Verwaltung beispielsweise die zunehmende Kundenorientierung und die steigende Komplexität der Aufgaben darstellen und die Führungskraft in ihrem Handeln zusätzlich beeinflussen.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Hopp, 2008, Seite 291.

<sup>13</sup> Vgl. Sonntag/Schaper, 1995, Seite 196.

<sup>14</sup> Vgl. Neuberger, 2002, Seite 43.

<sup>15</sup> Vgl. Hilgenstock/Jirman, 2001, Seite 18f.



## 2.4 Die berufliche Handlungskompetenz

Die Erfüllung der soeben beschriebenen Führungsaufgaben und die steigenden Anforderungen in der heutigen Arbeitswelt, welche bereits in der Einleitung dieser Arbeit angesprochen wurden, setzen eine hohe Qualifikation und umfassende Fertigkeiten des Stelleninhabers voraus. Fächerübergreifende Qualifikationen sollen dabei die ständige Anpassung des vorhandenen Wissens an veränderte Erfordernisse und Problemstellungen ermöglichen.<sup>16</sup> Abgesehen von theoretischem und tätigkeitsbezogenem Fachwissen zählen Fähigkeiten wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Toleranz, Kooperationsfähigkeit, Lernbereitschaft, Rücksichtnahme und Teamfähigkeit zu den beruflichen Anforderungen.<sup>17</sup> Es wird somit ein ganzes Bündel an unterschiedlichen Kompetenzen<sup>18</sup> gefordert.

Oppermann-Weber fasst unter dem Begriff „Handlungskompetenz“ alle Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen, die eine Führungskraft zur Erfüllung ihrer Anforderungen und Aufgaben benötigt.<sup>19</sup> Dieser Begriff taucht heute zunehmend im Bereich der Berufsbildung auf und wird häufig auch mit dem Begriff „Schlüsselqualifikationen“<sup>20</sup> gleichgesetzt. Die berufliche Handlungskompetenz „geht von einer ganzheitlichen Sichtweise menschlicher Tätigkeit (Arbeits- und Lerntätigkeit) in einem sozialen Kontext aus“.<sup>21</sup> Sie lässt sich in mehrere Kernkompetenzen gliedern.

---

<sup>16</sup> Vgl. Lenzen, 1998, Seite 32.

<sup>17</sup> Vgl. ebenda, Seite 33.

<sup>18</sup> In der Literatur gibt es, abhängig vom jeweiligen Erklärungsziel, zahlreiche und sehr unterschiedliche Kompetenzkonstrukte. Da eine Behandlung aller Ansätze im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht möglich ist, wird im Folgenden ausschließlich das der beruflichen Handlungskompetenz aufgegriffen und vertieft.

<sup>19</sup> Vgl. Oppermann-Weber, 2001, Seite 33.

<sup>20</sup> Schlüsselqualifikationen ergänzen das fachliche Wissen. Sie sind „Metawissen“ für den Umgang mit diesem und befähigen zur personen- und sachgerechten Anwendung des Fachwissens in der Arbeitswelt. Vgl. Lang, 2000, Seite 38.

<sup>21</sup> Sonntag/Schaper, 1992, Seite 187.



Davon sind zusammengefasst folgende von zentraler Bedeutung:

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Persönlichkeitskompetenz,
- Sozialkompetenz.<sup>22</sup>

Diese vier unterschiedlichen Kompetenzen beeinflussen sich gegenseitig und sind eng miteinander verzahnt.<sup>23</sup> Nachstehend wird auf sie im Einzelnen eingegangen.

### **2.4.1 Fachkompetenz**

Unter der Fachkompetenz versteht man das Verfügen über spezifisches Fachwissen und die Fähigkeit, dieses situationsgerecht einsetzen, vertiefen und verknüpfen zu können.<sup>24</sup> Einmal erworbene fachliche Kenntnisse reichen nicht aus, um für den gesamten Zeitraum des Arbeitslebens als Arbeitnehmer interessant und demzufolge erfolgreich zu sein. Aufgrund dessen werden neben einer Grundqualifikation Fähigkeiten benötigt, die eine ständige Aktualisierung, Vertiefung und Erweiterung des vorhandenen Wissens erlauben. Demnach versteht man unter der Fachkompetenz nicht nur den Besitz von fachlichen Kenntnissen, welche sowohl eine gewisse Breite als auch Tiefe aufweisen, sondern ebenso die Bereitschaft und das Vermögen sich ständig selbständig weiterzubilden.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Oppermann-Weber, 2001, Seite 33.

<sup>23</sup> Vgl. Heyse/Erpenbeck, 1997, Seite 51; Vgl. Lang, 2000, Seite 36.

<sup>24</sup> Vgl. Zimmer/Brake, 1993, Seite 32f.

<sup>25</sup> Vgl. Lenzen, 1998, Seite 43.



### 2.4.2 Methodenkompetenz

Methodenkompetenz besteht sowohl aus der Bereitwilligkeit als auch aus der Fähigkeit Techniken und Vorgehensweisen situationsgerecht und personengerecht einzusetzen, um Ziele besser und schneller realisieren zu können.<sup>26</sup> Sie setzt unter anderem analytisches und strukturiertes Denken, planerische Fähigkeiten, die Eigenschaft zur Problemlösung, Kreativität und Innovationsfähigkeit voraus.<sup>27</sup> Die Methodenkompetenz ist, wie auch die Fachkompetenz, für die Gestaltung, Steuerung und Sicherung betrieblicher Prozesse und Abläufe erforderlich.<sup>28</sup> Zudem beinhaltet sie die Bereitschaft zum selbständigen Erschließen von Informationen und dem eigenständigen Erlernen und Entwickeln neuer Methoden und Anwendungstechniken zur effektiveren Aufgabenerfüllung.<sup>29</sup>

### 2.4.3 Persönlichkeitskompetenz

Die Persönlichkeitskompetenz, oder auch personale Kompetenz, ermöglicht den situationsangemessenen Umgang mit sich selbst. Sie bedeutet „ein realistisches Selbstbild zu haben, der eigenen Überzeugung nach handeln zu können und bereit zu sein zur sozialen Verantwortung“.<sup>30</sup> Personale Kompetenz unterteilt sich grundsätzlich in die Fähigkeit der Selbstwahrnehmung und die Fähigkeit des Selbstmanagements. Erstere besteht aus der emotionalen Selbstwahrnehmung, d. h. sich seinen Gefühlen und deren Wirkung bewusst zu sein, seine eigenen Stärken und Grenzen zu kennen und ein angemessenes Selbstvertrauen zu haben.

---

<sup>26</sup> Vgl. Oppermann-Weber, 2001, Seite 37.

<sup>27</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse, 1999, Seite 159.

<sup>28</sup> Vgl. Zimmer/Brake, 1993, Seite 33.

<sup>29</sup> Vgl. Lenzen, 1998, Seite 46.

<sup>30</sup> Zimmer/Brake, 1993, Seite 33.



Die Fähigkeit des Selbstmanagements beinhaltet vor allem die Kontrolle der eigenen Emotionen und die Steuerung des eigenen Verhaltens.<sup>31</sup>

#### **2.4.4 Sozialkompetenz**

Der Begriff der Sozialkompetenz wird in der Literatur vielfältig definiert und ausgelegt. Trotz der teilweise unterschiedlichen Inhalte sind dabei die Kommunikationsfähigkeit, die Kooperationsfähigkeit und die Teamfähigkeit konstante Bestandteile der Ausführungen.<sup>32</sup> Nach Oppermann-Weber beinhaltet die Sozialkompetenz die Fähigkeit zur konstruktiven und situationsgerechten Interaktion mit anderen Menschen. Vorausgesetzt wird dafür ein hohes Maß an Toleranz und Akzeptanz. Diese Eigenschaften sind insbesondere im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen und mit anderen ethischen Hintergründen wichtig. Darüber hinaus umfasst die soziale Kompetenz zusätzlich folgende Fähigkeiten: Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Fairness, Verlässlichkeit, Wertschätzung für andere, interkulturelle Sensibilität und Lernbereitschaft.<sup>33</sup> Eine gute Sozialkompetenz ist damit wichtig für die Führung von Mitarbeitern sowie eine gute Kommunikation und die Entwicklung von Gemeinschaften.<sup>34</sup>

Die unter 2.4.3 erläuterte personale Kompetenz kann als Voraussetzung für einen sozial kompetenten Umgang mit anderen Menschen gesehen werden, denn dieser setzt eine angemessene Selbststeuerung und Selbstwahrnehmung voraus. Eine Steigerung der personalen Kompetenz kommt somit in der Regel auch der sozialen Kompetenz zugute.<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Goleman, 2002, Seite 61.

<sup>32</sup> Vgl. Lenzen, 1998, Seite 47.

<sup>33</sup> Vgl. Oppermann-Weber, 2001, Seite 40.

<sup>34</sup> Vgl. Zimmer/Brake, 1993, Seite 33.

<sup>35</sup> Vgl. Heyse/Erpenbeck, 1997, Seite 208.





## 2.5 Methoden zur Kompetenzentwicklung

Um die oben genannten Fähig- und Fertigkeiten bei ihren Führungskräften zu entwickeln und zu fördern, nutzen viele Unternehmen und öffentliche Verwaltungen bereits verschiedene Methoden und Techniken der Kompetenzentwicklung. Das Angebot an Fort- und Weiterbildungen ist hierbei zahlreich und vielseitig. Eine Differenzierung der unterschiedlichen Methoden kann beispielsweise nach inhaltsorientierten Techniken, wie Lehrgesprächen und Vorträgen oder nach prozessorientierten Vorgehensweisen, wie Rollenspielen, Diskussionen oder individuellen Beratungen (Coaching) erfolgen. Je nachdem, welche der oben genannten Kompetenzen gefördert werden soll, fällt die Wahl auf eine besondere Technik. Diese Bachelorarbeit befasst sich ausschließlich mit der Entwicklung der personalen und sozialen Kompetenz. Diesbezüglich ist zu beachten, dass diese beiden Kompetenzen nicht in frontalen Lernprozessen wie zum Beispiel in Fachvorträgen, sondern ausschließlich in der Form des selbstorganisierten Lernens erworben werden können. Darunter ist ein soziales Lernen, bei welchem die Motivation und Betätigung vom Lernenden selbst ausgeht, zu verstehen und bedeutet keinesfalls ein Lernen im „stillen Kämmerlein“. Selbstorganisiertes Lernen ist bei der Entwicklung der sozialen und personalen Kompetenzen deswegen wichtig, da diese stets die Aneignung von Werten beinhaltet und das wiederum ausschließlich über eigene Erfahrungen und den Prozess der Verinnerlichung erfolgen kann.<sup>36</sup> Dieser Prozess, der sogenannte „Interiorisationsvorgang“, bei dem die Werte nicht nur gelernt, sondern zu eigenen Emotionen und Motivationen werden, setzt reale Entscheidungssituationen voraus, die zu einer starken Verwirrung auf der Gefühlsebene führen. Durch diese emotionale Irritation werden die Werte verinnerlicht und als Kompetenzen angeeignet.<sup>37</sup> Dies hängt damit zusammen, dass sowohl die personale als auch die soziale Kompetenz

---

<sup>36</sup> Vgl. Heyse/Erpenbeck, 1997, Seite 198.

<sup>37</sup> Vgl. Erpenbeck/Heyse, 1999, Seite 26.



ihren Ursprung im emotionalen Bereich eines Menschen haben und von grundlegenden Haltungen und Ansichten geprägt sind. Sollen diese entwickelt und trainiert werden, muss eine Veränderung hinsichtlich des eigenen Verhaltens stattfinden, und dies kann nur dann erfolgen, wenn man vom Sinn und Nutzen der erstrebten Veränderung für das eigene Leben überzeugt ist.<sup>38</sup> Der Erwerb von reinem Fach- und Methodenwissen kann hingegen überwiegend „wertfrei“ stattfinden.<sup>39</sup> Dieses kann somit durchaus auch in Fachvorträgen und Lehrgesprächen erlernt werden.

In dieser Arbeit soll ausschließlich auf eine besondere und neuartige Methode der Kompetenzentwicklung für Führungskräfte eingegangen werden. Diese wurde von der Agentur *mehrwert*, welche im folgenden Kapitel vorgestellt wird, zur Förderung sozialer und personaler Kompetenzen konzipiert und unterscheidet sich wesentlich von den herkömmlichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen der Führungskräfteentwicklung<sup>40</sup>.

### **3 Die Agentur *mehrwert***

#### **3.1 Die Entstehung der Agentur *mehrwert***

Im Jahre 1999 beschlossen die Diakonie und das Evangelische Jugendwerk Baden-Württemberg erstmals eine „Agentur für Soziales Lernen“ zu erschaffen.<sup>41</sup> Diese Idee basierte auf dem Modellprojekt „Soziales Lernen“, welches in den Jahren 1996 bis 1999 von den oben genannten Trägern initiiert wurde. Inhalt dieses Projekts war die

---

<sup>38</sup> Vgl. Lang, 2000, Seite 38.

<sup>39</sup> Vgl. Heyse/Erpenbeck, 1997, Seite 198.

<sup>40</sup> Die Führungskräfteentwicklung ist ein Teilbereich der Personalentwicklung und zielt auf die Förderung und Qualifizierung von aktiven Führungskräften und Nachwuchsführungskräften ab. Vgl. Fred G. Becker, 2002, Seite 215.

<sup>41</sup> Vgl. Agentur *mehrwert*, 10 Jahre Agentur mehrwert, im April 2010, DAS JAHR 1999: EINE KONZERTIERTE AKTION.



Förderung der sozialen Kompetenzen von Jugendlichen durch Praxisaufenthalte in sozialen Einrichtungen.<sup>42</sup> Mit dem Ziel, ihren erfahrungsorientierten Ansatz des sozialen Lernens regional zu verbreiten, startete die Agentur *mehrwert* am 21. März 2000. Finanzielle Absicherung erfuhr die Agentur zu diesem Zeitpunkt durch den Stifterbund zur Förderung sozialen Lernens. Zu den Stiftern des Verbundes zählten sowohl Diakonische Einrichtungen aus Württemberg als auch die Evangelische Landeskirche.<sup>43</sup> Die Agentur befasste sich in ihren Anfängen hauptsächlich mit Projekten für Schüler und Auszubildende in Baden-Württemberg.<sup>44</sup> Dabei basierte der von der Agentur entwickelte und in diesen Projekten angewandte Lernansatz auf der lang erprobten Erkenntnis aus der Erlebnispädagogik, dass junge Menschen Lernsituationen benötigen, die reale Erfahrungen bieten.<sup>45</sup>

### **3.2 Die Agentur *mehrwert* heute**

Heute ist die gemeinnützige GmbH<sup>46</sup> *mehrwert* ein anerkanntes Kompetenzzentrum für soziales Lernen mit Sitz in Stuttgart. Die Agentur beschäftigt sich mit der Konzeption, Betreuung und Verwirklichung nachhaltiger Lernprojekte zur Förderung sozialer und personaler Kompetenzen und steht somit für den sozialen Mehrwert. Das Angebot der Agentur umfasst heute sowohl Projekte für Schüler, Studenten und Auszubildende als auch für Führungskräfte des oberen und mittleren Managements. Zudem werden Projekte im Bereich Corporate Citizenship<sup>47</sup> angeboten. Die gesamten Programme beruhen auf der

---

<sup>42</sup> Vgl. Agentur *mehrwert*, 10 Jahre Agentur mehrwert, im April 2010, AUS DER TAUFGE HOHEN.

<sup>43</sup> Vgl. ebenda, GUTER START: DER STIFTERBUND.

<sup>44</sup> Vgl. ebenda, START IN DEN RÄUMEN DER DIAKONIE

<sup>45</sup> Vgl. ebenda, ERFAHRUNGEN, AUF DIE ES ANKOMMT.

<sup>46</sup> GmbH bedeutet Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

<sup>47</sup> Corporate Citizenship bezeichnet „Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“. Gemeint ist hiermit die strategische Ausrichtung des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen auf die eigenen Unternehmensziele.



Philosophie „Lernen in fremden Lebenswelten“, für welche die Agentur mehrfach ausgezeichnet wurde. Unter anderem war sie „ausgewählter Ort“ im bundesweiten Wettbewerb „Land der Ideen“. Seit der Gründung im April 2000 hat die Agentur *mehrwert* rund 11000 Menschen aus verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereichen bei ihrem Einsatz in sozialen Einrichtungen begleitet.<sup>48</sup> Aktuell wurde die Agentur *mehrwert* aufgrund ihres jahrelangen Engagements bezüglich der Förderung sozialer Kompetenzen für den Deutschen Engagementpreis 2011 nominiert.<sup>49</sup>

## 4 Das Konzept „Blickwechsel“ - eine andere Welt erleben

Das von der Agentur *mehrwert* im Jahre 2002 eingeführte Programm „Blickwechsel“ ist „innovatives Lernen für Führungskräfte“ und hat die Stärkung der personalen sowie der sozialen Kompetenz zum Ziel. Zentraler Bestandteil ist dabei die einwöchige Mitarbeit der Teilnehmer in einer sozialen Institution ihrer Wahl.<sup>50</sup> Die Führungskräfte begeben sich in eine ihnen völlig fremde Lebenswelt und verlassen damit für kurze Zeit ihre vertraute „Komfortzone“. Losgelöst vom beruflichen Alltag und hierarchischen Ordnungen lernen sie im direkten Kontakt mit alten, behinderten oder obdachlosen Menschen sowohl ihre Stärken als auch ihre Schwächen kennen.<sup>51</sup> „Blickwechsel“ basiert auf einem handlungs- und erfahrungsorientierten Lernansatz und setzt auf den gegenseitigen Gewinn („win-win“) aller Teilnehmenden.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Agentur *mehrwert*, Agentur.

<sup>49</sup> Vgl. Agentur *mehrwert*, Wertvolle Arbeit zur Förderung sozialer Kompetenzen.

<sup>50</sup> Vgl. Agentur *mehrwert*, Startseite Blickwechsel.

<sup>51</sup> Vgl. Agentur *mehrwert*, Wir über uns.

<sup>52</sup> Vgl. Bartsch, 2004, Seite 11-12.



## 4.1 Ablauf „Blickwechsel“

Während der gesamten Dauer des Projekts erfolgt eine Begleitung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter der Agentur *mehrwert*. So finden alle vier Phasen des Programms unter professioneller Leitung und pädagogischer Betreuung statt: die Einführung, die Praxiswoche, die Auswertungsveranstaltung und das Follow-Up-Coaching.<sup>53</sup> Diese Bausteine des „Blickwechsels“ werden im Nachfolgenden detailliert beschrieben.

### 4.1.1 Der Einführungsworkshop

Die Einführung der Teilnehmer erfolgt in einem ersten Treffen in der jeweiligen Organisation. In einer kleinen Gruppe werden sowohl Erwartungen als auch bestehende Unsicherheiten und Befürchtungen hinsichtlich des Projekts besprochen. Diese werden bildhaft dargestellt, um die gemeinsamen Einstellungen und Ansichten zu verdeutlichen und somit ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu erzeugen.<sup>54</sup> Bei dieser Visualisierung bilden sich die individuellen Lernthemen der einzelnen Führungskräfte ab. Derartige Themen können beispielsweise die Entwicklung von Geduld, die Stärkung des Einfühlungsvermögens oder der Abbau von Berührungängsten sein.<sup>55</sup>

Für ein effektives und nachhaltiges Lernen ist es besonders wichtig, dass sich die Teilnehmer emotional öffnen und ihre Gefühle von Anfang an zum Ausdruck bringen.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Agentur *mehrwert*, Ablauf Blickwechsel.

<sup>54</sup> Vgl. Bartsch, 2004, Seite 4.

<sup>55</sup> Vgl. ebenda, Seite 6.

<sup>56</sup> Vgl. ebenda, Seite 4.



#### **4.1.2 Der Praxiseinsatz**

Der Arbeitseinsatz in der sozialen Einrichtung dauert in der Regel eine Woche und soll so praxisnah wie möglich erfolgen. Die Art der Einrichtung dürfen die Teilnehmer vorab selbst wählen. Die Wahl kann beispielsweise auf eine Behindertenwerkstatt, ein Altenheim oder ein Obdachlosenheim fallen. Dabei kommt es vor allem auch auf das individuelle Lernziel an. Will der „Blickwechsler“ beispielsweise Berührungsängste verlieren, wäre die Wahl einer Behindertenwerkstatt zu empfehlen. Die Suche nach einem geeigneten Betrieb sowie die Vermittlung gehört zu dem Betreuungsangebot der Agentur *mehrwert*. Während des „Blickwechsels“ nehmen die Führungskräfte aktiv am Tagesgeschehen in den sozialen Organisationen teil und arbeiten bei allen anstehenden Aufgaben tatkräftig mit. Zu den Tätigkeiten können sowohl die Übernahme leichter Pflegetätigkeiten als auch die Betreuung von verhaltensauffälligen oder behinderten Kindern gehören.<sup>57</sup> Die Teilnehmer erhalten für die Dauer ihres Arbeitseinsatzes ein Tagebuch mit vorgefertigten Fragen. Darin sollen allabendlich die prägnantesten Ereignisse und Erlebnisse des Tages schriftlich festgehalten und so nochmals bewusst verinnerlicht werden.<sup>58</sup>

#### **4.1.3 Die Auswertungsveranstaltung**

Die Auswertungsveranstaltung im Rahmen der Gruppe findet kurze Zeit nach dem Praxiseinsatz in der sozialen Institution statt. Hier sollen die Teilnehmer in einer komprimierten Form von ihren wichtigsten Erfahrungen berichten. Mit Hilfe von strukturierten Fragen soll ein besonders eindrucksvolles Erlebnis ausführlich und im Detail beschrieben werden. Dabei werden Fragen existenzieller Natur, wie beispielsweise die nach dem Sinn des Lebens, aufgeworfen. Der Erzählende erlebt eine Verwirrung auf der Gefühlsebene und seiner bisherigen Ansichten. Diese

---

<sup>57</sup> Vgl. Bartsch, 2004, Seite 7.

<sup>58</sup> Vgl. ebenda, Seite 8.



Phase der Auswertung erfolgt unter Einhaltung der Feedbackregeln. Der Gesprächsführer der Runde achtet darauf, dass keine Unterbrechungen, Einwendungen oder Bewertungen durch die anderen Teilnehmer auftreten.<sup>59</sup>

Im Rahmen dieses abwechselnden Zuhörens findet ein wichtiger Vergleich unter den Teilnehmern statt. Sie erkennen sowohl Parallelen als auch Unterschiede in den eigenen und den von ihren Gruppenmitgliedern gemachten Erfahrungen. Dieser Prozess ist elementar wichtig und dient der Selbstvergewisserung. Die Erfahrungen werden mit dem Lernthema verknüpft, das bei der Einführung festgelegt wurde. Dadurch entstehen die ersten Transferüberlegungen. Erkenntnisse und Erlebnisse aus dem Aufenthalt in den sozialen Einrichtungen werden dabei auf den Berufsalltag übertragen. Als Resultat der Auswertungsveranstaltung soll jede Führungskraft einen geeigneten Vorsatz für ihre Tätigkeit im Unternehmen mitnehmen. Dabei findet bei den Teilnehmern wiederum eine Verbindung der Erfahrungen mit der eigenen Lebensgeschichte statt.<sup>60</sup>

#### **4.1.4 Das Follow-Up-Coaching**

Das Follow-Up-Coaching findet drei bis vier Monate nach der Auswertungsveranstaltung statt. Im Rahmen dieses Gesprächs, das in der Regel telefonisch erfolgt, kann die bei der Einführung festgelegte Zielvereinbarung, der Erlebnisbericht der Gruppenauswertung und die Thematik des Transfers aufgegriffen und weitergeführt werden. Zur Anwendung kommen hierbei hilfreiche Methoden der Fragetechnik aus dem Coaching.<sup>61</sup> Die Führungskräfte werden dadurch nachhaltig bei der

---

<sup>59</sup> Vgl. Bartsch, 2004, Seite 8.

<sup>60</sup> Vgl. ebenda, Seite 9.

<sup>61</sup> Vgl. ebenda.



Übertragung der beim „Blickwechsel“ erworbenen Erkenntnisse in das eigene Unternehmen unterstützt.

## **4.2 Der handlungs- und erfahrungsorientierte Lernansatz**

„Blickwechsel“ greift mit seinem handlungs- und erfahrungsorientierten Ansatz die nachstehenden lerntheoretischen Erkenntnisse aus der Erwachsenenbildung und der Pädagogik auf.

Das Lernen von Erwachsenen geschieht im Zusammenhang mit vielen Faktoren. Diese sind beispielsweise die eigene Biographie, Berufsausbildungen, Erwerbstätigkeit, Familie, Freizeit, soziales Umfeld, Vorwissen und bereits erworbene Erfahrungen. Aufgrund dessen werden neue Informationen und Erlebnisse sofort mit dem bereits Bekannten in Verbindung gebracht und daran gemessen.<sup>62</sup> „Neue Impulse treffen auf den „Resonanzboden“ der Erfahrung.“<sup>63</sup> Eine weitere Erkenntnis aus der Erwachsenenbildung ist darüber hinaus, dass es für den Lernerfolg besonders erfolgsversprechend ist, Wissen oder Fähigkeiten nicht nur von einer vortragenden Lehrperson „vermittelt“ zu bekommen, sondern sich diese auch selbst in aktiver Form anzueignen.<sup>64</sup>

## **4.3 Die Bedeutung der Reflexion**

Wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben wurde, basiert das Konzept „Blickwechsel“ auf dem Lernen durch und aus Erfahrung. Eine Erfahrung ist jedoch erst dann auch eine Bildungserfahrung, wenn diese reflektiert wird.<sup>65</sup> Unter dem Begriff des Reflektierens versteht man das Nachdenken über die Erfahrung, das Vergleichen mit anderen

---

<sup>62</sup> Vgl. Knoll, 1999, Seite 65-66.

<sup>63</sup> Bartsch, 2004, Seite 11.

<sup>64</sup> Vgl. Knoll, 1999, Seite 75.

<sup>65</sup> Vgl. Sliwka, 2009, Seite 85.





Erfahrungen und der Versuch zu verstehen, welche Erkenntnisse und Lernerfolge aus der Erfahrung gewonnen werden konnten und welche Fragen aus dieser heraus entstanden sind. Die Reflexion bildet somit ein wichtiges Bindeglied zwischen der praktischen Erfahrung, im Falle des „Blickwechsels“ ist diese der Arbeitseinsatz in der sozialen Einrichtung, und dem Verstehen und Verinnerlichen des Erlernten. Denn erst durch sie „wird der Prozess des Handelns eine Bildungserfahrung“.<sup>66</sup>

Ein strukturierter Reflexionsprozess besteht aus den folgenden vier Schritten:

- Sich das was man erfahren, gesehen, festgestellt und empfunden hat zu vergegenwärtigen.
- Die neue Erfahrung mit den in der Vergangenheit bereits gesammelten Erfahrungen zu vergleichen.
- Das Erfahrene mit Hilfe tiefgreifender Fragestellungen auch in größere Zusammenhänge zu setzen und zu überdenken.
- Die Erfahrung noch einmal gedanklich zu rekonstruieren, sich bewusst machen welche Bedeutung sie für einen selbst hat und welche Vorsätze und Ideen aus der Erfahrung in die eigene Lebenssituation mitgenommen und transferiert werden können.<sup>67</sup>

Eine pädagogisch professionell ausgearbeitete Reflexion beginnt bereits vor der praktischen Erfahrung und somit vor dem eigentlichen Handeln der Projektteilnehmer.<sup>68</sup> Diesen Ansatz verfolgt auch der von der Agentur *mehrwert* konzipierte „Blickwechsel“. Bei diesem Fortbildungsprogramm wird das strukturierte Nachdenken der Teilnehmer über die eigenen Erfahrungen durch verschiedene Formen und Methoden der Reflexion bewusst gestaltet und angeregt: Gleich zu Anfang, bei dem bereits in 4.1.1 beschriebenen Einführungsworkshop, werden die Teilnehmer dazu

---

<sup>66</sup> Sliwka, 2009, Seite 85.

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, Seite 86.

<sup>68</sup> Vgl. ebenda, Seite 87.



angehalten, eigene Erwartungen und Gefühle bezüglich des späteren Praxiseinsatzes zu reflektieren. Zudem erhält der einzelne Teilnehmer durch strukturierte Gespräche und den Austausch mit den anderen Teilnehmern eine umfassende und perspektivenreiche Sichtweise auf das bevorstehende Projekt. Während der Mitarbeit in der sozialen Einrichtung dient ein Tagebuch der Reflexion. Hierdurch werden die Blickwechsler angehalten strukturiert über die eigenen Erfahrungen nachzudenken und diese somit zu reflektieren.<sup>69</sup> Diese Verankerung im Bewusstsein der Teilnehmer gewährleistet die Sicherung der Erfahrungen und ermöglicht die spätere Umsetzung und Formulierung der daraus gewonnenen Erkenntnisse und Fähigkeiten.<sup>70</sup> Bei der Auswertungsveranstaltung<sup>71</sup> werden die während des Praxiseinsatzes erworbenen Erfahrungen und Erlebnisse sortiert und ebenfalls reflektiert. Das Follow-Up-Coaching<sup>72</sup> rundet den Prozess der Reflexion ab, indem hierbei nochmals mit Hilfe spezieller Fragetechniken das Erfahrene in das Bewusstsein der Führungskräfte gerufen wird.

Durch diese strukturierte Reflexion soll der Transfer der Praxiserfahrung in die betriebliche Führungsrolle der teilnehmenden Führungskräfte erreicht werden.<sup>73</sup>

#### **4.4 Die Rolle der sozialen Einrichtung als Lernumgebung**

Der Praxiseinsatz bei dem Projekt „Blickwechsel“ findet aus den folgenden Gründen in einer sozialen Organisation statt:

1. Im Unterschied zu künstlich hergestellten Situationen findet das Lernen hier mitten im realen Leben statt.

---

<sup>69</sup> Vgl. 4.1.2.

<sup>70</sup> Vgl. Bartsch, 2004, Seite 8.

<sup>71</sup> Vgl. 4.1.3.

<sup>72</sup> Vgl. 4.1.4.

<sup>73</sup> Vgl. Agentur *mehrwert*, Startseite Blickwechsel.



2. Es handelt sich dabei um ganzheitliches Lernen, d. h. Lernen mit allen Sinnen und Emotionen.
3. Das Lernen in sozialen Einrichtungen hat eine beispielhafte Bedeutung. Generell ist soziales Lernen in jeder Institution denkbar, die sich mit Personen in schwierigen Lebenssituationen befasst.<sup>74</sup>

Eine weitere Besonderheit ist darüber hinaus, dass die Teilnehmer von Anfang an einen aktiven Part in der sozialen Einrichtung übernehmen und auf neue Situationen und Menschen reagieren müssen. Teilnahmsloses Verhalten durch bloßes Beobachten und Zuschauen ist somit nicht möglich. Aufgrund dessen sind Lernanstöße beim „Blickwechsel“ im Gegensatz zu Seminaren, bei denen es möglich ist lediglich zuzuhören und Interesse vorzutäuschen, gewissermaßen unumgänglich.<sup>75</sup>

#### **4.5 Der „Win-Win-Ansatz“**

Das Konzept „Blickwechsel“ ist ein Gewinn für alle teilnehmenden Parteien, vorausgesetzt die Begegnung findet auf gleicher Augenhöhe statt. So muss sich der Manager, der in seinem Unternehmen eine einflussreiche und herausragende Position inne hat, in die Gemeinschaft der sozialen Einrichtung einfügen und gegebenenfalls auch unterordnen. Hierbei ist es entscheidend, dass die Menschen mit ihren jeweiligen Besonderheiten und Bedürfnissen respektiert und dementsprechend behandelt werden. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sind ein Gespräch mit den Fachkräften der sozialen Institution und eine gründliche Vorbereitung erfolgsversprechende Komponenten für den Praxiseinsatz.<sup>76</sup> Werden diese Verhaltensregeln beachtet, profitieren die Führungskräfte selbst, die jeweiligen privatwirtschaftlichen Unternehmen und nicht zuletzt

---

<sup>74</sup> Vgl. Bartsch, 2004, Seite 11.

<sup>75</sup> Vgl. ebenda, Seite 12.

<sup>76</sup> Vgl. ebenda.



die sozialen Organisationen und die Menschen in den Einrichtungen von diesem Konzept.<sup>77</sup>

Durch den Kontakt mit Menschen in schwierigen Lebenslagen erleben die Führungskräfte einen Wandel in ihren eigenen Ansichten und Wertvorstellungen. Sie lernen sich selbst und ihre eigenen Fähigkeiten auf einer emotionalen Ebene kennen und erhalten dadurch ein größeres Vertrauen in die eigenen Fertigkeiten. Des Weiteren lernen Sie den in der jeweiligen Organisation vorherrschenden Führungsstil kennen. Dieser zeichnet sich im sozialen Bereich insbesondere durch Konsequenz aus und lässt sich gegebenenfalls von den Führungskräften in den eigenen Arbeitsalltag integrieren. Zudem erfahren sie, dass neben den fachlichen insbesondere die sozialen Fähigkeiten ihrer Angestellten von Bedeutung sind. Darüber hinaus können sich die Führungskräfte nach dem „Blickwechsel“ schneller auf neue und unbekannte Situationen einstellen.<sup>78</sup>

Die Unternehmen profitieren von dem Projekt „Blickwechsel“ hinsichtlich zwei verschiedener Bereiche. Zum einen im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und zum anderen hinsichtlich der eigenen Imagesteigerung. Im Hinblick auf die Persönlichkeitsentwicklung erhalten die Betriebe gelassener und zufriedener Führungskräfte. So werden manche Situationen im Unternehmen durch die neue Haltung der Führungskräfte relativiert. Ferner verbessert sich aufgrund der gemeinsamen Erfahrungen und des Kennenlernens auf der emotionalen Ebene im Rahmen des Projekts die Zusammenarbeit der teilnehmenden Führungskräfte. Nicht zuletzt steigert sich das Ansehen des Unternehmens wegen der sozialen Verantwortung, die es übernimmt, und des Engagements für das Gemeinwohl.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Bartsch, 2004, Seite 12.

<sup>78</sup> Vgl. ebenda.

<sup>79</sup> Vgl. ebenda, Seite 12-13.



Die sozialen Organisationen können durch die personelle Verstärkung beispielsweise Ausfahrten, bei denen üblicherweise ein hoher Personaleinsatz notwendig ist, bewerkstelligen. Außerdem erhalten sie durch den betriebsfremden und daher nicht betriebsblinden Außenstehenden kostbare Vorschläge und Anstöße für den eigenen Betrieb. Darüber hinaus profitieren sie eventuell von weiteren Kooperationen durch den neuen Kontakt mit dem Unternehmen der Führungskraft.<sup>80</sup>

Die Menschen in den sozialen Einrichtungen freuen sich über die Beachtung und die Zeit, die ihnen von den „Blickwechslern“ geschenkt wird. Insbesondere der Kontakt mit einem Manager gibt ihnen ein besonderes Gefühl der Bestätigung und Wertschätzung.<sup>81</sup>

#### **4.6 Resonanzen und Erfolge**

Das Konzept „Blickwechsel“ wurde 2003 mit dem bundesweit renommierten Innovationspreis des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung ausgezeichnet. Nach eigenen Angaben der Agentur *mehrwert* haben seit der Einführung im Jahre 2002 bis heute rund 300 Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft teilgenommen.<sup>82</sup> Aktuell nutzen Führungskräfte aus namhaften Unternehmen wie beispielsweise der Landesbank Baden-Württemberg, der Deutschen Bank Stuttgart, der Kreissparkasse Rems-Murr, der TRUMPF GmbH + Co. KG, der Robert Bosch GmbH und der Kärcher Vertriebs-GmbH den „Blickwechsel“.<sup>83</sup> Unter den Teilnehmern waren bisher Führungskräfte jeder Führungsebene vertreten. Angefangen bei

---

<sup>80</sup> Vgl. Bartsch, 2004, Seite 13.

<sup>81</sup> Vgl. ebenda.

<sup>82</sup> Vgl. Anlage 8, Telefoninterview mit Frau Gabriele Bartsch am 11.07.2011.

<sup>83</sup> Vgl. Agentur *mehrwert*, Kunden/Referenzen.



Nachwuchsführungskräften über Team-, Abteilungs-, und Bereichsleiter bis hin zu Vorständen der obersten Managementebene.<sup>84</sup>

Im Anschluss an jeden „Blickwechsel“ werden die Teilnehmer gebeten einen Fragebogen hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit dem Konzept auszufüllen. Dieser dient der ständigen Evaluation des Programmes.<sup>85</sup> Darüber hinaus wird im Rahmen des Follow-Up-Coachings, das ungefähr drei Monate nach dem „Blickwechsel“ stattfindet, gefragt, ob die Führungskräfte das Programm einem Kollegen empfehlen würden. Bei den Auswertungen der rund 300 Fragebögen war das Ergebnis eine nahezu hundertprozentige Zufriedenheit mit dem Projekt. Laut Frau Bartsch, der Geschäftsführerin der Agentur *mehrwert*, bewerteten die Führungskräfte ihre Teilnahme als „sehr wertvoll“ und es fiel vermehrt die Aussage, dass sie die Erfahrungen „nicht missen wollen“. Frau Bartsch kann sich lediglich an einen einzigen Teilnehmer unter den 300 Führungskräften erinnern, der das Konzept nicht weiterempfehlen würde.<sup>86</sup>

## **5 Der Bürgermeister in Baden-Württemberg**

Um das soeben dargestellte Programm „Blickwechsel“ für Bürgermeister zu gestalten, ist es zunächst notwendig, grundlegende Informationen zu diesem speziellen Berufsbild zusammenzutragen. Dies wird im Nachstehenden erfolgen.

### **5.1 Rechtsstellung und Aufgaben des Bürgermeisters**

Dem Amt des Bürgermeisters kommt aufgrund der in Baden-Württemberg geltenden Süddeutschen Ratsverfassung eine außergewöhnlich starke

---

<sup>84</sup> Vgl. Anlage 8, Telefoninterview mit Frau Gabriele Bartsch am 11.07.2011.

<sup>85</sup> Vgl. Anlage 11, Fragebogen der Agentur *mehrwert*.

<sup>86</sup> Vgl. Anlage 8, Telefoninterview mit Frau Gabriele Bartsch am 11.07.2011.



Stellung zu.<sup>87</sup> Die Besonderheit an dieser Verfassung ist die Direktwahl des Bürgermeisters aus der Mitte der Bevölkerung.<sup>88</sup> Diese verschafft dem Bürgermeister die bedeutende Legitimation, im Namen der Bürgerschaft Entscheidungen zu treffen.<sup>89</sup> Sein Zuständigkeitsbereich ist gesetzlich durch die Gemeindeordnung für Baden-Württemberg (GemO) geregelt und umfasst die Leitung der Gemeindeverwaltung, den Vorsitz im Gemeinderat und die Funktion als Vertreter der Gemeinde nach außen.<sup>90</sup> Verantwortung und Kompetenz bezüglich der Steuerung der Gemeinde sind demzufolge auf zwei Organe verteilt, den Gemeinderat und den Bürgermeister. Diese beiden Organe sind unabhängig voneinander und rechtlich gleichgestellt, was wiederum das gegenseitige Eingreifen in die jeweiligen Zuständigkeiten verhindert.<sup>91</sup>

Als Leiter der Gemeindeverwaltung ist der Bürgermeister gemäß § 44 GemO für die sachgemäße Erledigung der Aufgaben, den ordnungsgemäßen Gang der Verwaltung und die innere Organisation der Gemeindeverwaltung zuständig. Er ist oberste Dienstbehörde, Dienstvorgesetzter und Vorgesetzter für die Gemeindebediensteten.<sup>92</sup> Von den oben genannten Rollen ist die des Vorgesetzten im Arbeitsalltag am bedeutendsten, denn aufgrund dessen ist er gegenüber allen Gemeindebeschäftigten weisungsbefugt.<sup>93</sup>

Kraft Gesetzes ist der Bürgermeister Mitglied und zugleich Vorsitzender des Gemeinderats und seiner Ausschüsse. Dies ermöglicht ihm die Mitwirkung bei der Beschlussfassung des Gemeinderats in allen wichtigen

---

<sup>87</sup> Vgl. Wehling/Siewert, 1987, Seite 17.

<sup>88</sup> Vgl. Stock, 2002, Seite 4.

<sup>89</sup> Vgl. ebenda, Seite 3.

<sup>90</sup> Vgl. Waibel, 2007, Seite 187.

<sup>91</sup> Vgl. Gisevius, 1999, Seite 13.

<sup>92</sup> Vgl. § 44 Gemeindeordnung.

<sup>93</sup> Vgl. Wehling/Siewert, 1987, Seite 37.



Angelegenheiten der Gemeinde. Er hat als „Erster unter Gleichen“ die identischen Rechte wie die ehrenamtlichen Gemeinderäte. Allein bei den Personalentscheidungen kommt dem Bürgermeister, wegen seiner Funktion als Leiter der Verwaltung und der damit verbundenen Verantwortung, ein besonderes Mitwirkungsrecht zu. Hier ist sein Einverständnis notwendig. Darüber hinaus obliegt ihm verfahrensmäßig die Vorbereitung, Einberufung und Leitung der Sitzungen.<sup>94</sup> Das Mittel des Widerspruchs dient der Sicherstellung der Aufgabenerfüllung durch die Gemeinde und dem Schutz der Rechtsordnung. Demnach muss der Bürgermeister bei gesetzeswidrigen Beschlüssen widersprechen, bei Beschlüssen, die für die Gemeinde von Nachteil sind, kann er hingegen widersprechen.<sup>95</sup> Kann der Gemeinderat in besonders dringenden Entscheidungen nicht rechtzeitig einberufen werden, besitzt der Bürgermeister darüber hinaus das Eilentscheidungsrecht in allen Angelegenheiten, die der Zuständigkeit des Gemeinderats oder seiner Ausschüsse unterliegen. Das gilt nicht für Entscheidungen, die ausdrücklich dem Gemeinderat vorbehalten sind, und organschaftliche Rechte, wie zum Beispiel Wahlen aus der Mitte des Gemeinderats.<sup>96</sup>

Die Tätigkeit des Bürgermeisters als Vertreter der Gemeinde nach außen beinhaltet vor allem die Vertretung im Rechtsverkehr auf dem Gebiet des öffentlichen und des privaten Rechts. Er kann für die Gemeinde Verträge schließen, Willenserklärungen annehmen und solche für die Gemeinde abgeben. Die Vertretung erfolgt unmittelbar als Organ der Gemeinde. Darüber hinaus erfüllt er die Funktion als Repräsentant gegenüber der Bürgerschaft, indem er zum Beispiel zu Jubilaren gratuliert.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Seeger, 1995, Seite 22.

<sup>95</sup> Vgl. ebenda, Seite 23-24.

<sup>96</sup> Vgl. Waibel, 2007, Seite 194.

<sup>97</sup> Vgl. Wehling/Siewert, 1987, Seite 39.





Diese einflussreiche Position des Bürgermeisters, angereichert durch die direkte Volkswahl und der damit verbundenen Parteiunabhängigkeit, erlaubt eine eindeutige Lenkung der Gemeindeverwaltung.<sup>98</sup>

## 5.2 Neue Herausforderungen an den Bürgermeister

Paul Witt, Rektor der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl, sieht eine bedeutende Veränderung in den Qualifikationen, die der Bürgermeister der Zukunft zur Bewältigung seiner Aufgaben mitbringen muss. Der Bürgermeister muss demnach das klassische Verwaltungsdenken ablegen und zum Manager seiner Gemeinde werden. Hierbei erwarten ihn neue und interessante Aufgaben.<sup>99</sup>

Bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung werden in Zeiten knapper finanzieller Mittel eine zunehmend wichtige Stellung einnehmen. Aus diesem Grund muss der Bürgermeister vermehrt versuchen die Bevölkerung für das Ehrenamt in der eigenen Gemeinde zu begeistern und aktiv in das kommunale Geschehen einzubeziehen. Dies soll unter anderem durch die Übertragung der Verantwortung für einzelne Projekte auf Bürger erreicht werden. Als „Motivator“ hat der Bürgermeister der Zukunft somit die zentrale Aufgabe die Bürgerschaft und den Gemeinderat für ihre ehrenamtliche Tätigkeit zu gewinnen bzw. zu motivieren.<sup>100</sup>

Des Weiteren werden vermehrt unternehmerische Eigenschaften wie die Organisation von Entscheidungsprozessen erwartet.<sup>101</sup> Besonders ausschlaggebend für ein positives Image in der Bevölkerung und einen entsprechenden Wahlerfolg sind eine starke Persönlichkeit sowie die

---

<sup>98</sup> Vgl. Waibel, 2007, Seite 187.

<sup>99</sup> Vgl. Witt, 2007, Seite 11.

<sup>100</sup> Vgl. ebenda.

<sup>101</sup> Vgl. ebenda.



Fähigkeit des konstruktiven und bewussten Kommunizierens.<sup>102</sup> In diesem Zusammenhang ist auch die Notwendigkeit der Befähigung zur effektiven Selbstvermarktung in Presseangelegenheiten zu nennen.<sup>103</sup>

Aufgrund der wachsenden Kritik von Seiten der Bürger und der zunehmenden Handlungs- und Gestaltungseinschränkungen durch staatliche Reformen und Entwicklungen, ist ein gutes Nervenkostüm eine essentielle Voraussetzung für die zukünftige Amtsführung des Bürgermeisters. Nicht zuletzt durch die überwiegend kritische Haltung des Gemeinderats muss er in Verhandlungen zunehmend mehr Verständnis, Toleranz und Fingerspitzengefühl beweisen.<sup>104</sup>

Insgesamt betrachtet wird es in Zukunft mehr auf die menschlichen Qualitäten als auf die fachliche Qualifizierung ankommen.<sup>105</sup> Stock hat in seiner Expertenbefragung herausgefunden, dass die Sozialkompetenz in Zukunft eine sehr wichtige Eigenschaft des Bürgermeisters sein wird.<sup>106</sup> Diese Kompetenz soll ihn beispielsweise dazu befähigen, sich in Gruppendiskussionen Gehör zu verschaffen, Gemeinderatssitzungen zu leiten und zwischen verschiedenen Ansichten zu vermitteln. Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft, Teamfähigkeit und Durchsetzungsvermögen sind Eigenschaften, die für den Bürgermeister der Zukunft unerlässlich sind.<sup>107</sup> Beim Kontakt mit den Bürgern ist insbesondere auf deren Gleichbehandlung zu achten. Jeder Person muss dasselbe Maß an Achtung, Aufmerksamkeit und Zeit geschenkt werden und es darf keiner im Hinblick auf seine Stellung Bevorzungen oder Benachteiligungen erfahren. Der Bürgermeister soll darüber hinaus zu

---

<sup>102</sup> Vgl. Stock, 2002, Seite 16.

<sup>103</sup> Vgl. Witt, 2007, Seite 11.

<sup>104</sup> Vgl. ebenda.

<sup>105</sup> Vgl. ebenda.

<sup>106</sup> Vgl. Stock, 2002, Seite 15.

<sup>107</sup> Vgl. Witt, 2007, Seite 11.



jeder Zeit für die Bürger verfügbar sein, ihnen bei Sorgen und Problemen beratend zur Seite stehen und den Kontakt zu ihnen pflegen. Dabei soll er keine gottähnliche Figur sein, die für die Bürgerschaft unerreichbar scheint, sondern definitiv einer aus ihrer Mitte und somit in der Tat „Erster unter Gleichen“ sein. Somit zeichnet den Bürgermeister der Zukunft insbesondere die Nähe zu seinen Bürgern aus. Dies ist nach Witt in einer materiell ausgerichteten Welt die wichtigste Führungseigenschaft eines guten Bürgermeisters.<sup>108</sup> Ein weiterer Aspekt ist die Veränderung der Verwaltung von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen. Eine verstärkte Kundenorientierung, der Einsatz moderner IT-Systeme und die Einführung bzw. der Ausbau betriebswirtschaftlicher Elemente sind Indikatoren für diese Transformation und wirken sich auch auf den Bürgermeister aus. Dieser wird in Zukunft sowohl Generalist als auch Manager sein müssen. In seiner Funktion als Manager zählen vor allem Eigenschaften wie Entscheidungsstärke, Sachorientierung, Konsequenz, Beständigkeit und die Fähigkeit Konflikte zu moderieren, zu lösen und gegebenenfalls zu ertragen.<sup>109</sup>

Zusammenfassend kann der Bürgermeister der Zukunft als „Vollblutmanager mit menschlichen Zügen“ charakterisiert werden. Er muss sowohl menschlich wie auch fachlich überzeugen. Die Stellenbeschreibung des Bürgermeisters entspricht demnach vollkommen der einer beliebigen Führungskraft. Grundlegender Unterschied bleibt jedoch, dass die Führungskräfte in der Privatwirtschaft „lediglich“ die Kundschaft in ihren Unternehmen betreuen müssen, der Bürgermeister hingegen steht seinen Bürgern zu einhundert Prozent zur Verfügung.<sup>110</sup> Ein Fortbildungsprogramm für Bürgermeister hinsichtlich der Steigerung der sozialen und personalen Kompetenz ist infolge der veränderten Anforderungen durchaus sinnvoll und in Betracht zu ziehen.

---

<sup>108</sup> Vgl. Witt, 2007, Seite 11.

<sup>109</sup> Vgl. ebenda.

<sup>110</sup> Vgl. ebenda.



## **6 Konkrete Ausgestaltung des Konzepts „Blickwechsel für Bürgermeister“**

Wie ein solches Fortbildungsprogramm bei Bürgermeistern aussehen und die Markteinführung ablaufen könnte, wird in diesem Kapitel dargelegt. Die Ausarbeitung stützt sich dabei zum einen auf die Ergebnisse aus dem vorangegangenen Kapitel und zum anderen auf die mittels der Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse.

### **6.1 Erhebungstechnik „Experteninterview“**

Nachfolgend wird die in dieser Bachelorarbeit verwendete Erhebungstechnik „Experteninterview“ in Kürze vorgestellt. Bei einem Experteninterview handelt es sich um eine mündliche Befragung eines Spezialisten zu einem bestimmten Thema. Mit dieser Erhebungstechnik können Standpunkte, Auffassungen, Ziel- und Wertvorstellungen von dem jeweils Befragten in Erfahrung gebracht werden. Dabei zeichnen sich die Ergebnisse überwiegend durch eine hohe Qualität und Quantität aus. Ein entscheidender Einflussfaktor auf die soeben genannte Qualität ist allerdings auch die soziale Interaktion zwischen dem Interviewer und dem Befragten. Darüber hinaus sind Experteninterviews mit einem enormen Zeitaufwand verbunden. Aufgrund dessen ist lediglich eine begrenzte Anzahl von Experteninterviews durchführbar.<sup>111</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wurden insgesamt vier Bürgermeister interviewt. Hierbei wurde darauf geachtet Bürgermeister aus verschiedenen großen Gemeinden auszuwählen. Die Einwohnerzahlen der Gemeinden der befragten Bürgermeister betragen derzeit rund 3.500, 14.000, 39.800 und 40.500 Einwohner. Der Aufbau der Experteninterviews war bei allen vier Befragungen identisch. Zunächst wurde das bestehende Programm „Blickwechsel“ der Agentur *mehrwert* vorgestellt. Im Anschluss daran wurden den Bürgermeistern Fragen zu ihren Aufgaben als Führungskraft

---

<sup>111</sup> Vgl. Hopp, 2008, Seite 257.



und zur konkreten Ausarbeitung des Konzepts für Bürgermeister gestellt.<sup>112</sup> An alle Interviewpartner wurden dieselben Fragen gerichtet. Dadurch konnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Antworten herausgearbeitet werden. Die Aussagen der Bürgermeister wurden sowohl aus datenschutzrechtlichen Gründen als auch aus Gründen des Informationsgehalts anonymisiert.<sup>113</sup>

## 6.2 Bereitschaft der Bürgermeister

Wie im vorangegangenen Kapitel ausführlich beschrieben wurden, sind heute neben der Fach- und der Methodenkompetenz eine hohe soziale sowie personale Kompetenz der Bürgermeister für die Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich. Dies wurde auch im Rahmen der geführten Experteninterviews deutlich. Ausnahmslos alle befragten Bürgermeister sehen die Sozialkompetenz als wichtige, wenn nicht sogar wichtigste Führungseigenschaft für die Ausübung ihres Amtes an.<sup>114</sup> Ein Fortbildungskonzept zur Förderung und Entwicklung dieser Kompetenzen wäre daher für die Ausübung dieses speziellen Amtes durchaus empfehlenswert. Die Konzeption eines entsprechenden Angebotes ist jedoch nur dann sinnvoll und auch erfolgreich, wenn eine gewisse Nachfrage besteht. Diese wurde mit Hilfe der geführten Experteninterviews erfragt. Von den insgesamt vier interviewten Bürgermeistern würden drei in jedem Fall an einem für sie entwickelten Fortbildungsprogramm teilnehmen. Lediglich ein Bürgermeister zögerte und wollte zu diesem Zeitpunkt keine eindeutige Stellungnahme abgeben. Er könne diese Frage weder mit „ja“ noch „nein“ beantworten, da seine Teilnahme von der aktuellen Situation in seiner Stadtverwaltung und äußeren Umständen abhängen. Prinzipiell erachte er ein solches

---

<sup>112</sup> Der Aufbau der Experteninterviews sowie die gestellten Fragen können der Anlage 9, Seite 56 entnommen werden.

<sup>113</sup> Die vollständigen Antworten der Bürgermeister sind in der Anlage 9, ab Seite 57 ersichtlich.

<sup>114</sup> Vgl. Anlage 9, Gesamtauswertung Experteninterviews, Seite 57, 58, 60, 62.



Fortbildungsprogramm allerdings als sinnvoll.<sup>115</sup> Insgesamt betrachtet ist demnach das Interesse der Bürgermeister an einem eigens für sie entwickelten „Blickwechsel“ und die Bereitschaft zur Teilnahme an einem solchen vorhanden. Diese Erkenntnis bildet eine wichtige Grundlage für die weitere Ausarbeitung des konkreten Fortbildungsangebots.

### 6.3 Ablauf „Blickwechsel für Bürgermeister“

Die nachstehende Abbildung gibt einen ersten Überblick über den zeitlichen sowie den inhaltlichen Ablauf des Fortbildungskonzepts „Blickwechsel für Bürgermeister“.

Ablaufschema „Blickwechsel für Bürgermeister“

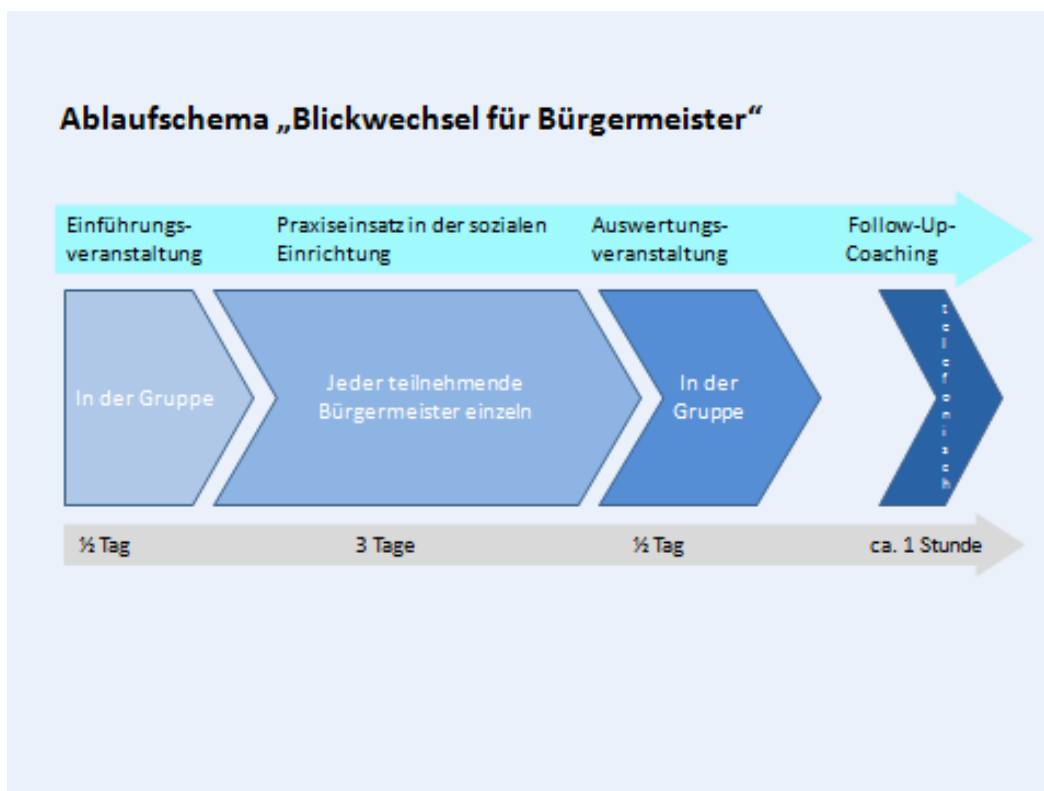


Abbildung 1: Ablaufschema „Blickwechsel“ für Bürgermeister, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>115</sup> Vgl. Anlage 9, Gesamtauswertung Experteninterviews, Seite 61.



Das Konzept für Bürgermeister besteht grundsätzlich, wie auch das in Kapitel 4 dargestellte Programm für Führungskräfte der Privatwirtschaft, aus den unter 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 und 4.1.4 beschriebenen vier Bestandteilen: der Einführungsveranstaltung, der Mitarbeit in der sozialen Einrichtung, der Auswertungsveranstaltung und dem Follow-Up-Coaching. Von zentraler Bedeutung ist dabei nach wie vor der Praxisabschnitt in der sozialen Organisation. Die Inhalte der vier Phasen entsprechen denen des bereits detailliert beschriebenen Fortbildungskonzepts „Blickwechsel“ und werden aus diesem Grunde an dieser Stelle nicht wiederholt. Zudem beruht das modifizierte Programm für Bürgermeister ebenfalls auf dem handlungs- und erfahrungsorientierten Lernansatz<sup>116</sup>, dem gegenseitigen Gewinn<sup>117</sup> und setzt auf eine strukturierte, pädagogisch wertvolle Reflexion<sup>118</sup>. Bei dem „Blickwechsel für Bürgermeister“ gilt es allerdings einige Neuerungen und Veränderungen zu beachten. Diese werden im Folgenden ausführlich beschrieben.

## **6.4 Die Wahl der sozialen Einrichtung für den Praxiseinsatz**

Anders als bei den Führungskräften aus der Privatwirtschaft ist bei den Bürgermeistern zu bedenken, dass sie durch ihre Funktion als Repräsentant und Vertreter der Gemeinde nach außen ständig in der Öffentlichkeit stehen und demzufolge in ihrer eigenen und in benachbarten Kommunen einen hohen Bekanntheitsgrad genießen. Durch diese stetige Präsenz wird mit ihrer Person fortwährend das Amt des Bürgermeisters verbunden, ein Auftritt ausschließlich als Privatperson ist deshalb in ihrer Gemeinde nicht möglich. Würden die Bürgermeister ihren Praxiseinsatz im Rahmen des Fortbildungsprogramms bei einer sozialen Organisation in ihrer Kommune verbringen, wären sie in den Augen der Beteiligten folglich

---

<sup>116</sup> Vgl. 4.2.

<sup>117</sup> Vgl. 4.4.

<sup>118</sup> Vgl. 4.3.



immer „der Bürgermeister“.<sup>119</sup> Außerdem würde der Bürgermeister höchstwahrscheinlich nach der Teilnahme am „Blickwechsel“ den Menschen, mit denen er in der sozialen Einrichtung zu tun hatte, in einem anderen Zusammenhang erneut begegnen. So wäre es nach der Auffassung eines befragten Bürgermeisters durchaus denkbar, dass der am „Blickwechsel“ teilnehmende Bürgermeister im Rahmen seines Praxiseinsatzes leichte Pflügetätigkeiten bei einem Bewohner eines Altenheims übernimmt und diesem dann nach dem Fortbildungsprogramm in seiner Tätigkeit als Bürgermeister zu dessen Jubilar gratuliert.<sup>120</sup> Ein weiterer Bürgermeister äußerte sogar seine Bedenken, dass er sich während seiner Mitarbeit in einer sozialen Einrichtung seiner Gemeinde „blöd anstellen“ könnte und dadurch eventuell bei späteren Verhandlungen mit diesen Menschen in seiner Rolle als Bürgermeister weniger respektiert werden würde.<sup>121</sup> Beide Parteien, sowohl der Bürgermeister als auch die Menschen in den sozialen Einrichtungen, wären somit von Anfang an nicht gänzlich frei und unvoreingenommen und es wäre dadurch mit Sicherheit für alle nicht einfach sich vollständig auf den „Blickwechsel“ einzulassen.<sup>122</sup>

Demzufolge würden drei von vier Bürgermeistern eine soziale Einrichtung mit räumlicher Distanz zu ihrer eigenen Gemeinde für ihren Praxiseinsatz bevorzugen.<sup>123</sup> Lediglich ein Bürgermeister sah das anders und wollte bewusst in einer sozialen Einrichtung seiner Gemeinde mitarbeiten. Seiner Meinung nach neigen viele Bürgermeister dazu, das was sie tun auch in der Öffentlichkeit darzustellen und würden daher einen Arbeitseinsatz in der eigenen Kommune wählen.<sup>124</sup> Diese Aussage des Bürgermeisters

---

<sup>119</sup> Vgl. Anlage 9, Gesamtauswertung Experteninterviews, Seite 59, 62.

<sup>120</sup> Vgl. ebenda, Seite 61.

<sup>121</sup> Vgl. ebenda, Seite 59.

<sup>122</sup> Vgl. ebenda, Seite 59, 61.

<sup>123</sup> Vgl. ebenda, Seite 59, 61, 62.

<sup>124</sup> Vgl. ebenda, Seite 58.





bestätigte sich in den weiteren Experteninterviews nicht. Der Bürgermeister, der die Arbeit in einer ortsansässigen Einrichtung favorisieren würde, begründete seinen Wunsch weiterhin damit, dass er die eigenen sozialen Einrichtungen besser kennen lernen und darüber hinaus das bürgerschaftliche Engagement in seiner Stadt anregen wolle. Im Hinblick auf die Erweiterung des eigenen Horizontes und die persönliche Entwicklung wäre es allerdings auch seiner Auffassung nach zweckmäßiger eine soziale Einrichtung außerhalb der eigenen Gemeinde zu wählen und den Praxiseinsatz demzufolge möglichst „anonym“ zu absolvieren.<sup>125</sup> Insgesamt kann somit festgehalten werden, dass der Praxiseinsatz mit dem Ziel der Stärkung und Entwicklung personaler und sozialer Kompetenzen bei einer sozialen Einrichtung in ausreichender Entfernung zur eigenen Gemeinde verbracht werden sollte. Wie groß diese Distanz im Einzelfall konkret sein soll, muss mit dem jeweiligen Bürgermeister abgestimmt werden. Des Weiteren sollte der Teilnehmer bei dem gesamten Prozess der Suche nach einer geeigneten Institution und der Vermittlung zu dieser durch die Agentur *mehrwert* unterstützt und somit entlastet werden.

## 6.5 Die Dauer des Praxiseinsatzes

Aus den geführten Experteninterviews wurde deutlich, dass die zweite Phase des Fortbildungsprogramms, die Mitarbeit in der sozialen Organisation, deutlich gekürzt werden muss. Alle befragten Bürgermeister halten einen einwöchigen Aufenthalt in der Einrichtung aufgrund ihres hohen Arbeitsaufkommens für unmöglich.<sup>126</sup> Die regelmäßige durchschnittliche Arbeitszeit der Bürgermeister beträgt zwischen 60 und 70 Stunden pro Woche. Diese setzt sich aus der tagtäglichen Tätigkeit als Leiter der Verwaltung, der Teilnahme an abendlichen Versammlungen oder Sitzungen und den repräsentativen Auftritten des Bürgermeisters auf

---

<sup>125</sup> Vgl. Anlage 9, Gesamtauswertung Experteninterviews, Seite 58.

<sup>126</sup> Vgl. ebenda, Seite 57, 59, 60, 62.



Feiern, Einweihungen und Ähnlichem am Wochenende zusammen.<sup>127</sup> Ein Bürgermeister gab an, er habe - wenn überhaupt - einen freien Abend in der Woche.<sup>128</sup>

Die Vorschläge der Bürgermeister für einen angemessenen und vor allem auch realisierbaren Zeitraum bewegten sich überwiegend zwischen zwei und drei Tagen.<sup>129</sup> Für den Praxiseinsatz in der sozialen Einrichtung sollten infolgedessen nicht mehr als drei Tage anberaumt werden.

## **6.6 Die Betreuung - Einzel- oder Gruppenveranstaltungen?**

Bezüglich dieser Frage waren sich alle befragten Bürgermeister einig: Sie würden bei der Einführungs- und der Auswertungsveranstaltung eine Betreuung in einer Gruppe von Bürgermeistern einer Einzelbetreuung vorziehen. Die Kommunikation zwischen den Bürgermeistern sei in der Regel sehr offen und es herrsche ein reger Austausch, welcher sehr geschätzt wird.<sup>130</sup> Bei den jeweiligen Veranstaltungen innerhalb einer Gruppe würden alle Teilnehmer vom gegenseitigen Erfahrungsaustausch und der gegenseitigen Beratung profitieren. Außerdem sei es einfacher, so ein Bürgermeister, wenn man sieht, dass sich die anderen Teilnehmer in derselben Situation befinden und dieselben Erwartungen und Befürchtungen an das Projekt haben.<sup>131</sup> Zudem beinhaltet die soziale Kompetenz, die im Rahmen dieses Projekts entwickelt und gefördert werden soll, auch immer die Interaktion mit anderen Menschen, die wiederum gerade in einer Gruppe stattfindet.<sup>132</sup> Aus diesen Gründen sei die Betreuung in einer Gruppe, nach Auffassung der Bürgermeister, im

---

<sup>127</sup> Vgl. Roth, 1998, Seite 15.

<sup>128</sup> Vgl. Anlage 9, Gesamtauswertung Experteninterviews, Seite 60.

<sup>129</sup> Vgl. ebenda, Seite 59, 60, 62.

<sup>130</sup> Vgl. ebenda, Seite 59.

<sup>131</sup> Vgl. ebenda, Seite 60.

<sup>132</sup> Vgl. ebenda, Seite 59.



Hinblick auf dieses spezielle Fortbildungsprogramm weitaus sinnvoller als eine Einzelbetreuung. Hinsichtlich der Zusammensetzung der Gruppen ist es ratsam Bürgermeister aus derselben Region in einer Gruppe zusammenzufassen. Diese kennen sich zumeist bereits persönlich durch fachlichen Austausch. Die Anzahl der Gruppenmitglieder sollte aufgrund der Vertrautheit nicht allzu groß sein. Eine Teilnehmerzahl zwischen vier und zehn Bürgermeistern wäre empfehlenswert und auch nach Einschätzung der Bürgermeister erstrebenswert.<sup>133</sup>

## **6.7 Der richtige Zeitpunkt für die Durchführung**

Ein günstiger Zeitpunkt für die Durchführung des Fortbildungsprojekts „Blickwechsel für Bürgermeister“ und den damit verbundenen Arbeitseinsatz in einer sozialen Einrichtung wäre in den Schulferien und hier insbesondere in den Sommerferien. In dieser Zeit ist es allgemein etwas ruhiger in der Stadtverwaltung. Auch der Einfluss aus der Bürgerschaft auf die Stadtverwaltung und somit auch auf den Bürgermeister ist spürbar geringer. Des Weiteren finden zu dieser Zeit keine Gemeinderatssitzungen statt, was für den Bürgermeister in seiner Funktion als Vorsitzender und zugleich Mitglied des Gemeinderats eine Entlastung darstellt.<sup>134</sup> Eine insgesamt viertägige Abwesenheit des Bürgermeisters von seinem Rathaus, die sowohl den Einführungsworkshop und die Auswertungsveranstaltung mit je einem halben Tag als auch den dreitägigen Praxiseinsatz beinhaltet, wäre daher in dieser Zeit realistisch. Dasselbe gilt auch für die Oster- und Pfingstferien. Die Herbst- und Weihnachtsferien sind dagegen weniger geeignet, da hier, zum Jahresende hin, wichtige Prozesse wie beispielsweise die Aufstellung und Verabschiedung des Haushaltsplans in einer Stadtverwaltung ablaufen und der Bürgermeister entsprechend seiner unterschiedlichen Funktionen stark involviert ist.

---

<sup>133</sup> Vgl. Anlage 9, Gesamtauswertung Experteninterviews, Seite 59, 62.

<sup>134</sup> Vgl. ebenda, Seite 60.



## 6.8 Die Finanzierung

Da das Projekt unter professioneller Leitung der Agentur *mehrwert* stattfindet und somit auch Personalkosten entstehen, ist es notwendig, der Frage der Finanzierung nachzugehen. Finanzielle Unterstützung erfährt die Agentur *mehrwert* primär durch die Erlöse aus dem Vermögen des Stifterverbands zur Förderung sozialen Lernens. Weitere Förderer der Agentur sind unter anderem die Landesstiftung Baden-Württemberg sowie die Robert Bosch Stiftung und die Paul Lechler Stiftung. Diese Stiftungen ermöglichen durch die Subventionierung entsprechender Projekte die Verbreitung des sozialen Lernens an Schulen und Hochschulen. Für die Beratungsdienstleistungen im Rahmen des „Blickwechsels für Bürgermeister“ wäre demnach ein Honorar von der Agentur zu veranschlagen, da diese nicht in den subventionierten Bereich fallen.

In den Experteninterviews wurde deutlich, dass die Bürgermeister prinzipiell keine Schwierigkeiten in einer etwaigen Übernahme der Kosten sahen. Es seien entsprechende Gelder für Fortbildungen in den Haushalten der Gemeinden vorhanden und es sei selbstverständlich, dass Fortbildungen nicht kostenneutral sind.<sup>135</sup> Allerdings sind die Kosten - gerade auch in Zeiten knapper Haushaltskassen - für viele Bürgermeister ein ausschlaggebendes Entscheidungskriterium für eine Teilnahme an einem bestimmten Fortbildungsprogramm. Darüber hinaus ist, im Hinblick auf die Höhe der Kosten, der Faktor der Öffentlichkeit des Bürgermeisteramtes zu beachten. Ein befragter Bürgermeister äußerte die Befürchtung, dass die Kosten für die Fortbildung in der Bevölkerung bekannt werden und er dadurch mit negativen Schlagzeilen in der Presse erscheint. Getreu dem Motto: Der Bürgermeister hat für seine eigenen Interessen Geld, aber für andere für die Bürgerschaft relevante Dinge nicht.<sup>136</sup> Demnach sollten die Teilnahmegebühren für den „Blickwechsel

---

<sup>135</sup> Vgl. Anlage 9, Gesamtauswertung Experteninterviews, Seite 58, 59, 61, 62.

<sup>136</sup> Vgl. ebenda, Seite 61.



für Bürgermeister“ möglichst gering gehalten werden. Die Kosten werden von Frau Bartsch derzeit auf rund 500 Euro pro Teilnehmer geschätzt.<sup>137</sup> Die Mehrheit der befragten Bürgermeister äußerte sich zwar dahingehend, dass dieser Betrag durch eine professionelle Betreuung und den aus dem Projekt gezogenen Mehrwert gerechtfertigt sei, jedoch wurde auch deutlich, dass es sich bei diesen 500 Euro um eine „Obergrenze“ handele.<sup>138</sup> Im Hinblick auf eine rege Teilnahme der Bürgermeister, sollten die Kosten deshalb diesen Betrag nicht übersteigen.

## **6.9 Einführung des Fortbildungsangebotes „Blickwechsel für Bürgermeister“**

In diesem Abschnitt soll eine Handlungsempfehlung zur Einführung des entwickelten Fortbildungskonzepts „Blickwechsel für Bürgermeister“ gegeben werden. Insbesondere wird dabei auf den Aspekt der Werbung, eine mögliche Zusammenarbeit der Agentur *mehrwert* mit der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg und den zeitlichen Ablauf des Projekts von der Konzeption bis zur Einführung eingegangen.<sup>139</sup>

### **6.9.1 Werbung**

Um ein neues Dienstleistungsangebot erfolgreich einzuführen, ist es zunächst wichtig, dieses durch den Einsatz geeigneter Mittel der Werbung bei der Zielgruppe bekannt zu machen. Im Falle des Fortbildungsprogramms „Blickwechsel für Bürgermeister“ ist die Zielgruppe eindeutig definierbar: Bürgermeister. Örtlich müsste die Zielgruppe jedoch auf Baden-Württemberg beschränkt werden. Folglich

---

<sup>137</sup> Vgl. Anlage 8, Telefoninterview mit Frau Gabriele Bartsch am 11.07.2011.

<sup>138</sup> Vgl. Anlage 9, Gesamtauswertung Experteninterviews, Seite 61, 62.

<sup>139</sup> Der Schwerpunkt dieses Kapitels liegt aufgrund der Begrenzung der Bachelorarbeit auf der praktischen Ausarbeitung und ist demnach weniger theoretisch angelegt.



besteht diese aus den Bürgermeistern in Baden-Württemberg. Die Wahl der passenden Werbemaßnahme ist wegen der Fülle an unterschiedlichen Möglichkeiten dagegen weitaus schwieriger. Zudem muss bei den Bürgermeistern bedacht werden, dass sie beinahe täglich mit Prospekten und Flyern für Fortbildungsangebote überhäuft werden. Dies erwähnte ein Bürgermeister im Rahmen eines Experteninterviews. Er führte ferner an, dass er selbst wenn er einmal dazu käme die Werbung durchzusehen und ihm ein Konzept gut gefallen würde nicht die Zeit hätte auch noch nachzuprüfen, ob es sich dabei um ein seriöses Angebot handele. Diese Differenzierung sei jedoch gerade hinsichtlich der Öffentlichkeit des Amtes und folglich auch jeglichen Handelns des Bürgermeisters wichtig.<sup>140</sup> Infolgedessen ist es nicht unwahrscheinlich, dass viele Werbematerialien aus zeitlichen Gründen ungelesen in den Papierkorb wandern.

Um dies zu verhindern, wäre es sinnvoll die Werbemaßnahmen für das Fortbildungsangebot „Blickwechsel für Bürgermeister“ nicht allein von Seiten der bei den Bürgermeistern eher unbekanntem Agentur *mehrwert*, sondern in Kooperation mit einem in der öffentlichen Verwaltung namhaften Partner durchzuführen. Dies hätte den Vorteil, dass das Fortbildungsprogramm sogleich eine gewisse Seriosität aufweisen und somit höchstwahrscheinlich auch mehr Beachtung bei den Bürgermeistern erhalten würde. Für eine solche Zusammenarbeit würde sich die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg eignen. Diese ist bei den Stadtverwaltungen und Bürgermeistern in Baden-Württemberg durchaus bekannt. Viele der Führungskräfte des öffentlichen Sektors haben hier ihre Studienzeit verbracht. Aus diesem Grund wird im nachfolgenden Abschnitt auf eine Kooperation mit dieser Hochschule eingegangen.

---

<sup>140</sup> Vgl. Anlage 9, Gesamtauswertung Experteninterviews, Seite 59.



Eine weitere wirksame Werbemöglichkeit wäre das Werben über eine bei den Bürgermeistern bekannte Plattform. Möglich wäre hier beispielsweise die Schaltung eines Fachartikels in der Kommunalzeitschrift „Die Gemeinde“ (BWGZ = Baden-Württembergische Gemeindezeitung). Diese erscheint zweimal im Monat und ist die meistgelesene Fachzeitschrift für kommunale Angelegenheiten in Baden-Württemberg. Sie fungiert als Sprachrohr des Gemeindetags und unterstützt diesen bei seiner Arbeit. Besonders attraktiv erscheint diese Methode der Werbung, da sie einerseits kostenfrei ist und andererseits ein sehr großes Publikum erreicht.<sup>141</sup>

Überdies bietet der Gemeindetag seinen Mitgliedern einen besonderen elektronischen Informationsdienst, die „Gt-info“, an. Täglich werden damit ca. 1700 Nutzer aus dem öffentlichen Sektor mit aktuellen Informationen bedient.<sup>142</sup> Eventuell könnte dieser Service auch für die Bekanntmachung des Fortbildungsangebots „Blickwechsel für Bürgermeister“ genutzt werden. Aufgrund der hohen Anzahl an Mitgliedern, die diese exklusiven Informationen erhalten, wäre dies mit Sicherheit ein hervorragendes Mittel um das Konzept bei den öffentlichen Verwaltungen bekannt zu machen.<sup>143</sup>

### **6.9.2 Zusammenarbeit mit der Hochschule**

Im Folgenden werden drei konkrete Vorschläge für eine Zusammenarbeit der Agentur *mehrwert* mit der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg vorgestellt:

---

<sup>141</sup> Vgl. Gemeindetag Baden-Württemberg, Vorstellung-Publikationen.

<sup>142</sup> Vgl. ebenda.

<sup>143</sup> Eine Kontaktaufnahme zur weiteren Konkretisierung der aufgezeigten Werbemaßnahmen mit dem Gemeindetag kann über dessen Homepage: <http://www.gemeindetag-bw.de> erfolgen.



### 1. Expertenvortrag an der Hochschule

Eine Kooperation mit der Hochschule könnte dadurch erfolgen, dass Frau Gabriele Bartsch, die Geschäftsführerin der Agentur *mehrwert*, oder ein anderer Mitarbeiter das Programm „Blickwechsel für Bürgermeister“ im Rahmen einer Abendveranstaltung an der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg vorstellt. Dieser Vortrag sollte vor der oben genannten Zielgruppe, also vor einem Publikum von Bürgermeistern gehalten werden. Ein weiterer Programmpunkt der Veranstaltung könnte aus einem Erfahrungs- bzw. Erlebnisbericht eines ehemaligen Teilnehmers des „Blickwechsels“ für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft bestehen. Selbstverständlich handelt es sich hierbei um eine sehr persönliche Angelegenheit des Teilnehmers und es werden sich höchstwahrscheinlich nicht viele Führungskräfte finden, die ein solches Vorhaben befürworten würden. Sollte sich jedoch ein ehemaliger Teilnehmer dazu bereit erklären, würde dieser Erfahrungsbericht, im Gegensatz zu einem reinen Fachvortrag über die Eckdaten des Fortbildungskonzepts, mit Sicherheit die notwendige Begeisterung bei den Bürgermeistern für eine Teilnahme wecken.

Die Organisation und Durchführung der Veranstaltung könnte von einer Projektgruppe Studierender des Studiengangs Innenverwaltung geleistet werden. Eventuell könnten die Studierenden durch eine Anrechnung dieser Tätigkeit im Rahmen des Moduls „Fachprojekt“ oder aber des „Studium Generales“ zur Übernahme dieser Aufgabe motiviert werden. Durch das gut ausgebaute Netzwerk der Hochschule zu verschiedenen Stadtverwaltungen und Bürgermeistern könnte ein großes Publikum rekrutiert werden. Darüber hinaus verfügt die Hochschule in Ludwigsburg als „Bürgermeisterschmiede“ über einen hohen Bekanntheitsgrad im Bereich der öffentlichen Verwaltung, wonach meiner Meinung nach einer Einladung seitens der Hochschule gerne nachgekommen werden würde.





## 2. Artikel im Hochschulmagazin „Dialog“

Im Rahmen der 14-monatigen Praxisphase meines Studiums durchlief ich als Praktikantin verschiedene Stadtverwaltungen und hatte die Gelegenheit mit Amtsleitern und Bürgermeistern zu sprechen. Dabei stellte sich vermehrt heraus, dass die genannten Führungskräfte, sofern sie an der Hochschule in Ludwigsburg studiert haben oder im Verein der Freunde der Hochschule Mitglied sind, regelmäßig die halbjährlich erscheinende Ausgabe des Hochschulmagazins „Dialog“ erhalten und lesen. Demzufolge wäre die Schaltung eines Artikels zum Thema „Blickwechsel für Bürgermeister“ mit Sicherheit werbewirksam und darüber hinaus würden der Agentur *mehrwert* hierfür keine Kosten entstehen.

## 3. E-Mail an Bürgermeister

Die Hochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg verfügt über zahlreiche E-Mail-Adressen von Bürgermeistern aus ganz Baden-Württemberg. Dies bietet die Grundlage für eine weitere Werbemöglichkeit: Eine elektronische Nachricht, in der das Fortbildungsprogramm „Blickwechsel für Bürgermeister“ angeboten und kurz vorgestellt wird. Beim Versenden dieser Nachricht von der Adresse der Hochschule Ludwigsburg wäre wiederum der Bekanntheitsgrad der Hochschule, welcher bereits angesprochen wurde, von großem Vorteil. Durch diesen würde die E-Mail mit hoher Wahrscheinlichkeit mehr Beachtung bei den Bürgermeistern finden als eine E-Mail, die sie von einem ihnen unbekanntem Absender geschickt bekommen. Besonders effektiv ist diese Methode der Werbung, da hierbei eine Vielzahl an potentiellen Teilnehmern direkt angesprochen werden kann.

### **6.9.3 Zeitliche Planung**

Der nachstehende Projektplan soll einen Überblick über den zeitlichen Aspekt und die zu erledigenden Aufgaben bei der Entwicklung und Einführung des Fortbildungskonzepts „Blickwechsel für Bürgermeister“ geben. Dabei bleibt anzumerken, dass die zeitliche Komponente der



Aufgabenerfüllung auf geschätzten Werten basiert und die Aufzählung der Aufgaben als nicht abschließend anzusehen ist.

Projektplan: „Blickwechsel für Bürgermeister“

Projektplan: "Blickwechsel für Bürgermeister"		2011					2012					
		Nr.	Aufgabe / To Do	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	Feb.	März
1	Durchführung Experteninterviews mit Bürgermeistern											
2	Ausarbeitung des Konzepts											
3	Abgabe Bachelorarbeit			14.09								
4	Bewertung Bachelorarbeit											
5	Gestaltung und Druck Werbeflyer											
6	Fachartikel "Dialog" und "Die Gemeinde"											
7	E-Mail an Bürgermeister											
8	Organisation des Expertenvortrags an der Hochschule Ludwigsburg											
9	Expertenvortrag an der Hochschule Ludwigsburg											
10	Start des ersten Blickwechsels für Bürgermeister											

Legende: Grün=Zeitraum der Durchführung, Rot = Stichtag

Abbildung 2: Projektplan: „Blickwechsel für Bürgermeister“, Quelle: Eigene Darstellung

Der erste mögliche Beginn eines „Blickwechsels für Bürgermeister“ wäre demnach in den Osterferien 2012 und damit in den ersten beiden Aprilwochen.

## 7 Schlussbetrachtung und Ausblick

Wie bereits in der Einführung dieser Bachelorarbeit deutlich wurde, haben sich auch die Anforderungen an die Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung grundlegend verändert. Neben fundierten fachlichen Kenntnissen müssen die Mitarbeiter mit Führungsverantwortung zur Bewältigung ihrer alltäglichen Aufgaben vor allem über ein hohes Maß an personaler und sozialer Kompetenz verfügen. Aufgrund dessen war das Ziel dieser Bachelorarbeit, das von der Agentur *mehrwert* im Jahre 2002 eingeführte und 2003 für seinen innovativen Lernansatz preisgekrönte Fortbildungsprojekt „Blickwechsel“, erstmals auch für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln. Hierbei wurde exemplarisch für alle Führungskräfte dieses Sektors der Bürgermeister als klassische Führungskraft eines Rathauses fokussiert. Bei dieser Betrachtung wurde



deutlich, dass sich das Berufsbild des Bürgermeisters stark gewandelt hat. Dessen sind sich auch die Bürgermeister selbst bewusst: „Der einsame Patriarch an der Spitze des Rathauses gehört der Vergangenheit an. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit sind Eigenschaften die der heutige Bürgermeister mitbringen muss.“<sup>144</sup> Wegen dieser veränderten Anforderungen an das Amt des Bürgermeisters und des Interesses der Bürgermeister an einem eigens für sie entwickelten Programm, wurde im weiteren Verlauf dieser Bachelorarbeit der „Blickwechsel für Bürgermeister“ konzipiert. Wichtige Erkenntnisse für die konkrete Ausgestaltung dieses Projekts wurden aus den Experteninterviews mit den Bürgermeistern gewonnen. Darüber hinaus wurde eine Handlungsempfehlung zur erfolgreichen Einführung des neuen Fortbildungsangebotes gegeben, in welche wiederum Ergebnisse aus den Befragungen der Bürgermeister eingearbeitet wurden.

Dieses neu generierte Konzept für Bürgermeister hat exemplarischen Charakter und kann somit auch auf andere Führungskräfte des öffentlichen Bereiches übertragen werden. Wie in dieser Arbeit festgestellt wurde, gehören neben den Bürgermeistern auch Amts- und Abteilungsleiter zu den Führungskräften der Stadtverwaltungen. Demnach wäre die Einführung eines dem „Blickwechsel für Bürgermeister“ entsprechenden Programmes für diese Berufsgruppen zu erwägen. In einem geführten Experteninterview regte ein Bürgermeister überdies von sich aus an, er könne sich über die eigene Teilnahme hinaus auch durchaus eine Teilnahme seiner Amtsleiter oder anderer Angestellter mit Führungsverantwortung an einem vergleichbaren Projekt vorstellen und würde sich deshalb eine breitflächigere Einführung dieses Fortbildungsangebots wünschen.<sup>145</sup> Meiner Meinung nach würde ein solches Angebot auch in anderen Stadtverwaltungen auf eine positive Resonanz stoßen, da diese zunehmend die Relevanz der sozialen und

---

<sup>144</sup> Anlage 9, Gesamtauswertung Experteninterviews, Seite 60.

<sup>145</sup> Vgl. ebenda, Seite 58.



personalen Kompetenz - umgangssprachlich wird hierfür auch häufig der Begriff „Soft Skills“ gebraucht - bei ihren Führungskräften erkennen und ausbilden wollen. Wie in dieser Arbeit an anderer Stelle ausführlich erörtert, können diese Kompetenzen jedoch nicht durch Seminare und Vorlesungen, an denen bereits ein Angebotsüberschuss besteht, entwickelt werden. Deshalb hätte ein innovatives und mit seinem speziellen Lernansatz einzigartiges Fortbildungsangebot wie „Blickwechsel“ gute Chancen sich auch auf diesem Markt zu etablieren.

Im Rahmen der Experteninterviews mit den Bürgermeistern wurde deutlich, dass diese es bevorzugen unter ihresgleichen zu bleiben. Aus diesem Grund sollte das Fortbildungsprogramm für Abteilungs- und Amtsleiter deutlich von dem Angebot für Bürgermeister abgegrenzt werden. So ist auch von einer gemischten Projektgruppe aus Bürgermeistern, Abteilungs- und Amtsleitern abzusehen. Die Bezeichnung müsste zweifelsohne von „Blickwechsel für Bürgermeister“ auf „Blickwechsel für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung“ oder ähnliches abgeändert werden. Zeitlich gesehen sollte in jedem Fall das Konzept für Bürgermeister zuerst eingeführt werden. Sind diese durch die eigene Teilnahme von dem Fortbildungsangebot überzeugt, werden sie als Dienstvorgesetzte auch ihre Amts- und Abteilungsleiter sowohl in finanzieller Hinsicht als auch in persönlichen Gesprächen bestärken an dem Projekt teilzunehmen. Eine umgekehrte Reihenfolge der Markteinführung hätte nach meinem Ermessen eine negative Auswirkung auf die Teilnahme der Bürgermeister.

Meines Erachtens überzeugt dieses spezielle Fortbildungsprogramm im Gegensatz zu anderen Fortbildungsangeboten durch seinen Ansatz des handlungs- und erfahrungsorientierten Lernens. Das pädagogische Transfersystem der Reflexion, das dieses Lernen und die damit verbundenen Verhaltensänderungen nachhaltig sichert, gestaltet das Projekt besonders interessant. Für das Programm spricht zudem der



Ansatz des gegenseitigen Gewinnes. Bei einer Begegnung auf gleicher Augenhöhe und einem respektvollen Umgang miteinander können demnach nicht nur die Führungskräfte selbst, sondern auch die Stadtverwaltungen der jeweiligen Führungskräfte, die Menschen in den sozialen Einrichtungen und nicht zuletzt die sozialen Institutionen von dem Projekt profitieren. Die Führungskräfte profitieren hinsichtlich ihrer eigenen persönlichen Weiterentwicklung von der Teilnahme und die Stadtverwaltungen erhalten nach dem Projekt in jeder Hinsicht erfahrenere Führungskräfte. Die Menschen in den sozialen Einrichtungen freuen sich über die Zuwendung der für sie fremden Personen und die Institutionen können später eventuell von den entstandenen Kontakten mit den Stadtverwaltungen der Führungskräfte profitieren. Darüber hinaus waren die Resonanzen der bisherigen Teilnehmer an dem durchaus vergleichbaren Projekt „Blickwechsel“ für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft bis auf einen einzigen unter den 300 Teilnehmern durchweg positiv.

Insgesamt betrachtet kann das neu entwickelte Fortbildungskonzept für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung meiner Ansicht nach im weitesten Sinne zu dem verfolgten Ziel der Stärkung und Entwicklung der sozialen und personalen Kompetenz der Führungskräfte ein Schritt in die Richtung einer modernen öffentlichen Verwaltung sein. Diese zeichnet sich meiner Meinung nach im Außenverhältnis vor allem durch die Entfernung vom hoheitlichen Handeln und die damit verbundene Kundenorientierung, sprich Nähe zum Bürger, aus. Im Innenverhältnis sind eine ausgeprägte Kommunikation unter den Mitarbeitern, die Arbeit im Team und eine abgeflachte Hierarchie Kennzeichen für eine moderne Verwaltung. Übertragen die Führungskräfte ihre aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse in ihre berufliche Führungsrolle und geben diese auch an ihre Mitarbeiter und Kunden weiter, ist dieser beschriebene Effekt durchaus möglich.



---

## Anlagen



## Anlage 2:

Agentur *mehrwert*: Agentur; <http://www.agentur-mehrwert.de/Agentur.html>  
[28.06.2011]



mehrwert g GmbH

[Agentur](#) [Stiftung](#) [Aktuell](#) [NonProfit](#) [Schule](#) [Hochschule](#) [Unternehmen](#)

### Agentur

- Team
- Philosophie
- Unterstützung
- Gesellschafter
- Netzwerke
- Mitgliederbereich

### Herzlich willkommen bei *mehrwert*!

**Wir stehen für den sozialen Mehrwert:** Von unserem Stuttgarter Büro aus entwickeln und realisieren wir als Kompetenzzentrum für soziales Lernen nachhaltige Programme zur Förderung Sozialer und Personaler Kompetenzen sowie Projekte im Bereich Corporate Citizenship (CC). Seit Gründung im Jahr 2000 konnten durch unsere Vermittlung rund 11.000 Menschen aus Unternehmen, Hochschule, Schule und Non Profit prägende Erfahrungen in sozialen Einrichtungen machen. Bei unseren Programmen auf Basis unserer Philosophie "Lebenswelten verbinden" tauchen Schüler, Azubis, Hochschüler und Führungskräfte in eine ihnen unbekannt Welt ein.

*mehrwert g GmbH, Fritz-Elsas-Straße 40, 70174 Stuttgart.  
Tel. 0711-123.757.35. info(at)agentur-mehrwert.de*



*Erfahrungen,  
auf die es ankommt*

Start · Qualität · Referenzen · Weg zu uns · English · Archiv/Pressemeldungen · Links · Impressum



### Anlage 3:

Agentur *mehrwert*: Wertvolle Arbeit für Förderung sozialer Kompetenzen;  
[http://www.agentur-mehrwert.de/index.php?action=news\\_einzel&Seiten\\_ID=127&men=&ID=43&showthem=0](http://www.agentur-mehrwert.de/index.php?action=news_einzel&Seiten_ID=127&men=&ID=43&showthem=0) [28.06.2011]

### Wertvolle Arbeit für Förderung sozialer Kompetenzen

*Agentur mehrwert nominiert für Deutschen Engagementpreis*



Aufgrund des jahrelangen Engagements zur Förderung sozialer Kompetenzen vor allem bei jungen Menschen ist die Agentur *mehrwert* jetzt für den Deutschen Engagementpreis 2011 nominiert worden.

Der Deutsche Engagementpreis ehrt freiwillig engagierte Organisationen, Unternehmen und Personen. Die Auszeichnung wird verliehen vom Bündnis für Gemeinnützigkeit, einem Zusammenschluss von großen Dachverbänden und unabhängigen Organisationen des Dritten Sektors sowie von Experten und Wissenschaftlern. Förderer des Preises sind das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und der Zukunftsfonds der Generali Deutschland Holding AG.

Der Deutsche Engagementpreis wird in den Kategorien Gemeinnütziger Dritter Sektor, Einzelperson, Wirtschaft, Politik & Verwaltung sowie der diesjährigen Schwerpunktkategorie Engagement von Älteren vergeben. Während eine Experten-Jury die Preisträger der einzelnen Kategorien bestimmt, können sich auch die Bürger selbst an der Auswahl der Sieger beteiligen: Sie wählen im Herbst den Gewinner des mit 10.000 Euro dotierten Publikumspreises mittels Online-Voting-Verfahren

**Link dazu:**

<http://www.deutscher-engagementpreis.de/>





## Anlage 4:

Agentur *mehrwert*: Startseite; <http://www.blick-wechsel.info/> [04.07.2011]

**BLICKWECHSEL®**

»Ich würde alle PE-Maßnahmen gegen diese eine Woche tauschen«

**Startseite**  
Wir über uns  
Angebot  
Beispiele  
Partner  
Gewinn  
English  
Impressum

### Sich einlassen auf Neues

#### Blickwechsel® : Innovatives Lernen für Führungskräfte

*Weil es auf die Soziale und Personale Kompetenz ankommt:* Blickwechsel® ist ein außergewöhnliches Lernkonzept zur Förderung Sozialer und Personaler Kompetenz für Mitarbeiter/innen der mittleren und oberen Führungsebenen. Zentrales Element ist die kurzzeitige Mitarbeit in unterschiedlichsten sozialen Institutionen. Die Teilnehmenden lernen in der Kommunikation und Interaktion mit Menschen, die oftmals am Rand der Gesellschaft stehen und in der Orientierung in einem für sie ungewöhnlichen Feld. Der Praxisphase geht ein Einführungsworkshop mit Zielvereinbarung voraus. Ziel der strukturierten Reflexion ist der Transfer der Praxiserfahrungen in die betriebliche Führungsrolle. Angeboten wird der Blickwechsel® von der gemeinnützigen Agentur [mehr wert gGmbH](#)

[English version \(pdf\)](#)

  
mehr wert gGmbH



## Anlage 5:

Agentur                    mehrwert:                    Ablauf;                    [http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=7&Itemid=15](http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=15)  
[04.07.2011]

- Startseite
- Wir über uns
- Angebot
- Ablauf**
- Beispiele
- Partner
- Gewinn
- English
- Impressum

## Ablauf

### Die vier Phasen von Blickwechsel®

Es ist uns wichtig, dass die Teilnehmenden bei Ihrem Blickwechsel® nicht allein gelassen werden. Die enge Begleitung der Blickwechsler von Anfang bis Schluß ist deshalb fester Bestandteil des Projektes. Dazu gehören Einführung, Begleitung vor Ort, Auswertung und Follow-up-Coaching.



#### 1. Der Einführungsworkshop

Kurz vor dem Einsatz in der Einrichtung werden die Führungskräfte mit praxisnahen Methoden und aktuellen Infos auf die (für sie ungewohnten) Begegnungen vor Ort vorbereitet. Dabei entscheiden sie auch, in welche soziale Organisation gehen möchten und formulieren in einer Zielvereinbarung individuelle Lernziele.

#### 2. Die Mitarbeit im Sozialen Feld

In der Regel arbeiten die Teilnehmenden eine Woche lang in der sozialen Einrichtung Ihrer Wahl mit. Dort sind sie für kurze Zeit "Gastmitglied" es jeweiligen Teams und werden von den Mitarbeitenden vor Ort angeleitet und begleitet.

#### 3. Auswertung und Transfer

Im Rahmen eines Auswertungsworkshops im Anschluss an die Praxisphase „sortieren“ die Führungskräfte Ihre Erfahrungen. Dies ist Voraussetzung für den Transfer in die eigene Führungsrolle.

#### 4. Das Follow-up-Coaching

Nach drei Monaten schließt ein telefonisches Follow-up-Coaching die Reflexionsphase ab. So wird der Blickwechsel® nachhaltig.



mehrwert gGmbH



## Anlage 6:

Agentur *mehrwert*: Wir über uns; [http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6&Itemid=4](http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=4)  
[04.07.2011]

BLICKWECHSEL®



*»Mich hat beeindruckt,  
wie leicht man Menschen  
motivieren kann,  
wenn man mit ihnen  
in Kontakt kommt«*

Startseite

Wir über uns

Kontakt

Angebot

Beispiele

Partner

Gewinn

English

Impressum

### Neue Horizonte erschließen

Blickwechsel® ist ein Programm der Agentur mehrwert gGmbH. Als gemeinnützige Agentur für Soziales Lernen mit Sitz in Stuttgart entwickelt und realisiert die Agentur nachhaltige Lernkonzepte, die sozialen Sektor, Wirtschaft (Hoch)Schule und Gemeinwesen in Verbindung bringen. mehrwert organisiert und begleitet Lernprojekte zum Thema Sozialkompetenz für Führungskräfte, Schüler, Auszubildende und Studierende. Seit der Gründung im April 2000 hat die Agentur mehr als 9000 überwiegend junge Menschen bei der Mitarbeit in sozialen Institutionen begleitet.

Unter dem Motto „Lernen in fremden Lebenswelten“ wechseln die Teilnehmenden in der Regel für eine Woche auf die Seite von behinderten, alten, obdachlosen oder kranken Menschen und lernen diese in deren Lebens- und Arbeitsalltag kennen. Dabei handelt es sich um ein besonders lebensnahes und lebendiges Lernen, das von der Agentur pädagogisch begleitet und ständig evaluiert wird. Die Projekte fördern nachhaltig die Entwicklung der Persönlichkeit und die Ausbildung Sozialer Kompetenzen - grundlegend für eine konstruktive Zusammenarbeit in (Hoch)Schule und Beruf. Die Agentur mehrwert ist Träger des Innovationspreises des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung und war "Ausgewählter Ort" im bundesweiten Wettbewerb "Land der Ideen".

English version (pdf)



## Anlage 7:

Agentur *mehrwert*: Kunden/Referenzen; [http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=9&Itemid=18](http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=18)  
[11.07.2011]

**BLICKWECHSEL®**

*»An das,  
was man da lernen kann,  
reicht kein Seminar ran«*

Startseite  
Wir über uns  
Angebot  
Beispiele  
Partner  
Soziale Organisationen  
**Kunden/Referenzen**  
Gewinn  
English  
Impressum

### Unsere Unternehmenskunden

Führungskräfte dieser Unternehmen nutzen aktuell den Blickwechsel:

- ◊ [LBBW Baden-Württemberg](#)
- ◊ [CreditPlus Bank, Stuttgart](#)
- ◊ [Energienet Laufenburg](#)
- ◊ [Kreissparkasse Rems-Murr](#)
- ◊ [Deutsche Bank, Stuttgart](#)
- ◊ [Kärcher, Winnenden](#)
- ◊ [Robert Bosch GmbH](#)
- ◊ [TRUMPF, Ditzingen](#)
- ◊ [TRUMPF, Sachsen](#)

  
mehrwert gGmbH



## **Anlage 8:**

### **Telefoninterview mit Frau Gabriele Bartsch am 11.07.2011**

Frage 1: Wie viele Teilnehmer haben bis heute am Programm „Blickwechsel“ teilgenommen?

Antwort Frau Bartsch: Das kann ich Ihnen sehr genau beantworten. Seit der Einführung im Jahr 2002 bis Ende 2011 haben circa 300 Führungskräfte am „Blickwechsel“ teilgenommen.

Frage 2: Welche Arten von Führungskräften waren unter den Teilnehmern?

Antwort Frau Bartsch: Man kann sagen, dass Führungskräfte von jeder Führungsebene vertreten waren. Von Nachwuchsführungskräften, bis zu Vorständen der obersten Führungsebene. Auch Team-, Abteilungs- und Bereichsleiter haben an dem Fortbildungsprogramm „Blickwechsel“ teilgenommen.

Frage 3: Gibt es eine Evaluation bezüglich des Fortbildungsprogramms?

Antwort Frau Bartsch: Alle Teilnehmern werden gleich im Anschluss an das Projekt gebeten einen Fragebogen auszufüllen. Außerdem wird den Teilnehmern drei Monate nach dem Projekt im Rahmen des Follow-Up-Coachings eine Abschlussfrage gestellt. Dabei wird gefragt, ob die Teilnehmer das Projekt einem Kollegen empfehlen würden.

Bisher haben sich nahezu alle Teilnehmer dahingehend geäußert, dass sie äußerst zufrieden mit der Teilnahme an dem Projekt sind. Die Teilnehmer sagten, dass die Erfahrungen sehr wertvoll für sie waren und sie das Projekt nicht missen wollen. Ich kann mich bei den 300 Führungskräften lediglich an einen einzigen erinnern, der das Projekt nicht empfehlen würde. Dieser hat das Projekt allerdings auch aus karrieretechnischen Gründen gemacht. Somit liegt die Zustimmung bei nahezu 100 Prozent.

Frage 4: Was denken Sie wäre für einen „Blickwechsel“ für Bürgermeister an Kosten ungefähr zu veranschlagen?

Antwort Frau Bartsch: Ich würde ohne genaue Kalkulation ungefähr +/- 500 Euro beziffern.



## **Anlage 9:**

### **Gesamtauswertung Experteninterviews**

#### **Aufbau der Experteninterviews:**

**Teil 1:** Vorstellung des bestehenden Konzepts „Blickwechsel“ der Agentur *mehrwert* für Führungskräfte aus der Privatwirtschaft.

**Teil 2:** Fragen an den Bürgermeister

1. Bitte umreisen Sie kurz Ihre Aufgaben als Führungskraft.
2. Sehen Sie die soziale Kompetenz als wichtige Führungseigenschaft eines Bürgermeisters an?

Fragen zur Ausarbeitung eines Fortbildungskonzepts für Bürgermeister:

3. Wäre Ihres Erachtens ein kürzerer Zeitraum für den Praxiseinsatz in der sozialen Einrichtung anzusetzen?
4. Würden Sie eine Einzelbetreuung gegenüber der Gruppenbetreuung bei der Einführungs- und der Auswertungsveranstaltung bevorzugen?
5. Würden Sie den praktischen Teil des Projekts gerne in einer sozialen Einrichtung Ihrer Gemeinde verbringen oder wäre Ihnen ein „anonymer“ Praxiseinsatz in einer anderen Stadt lieber?
6. Können Sie sich eine Teilnahme an einem solchen Fortbildungsprogramm prinzipiell vorstellen?
7. Wären Sie im Hinblick auf die professionelle Leitung des Projekts durch die Agentur *mehrwert* gegebenenfalls zu einer Kostenübernahme bereit?

***VIELEN DANK FÜR DAS INTERVIEW!***



**Experteninterview mit Herrn Oberbürgermeister A  
der Stadt B (ca. 40.500 Einwohner)  
am 06.07.2011**

Zu 1.) Es gibt sowohl eine sachliche, als auch eine soziale Ebene in der es Führungsaufgaben zu erledigen gilt. Auf der Sachebene zählen beispielsweise und nicht abschließend formuliert folgende Tätigkeiten zu den Führungsaufgaben:

- Sachfragen müssen geklärt werden,
- Ideen entwickelt,
- Impulse angedacht und Projekte angestoßen werden.
- Entscheidungen müssen getroffen werden und die Verantwortung für diese muss sowohl gegenüber der Bürgerschaft, als auch gegenüber des politischen Gremiums und der Aufsichtsbehörde übernommen und getragen werden.

Angesichts der sozialen Ebene sieht sich Herr A als Chef von rund 700 Mitarbeitern, der diese motivieren und optimal einsetzen muss.

Im Hinblick auf die Bürgerschaft muss der Bürgermeister auf die frühzeitige Einbindung der Bevölkerung in angebrachten Entscheidungen achten und getroffene Entscheidungen und Beschlüsse transparent darstellen.

Zu 2.) Nach Meinung von Herrn Oberbürgermeister A ist die soziale Kompetenz als Führungseigenschaft sowohl bei den Führungskräften in der Privatwirtschaft als auch bei den Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung, in der Vergangenheit viel zu kurz gekommen. Früher hat sich der Bürgermeister als „sach- und fachkundig“ erwiesen und dabei nach Vorgaben und Reglementierungen gehandelt.

Dabei kam allerdings häufig das „Zwischenmenschliche“ zu kurz. Es fehlte sowohl an der Kommunikation nach „innen“, zu den Mitarbeitern als auch nach „draußen“, zur Bürgerschaft. So fehlte es im Bezug auf die Mitarbeiter an der Vermittlung der Bedeutung der einzelnen Person für das gesamte „Unternehmen“ Stadtverwaltung, als auch an der Verdeutlichung warum der Mitarbeiter gerade diese Aufgabe erledigen soll. Im Hinblick auf die Bürger mangelte es an deren frühzeitigen Einbeziehung in wichtige Entscheidungsprozesse und der Notwendigkeit gefallene Entscheidungen für die Bevölkerung verständlich und transparent zu machen.

Zu 3.) Das kann so nicht pauschal beantwortet werden. Entscheidend für die Dauer des Praxiseinsatzes ist die Art der sozialen Einrichtung und wie lange es eben notwendig ist um einen guten Überblick zu erhalten. Nach der Auffassung von Herrn A soll die Mitarbeit im Hinblick auf seine eigene Teilnahme jedoch kürzer sein als eine Woche. Sie sollte zwischen drei und fünf Tagen umfassen. Eine Woche sei nicht machbar.



Zu 4.) Herr A würde keine Einzelbetreuung vorziehen und hätte auch kein Problem an der Durchführung der Auswertungsveranstaltung in einer Gruppe von Bürgermeistern.

Zu 5.) Bürgermeister sind laut Herrn A in der Regel dazu geneigt, das was sie tun auch in der Öffentlichkeit darzustellen. Viele Bürgermeister würden Aufgrund dessen die Praxiswoche bewusst in einer sozialen Einrichtung ihrer Gemeinde verbringen und diesen Einsatz somit - unter anderem - zum Zwecke der Selbstdarstellung nutzen. Im Hinblick auf die eigene Horizonterweiterung und die persönliche Entwicklung wäre es nach Herrn A zweckmäßiger den Praxiseinsatz anonym zu bestreiten. Der Oberbürgermeister von B würde die Mitarbeit in einer sozialen Einrichtung seiner Gemeinde bevorzugen. Dadurch will er die „eigenen“ sozialen Einrichtungen besser kennen lernen und darüber hinaus das bürgerschaftliche Engagement in der eigenen Stadt anregen.

Zu 6.) Eine Teilnahme könnte sich Herr A gut vorstellen. Auch eine Einführung eines solchen Projekts auf breiterer Ebene, d. h. für Amtsleiter und sonstige Angestellte mit Führungsverantwortung wäre seiner Meinung nach wünschenswert.

Zu 7.) Das ein solches Programm nicht kostenneutral ist, ist für Herrn A schlüssig. Eine Kostenbeteiligung wäre demzufolge aus dem Fortbildungsbudget selbstverständlich.

**Experteninterview mit Herrn Bürgermeister E  
der Gemeinde F (ca. 3.500 Einwohner)  
am 14.07.2011**

Zu 1.) Zum einen als strategische Arbeit, in der Visionen und Ideen entwickelt werden. Zum anderen müssen die Mitarbeiter so gefördert und behandelt werden, dass sie motiviert für ihre Arbeit und loyal gegenüber mir und ihrer Dienststelle sind. Dies ist insbesondere in kleineren Stadtverwaltungen wichtig.

Zu 2.) Die soziale Kompetenz ist als Führungseigenschaft äußerst wichtig. Um die Mitarbeiter motivieren zu können ist ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit erforderlich. Gegenüber den Bürgern ist Soziale Kompetenz auch sehr wichtig, nicht zuletzt alle acht Jahre. Für Bürgermeister ist es darüber hinaus sehr wichtig zuhören zu können und sich in andere Menschen, die mit Problemen zum Bürgermeister kommen, oder auch in neue und unerwartete Situationen einfühlen zu können. Hier ist das emotionale Fingerspitzengefühl erforderlich. Somit ist die soziale Kompetenz gerade für Bürgermeister wichtig!





Zu 3.) Ich sehe hier ein zeitliches Problem. Aufgrund der Fülle meiner Aufgaben die ich zu erledigen habe, ist es mir nicht möglich eine Woche im Rathaus zu fehlen. Meines Erachtens wäre ein kürzerer Zeitraum zu begrüßen. Eventuell 3 Tage.

Zu 4.) Ich finde die Betreuung in einer Gruppe sinnvoller, da die Kommunikation unter Bürgermeistern in der Regel recht offen ist und alle Gruppenmitglieder von dem gegenseitigen Erfahrungsaustausch profitieren können. Außerdem bedeutet soziale Kompetenz immer auch interagieren mit anderen Menschen. Aufgrund der Vertrautheit sollte die Gruppe jedoch nicht allzu groß sein. Demnach sollte die Gruppe keine 20, sondern vielleicht 4 Teilnehmer umfassen.

Zu 5.) Schwierig. Man müsste wissen, wie es in der Bevölkerung ankommt. Eigentlich ist ja der Sinn der Sache, dass man sich selbst weiterentwickelt. Dies ist in der eigenen Gemeinde eventuell schwierig, da man nach dem Programm wieder seiner Aufgabe als Bürgermeister nachgeht und eventuell denselben Leuten in einem anderen Bezug wieder gegenüber tritt. Vielleicht stellt man sich in der sozialen Einrichtung auch etwas „blöd“ an und muss mit diesen Leuten dann nach dem Projekt über ein Baugrundstück verhandeln. Man kann sich in der eigenen Gemeinde wahrscheinlich einfach nicht komplett auf das Projekt einlassen, da man immer noch als der Bürgermeister angesehen wird. Ich würde demnach eine Gemeinde mit einer hinreichenden Entfernung zur eigenen Gemeinde bevorzugen.

Zu 6.) Auf jeden Fall!

Zu 7.) Ein Unkostenbeitrag ist normal. Allerdings darf er nicht allzu hoch sein. 500 € wären im Hinblick auf eine ausreichende und gute Betreuung mit Sicherheit in Ordnung.

Anmerkung außerhalb der Beantwortung der Fragen: Wir Bürgermeister erhalten fast täglich Unmengen an Werbungen für Fortbildungen. Selbst wenn ich mich einmal für ein Programm interessiere ist es für mich wegen meines Arbeitsaufkommens zeitlich schwer nachzuforschen ob es sich auch um ein seriöses Angebot handelt. Dies ist allerdings im Hinblick auf die Öffentlichkeit meines Amtes äußerst wichtig.



**Experteninterview mit Herrn Bürgermeister G  
der Gemeinde H (ca. 14.000 Einwohner)  
am 15.07.2011**

Zu 1.) Ich bin zum einen Chef der Verwaltung und Vorsitzender des Gemeinderats. Allerdings ist man als Bürgermeister auch „Mädchen für alles“. Für den Gemeinderat müssen Entscheidungen vorbereitet und gefällte Entscheidungen umgesetzt werden. Ein umfassendes Projektmanagement ist auch nicht selten notwendig. Darüber hinaus müssen Kommunikations- und Handlungsstrategien entwickelt werden. Eine wichtige Führungsaufgabe ist darüber hinaus die Kommunikation nach innen und nach außen. Jedes Amt hat andere Interessen und Vorstellungen. Dadurch entstehen oftmals Differenzen. Hierbei ist die Aufgabe des Bürgermeisters zwischen den verschiedenen Parteien zu vermitteln und die Differenzen austarieren. Man ist Impulsgeber, Motor und Moderator. Die Führungsaufgabe ist somit sehr umfassend.

Zu 2.) Wie auch die Gesellschaft, hat sich das Berufsbild des Bürgermeisters stark verändert. Die Bürgermeister waren in der Vergangenheit viel autoritärer. Die Hierarchie war nach dem 2. Weltkrieg viel klarer definiert als heutzutage. Die Gesellschaft fordert heute Eigenschaften wie Teamfähigkeit und Kommunikation. Die Anforderungen haben sich sehr stark gewandelt. Der einsame Patriarch an der Spitze des Rathauses gehört der Vergangenheit an. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit sind Eigenschaften die der heutige Bürgermeister mitbringen muss.

Ob die soziale Kompetenz eine wichtige Führungseigenschaft für Bürgermeister ist, hätte ich somit auch einfach mit „ja“ beantworten können.

Zu 3.) Wenn ich eine Woche im Urlaub bin, ist der Schreibtisch voll und das Chaos komplett. Wenn überhaupt, habe ich einen freien Abend in der Woche. Aufgrund dieses großen Arbeitspensums halte ich eine ganze Woche für unmöglich. Meiner Meinung wäre ein Zeitraum von 2-3 Tagen denkbar. Diese 2-3 Tage sollten in den Ferien stattfinden, denn hier ist es allgemein etwas ruhiger in der Stadtverwaltung. Die Schulen sind geschlossen, der Einfluss seitens der Bürger ist nach meiner Erfahrung weniger und auch der Gemeinderat hat Sommerpause.

Zu 4.) Ich bin für die Betreuung in einer Gruppe. Zum einen, da in einer Gruppe gute Gespräche geführt werden können und Erfahrungen ausgetauscht werden können und zum anderen, da es einfacher ist wenn man sieht, dass andere dieselben Erwartungen und Ängste haben.



Zu 5.) Zum einen kenne ich bereits viele Einrichtungen in meiner eigenen Stadt, zum anderen bin ich der Ansicht, dass wenn man tatsächlich seinen eigenen Horizont erweitern möchte, es besser ist dieses Projekt außerhalb des Gewohnten zu bestreiten. Außerdem wäre es denkbar, dass wenn man beispielsweise in ein Altenheim der eigenen Stadt geht und dort Pflegetätigkeiten bei einem Bewohner übernimmt, genau diesem Bewohner bei einem Jubilar erneut begegnet. Ich denke, dass alle Beteiligten in diesem Szenario nicht „frei“ wären. Deshalb ist meiner Ansicht eine soziale Einrichtung außerhalb der eigenen Gemeinde sinnvoller.

Zu 6.) Diese Frage kann ich zum heutigen Zeitpunkt weder mit „ja“, noch mit „nein“ beantworten. Das Fortbildungsprogramm ist grundsätzlich sinnvoll. Es hängt eben auch stark von der gegenwärtigen Situation ab. Auch von den äußeren Umständen.

Zu 7.) Bei einem Seminar oder einer Weiterbildungsveranstaltung ist es klar, dass dafür bezahlt werden muss. Deswegen ist die Frage der Kostenübernahme grundsätzlich zu bejahen. Allerdings ist dies auch ein Faktor, der über die Teilnahme entscheidet. Was nicht vergessen werden darf, ist auch der Aspekt der Öffentlichkeit des Bürgermeisteramtes. Ich kann es mir durchaus vorstellen, dass wenn der Betrag für die Fortbildung sehr hoch ist und dieser bei den Bürgern meiner Gemeinde bekannt wird, es sogleich in der Presse heißen, dass der Bürgermeister für seine eigenen Belange Geld der Gemeinde ausgibt aber für gemeinschaftliche Angelegenheiten, wie ein neuer Kinderspielplatz etc. kein Geld vorhanden ist. 500 Euro wäre meines Erachtens die Oberkante.

**Experteninterview mit Frau Oberbürgermeisterin I  
der Gemeinde J (ca. 39.800 Einwohner)  
am 01.08.2011**

- Zu 1.)
1. Die Verwaltung führen
  2. Die Vertretung nach außen
  3. Die Leitung des Gemeinderats

Bei 1. müssen klare Vorgaben gegeben werden, das von den Mitarbeitern erarbeitete Ergebnis muss aufgenommen werden und auch die Verantwortung dafür übernommen werden. Somit muss den Mitarbeitern ein klarer Rahmen und eine deutliche Zielsetzung gegeben werden. Darüber hinaus muss bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Wertigkeit ihrer Arbeit für den gesamten Verwaltungsapparat geschaffen werden. Ein hierarchisches Denken wird hierbei nicht mehr funktionieren.



Zu 2.) Ja! Definitiv, denn das Anforderungsprofil ändert sich. Ich muss „andere Augen haben“. Ich muss einerseits sehen was die Mitarbeiter leisten und andererseits sehen wann und wo Probleme entstehen. Nach meiner Meinung sieht das eine Frau eher als ein Mann. Im Bezug auf die Mitarbeiter ist es auch eine Aufgabe von mir ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Teamfähigkeit zu schaffen, denn einer allein schafft die vielseitigen Aufgaben einer Verwaltung nicht. Ein weiterer Punkt ist die gegenseitige Wertschätzung untereinander zu schaffen. Das Arbeiten soll nicht mehr nur nach Anweisung erfolgen. Mitarbeiter sollen auch mitentscheiden. Um dieses Verständnis zu schaffen ist auch eine hohe Sozialkompetenz und Einfühlungsvermögen meinerseits notwendig. Sowohl im Hinblick auf die Mitarbeiter, als auch auf die Bürgerschaft ist das Vermitteln, Zuhören und das Verstehen das A und O.

Zu 3.) Der Praxiseinsatz von einer Woche ist bei meinem Arbeitspensum nicht vorstellbar. Mein Vorschlag wären zwei bis drei Tage.

Zu 4.) Auch der Städtetag bietet regelmäßig den Austausch mit Kollegen an. Dieser ist meines Erachtens dringend notwendig. Das Erlernen sozialer Kompetenzen ist gerade in einer Gruppe notwendig. Auch der Austausch der Erfahrungen ist in der Gruppe wertvoll. Die Gruppe sollte jedoch höchstens aus 10 Mitgliedern bestehen, eher kleiner.

Zu 5) Da man in der eigenen Kommune immer als Oberbürgermeisterin erkannt wird, ist es in einer anderen Kommune sinnvoller. Das würde ich vorziehen.

Zu 6.) Wenn der Praxiseinsatz gekürzt wird, ja.

Zu 7.) Bei einer Fortbildung achte ich immer auf die Kosten. Es sind zwar entsprechende Gelder im Haushalt für Fortbildungen vorhanden, jedoch sollten diese möglichst gering gehalten werden. 500 Euro ist für eine Woche schon die absolute Obergrenze. Es sollte eher noch etwas weniger sein.



## Anlage 10:

Gemeindegtag Baden-Württemberg: Vorstellung-Publikationen;  
<http://www.gemeindegtagbw.de/php/index.php?d=0&action=vorstellung&id=5> [17.08.2011]

STARTSEITE | HILFE | SITEMAP | KONTAKT | IMPRESSUM | LETZTE ÄNDERUNG 17.08.2011

**GEMEINDETAG**  
 BADEN-WÜRTTEMBERG

INTERNET	EXTRANET	KIBW-ONLINE	SHOP	FORUM	SUCHE	UMFRAGEN
<input type="button" value="Favorit setzen..."/>	VORSTELLUNG	ZEITSCHRIFT	PRESSE	GEMEINDE	GEMEINDENETZWERK BE	INFOCENTER

Sie sind hier: [Startseite](#) » [Vorstellung](#) » Publikationen

### Vorstellung - Publikationen

Die Kommunalzeitschrift "**Die Gemeinde**" (BWGZ = Baden-Württembergische Gemeindezeitung), die monatlich zweimal erscheint, ist die am meisten gelesene Fachzeitschrift des Landes für kommunale Fragen und das kommunalpolitische Sprachrohr des Gemeindegtags Baden-Württemberg und unterstützt dessen Arbeit. Gemeinderäte können die BWGZ auch online abonnieren.

Die **elektronische Gt-info** des Gemeindegtags Baden-Württemberg ist ein Informationsdienst für die Mitglieder der tagesaktuell über entsprechende Mailinglisten versandt wird. Bei der Gt-info Gesamt-Mailingliste werden derzeit über 1.700 Nutzer täglich mit allen aktuellen Informationen versorgt. Über die Teil-Mailinglisten 0 bis 9 sind weitere rund 1.620 Nutzer direkt über ihren gewünschten Bereich informiert. Kostenpflichtig kann auch eine 14-tägig erscheinende **Druckversion der Gt-info** bezogen werden. Die Gt-info ist ein begehrter, exklusiver Mitgliederservice.

**Gt-aktuell** ist ein monatlicher Schnelldienst für den Landesvorstand.

Die laufend aktualisierte Online-Datenbank **KIBW-Kommunalinformationen Baden-Württemberg** umfasst die Artikel der BWGZ seit 1989, die Gt-infos seit Mitte 1994 und viele weitere fachbezogenen Dateien. Durch die Volltextrecherche ist ein leichtes Auffinden sichergestellt.

[Zurück zur Übersicht](#)

Sie erreichen den Gemeindegtag Baden-Württemberg unter  
 Tel.: 0711 22572-0  
 E-Mail: [zentrale \(at\) gemeindegtag-bw.de](mailto:zentrale@gemeindegtag-bw.de)

Ansprechpartner als Liste Organigramm

COPYRIGHT © 2011 GEMEINDETAG BADEN-WÜRTTEMBERG  
 CREATED BY: NEUROSYN VIRTUAL SOLUTIONS - IMPRESSUM



## Anlage 11:

Fragebogen der Agentur *mehrwert*

*Blickwechsel* ®

### Auswertung



Alter:

1. In welcher sozialen Einrichtung haben Sie die Projektstage verbracht?  
-

2. Wie haben Sie sich während der Projektstage überwiegend gefühlt?

wohl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unwohl
gut betreut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	allein gelassen
unsicher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sicher
als Außenseiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gut integriert
in der Zuschauerrolle-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	aktiv beteiligt
akzeptiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nicht ernst genommen

Ingesamt hat es ...

Spaß gemacht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	keinen Spaß gemacht
--------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------

3. Fanden Sie die Praxisphase

a) zu kurz  ,      b) lang genug  ,      c) zu  
lang  ,



*Blickwechsel®*

**4. Die Begleitung in der Sozialen Einrichtung war angemessen**

1 = trifft zu  , 2= trifft überwiegend zu  , 3= trifft weniger zu  , 4= trifft nicht zu

**5. Die Vorbereitung auf die Projekttag und die Auswertung war angemessen**

1 = trifft zu  , 2= trifft überwiegend zu  , 3= trifft weniger zu  , 4= trifft nicht zu

**6. Die Lernziele wurden mir verdeutlicht**

1 = trifft zu  , 2= trifft überwiegend zu  , 3= trifft weniger zu  , 4= trifft nicht zu  ,

**7. Was waren die drei wichtigsten Erfahrungen?**

-  
-  
-

**8. Was könnte man noch besser machen?**

**9. Finden Sie es sinnvoll, Blickwechsel® auch weiterhin anzubieten?**

ja, weil...  
...  
... nein, weil...

**Vielen Dank!**



## Literaturverzeichnis

Agentur *mehrwert*: Ablauf; [http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=7&Itemid=15](http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=15)  
[04.07.2011] (zitiert als Agentur *mehrwert*, Ablauf „Blickwechsel“)

Agentur *mehrwert*: Agentur; <http://www.agentur-mehrwert.de/Agentur.html>  
[28.06.2011] (zitiert als Agentur *mehrwert*, Agentur)

Agentur *mehrwert*: 10 Jahre Agentur mehrwert, Stuttgart, im April 2010

Agentur *mehrwert*: Kunden/Referenzen; [http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=9&Itemid=18](http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=18)  
[11.07.2011] (zitiert als Agentur *mehrwert*, Kunden/Referenzen)

Agentur *mehrwert*: Wertvolle Arbeit für Förderung sozialer Kompetenzen;  
[http://www.agentur-mehrwert.de/index.php?action=news\\_einzel&Seiten\\_ID=127&men=&ID=43&showthem=0](http://www.agentur-mehrwert.de/index.php?action=news_einzel&Seiten_ID=127&men=&ID=43&showthem=0) [28.06.2011] (zitiert als Agentur *mehrwert*, Wertvolle Arbeit für Förderung sozialer Kompetenzen)

Agentur *mehrwert*: Startseite; <http://www.blickwechsel.info/> [04.07.2011]  
(zitiert als Agentur *mehrwert*, Startseite „Blickwechsel“)

Agentur *mehrwert*: Wir über uns; [http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6&Itemid=4](http://www.blickwechsel.info/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=4)  
[04.07.2011] (zitiert als Agentur *mehrwert*, Wir über uns)

Bartsch, Gabriele: „Blickwechsel“ – eine andere Welt erleben, in: Geißler, Karlheinz/Laske, Stephan/Orthey, Astrid (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung, München, Loseblattsammlung, Stand: 93. Erg.-Lfg., September 2004, 7.26 - Seite 1-14





Bea, Franz Xaver/Schweitzer, Marcell: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 9. Auflage, 2005

Becker, Fred G.: Lexikon des Personalmanagements, 2. Auflage, 2002

Erpenbeck, John/Heyse, Volker: Die Kompetenzbiographie, 1999

Fragebogen der Agentur *mehrwert* (Anlage 11)

Gemeindetag Baden-Württemberg: Vorstellung-Publikationen; <http://www.gemeindetagbw.de/php/index.php?d=0&action=vorstellung&id=5> [17.08.2011] (zitiert als Gemeindetag Baden-Württemberg, Vorstellung-Publikationen)

Gesamtauswertung Experteninterviews (Anlage 9)

Gisevius, Wolfgang: Der neue Bürgermeister/Vermittler zwischen Bürgern und Verwaltung, 1999

Goleman, Daniel: Emotionale Führung, 2002

Heyse, Volker/Erpenbeck, John: Der Sprung über die Kompetenzbarriere, 1997

Hilgenstock, Ralf/Jirmann, Renate: Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung, 2001

Hopp, Helmut/Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung, Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 3. Auflage, 2008



Knoll, Jörg: Eigen-Sinn und Selbstorganisation, in: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung `99: Aspekte einer neuen Lernkultur - Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen, 1999, S. 61-79

Lang, Rudolf W.: Schlüsselqualifikationen, 2000

Lenzen, Andreas: Erfolgsfaktor Schlüsselqualifikationen, 1998

Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen, 6. Auflage, 2002

Oppermann-Weber, Ursula: Handbuch Führungspraxis, 2001

Regnet, Erika: Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft, in: von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 6. Auflage, 2009, S. 36-50

Roth, Norbert: Position und Situation der Bürgermeister in Baden-Württemberg, 1998

Seeger, Richard: Erster unter Gleichen - Bürgermeister in heutiger Zeit -, 1995

Sliwka, Anne: Reflexion: Das Bindeglied zwischen Service und Lernen, in: Altenschmidt, Karsten/Miller, Jörg/Stark, Wolfgang (Hrsg.): Raus aus dem Elfenbeinturm ?, 2009, S. 85-90

Sonntag, Karlheinz/Schaper, Niclas: Förderung beruflicher Handlungskompetenz, in: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 1992, S. 187-204

Stock, Alexander: Der Bürgermeister der Zukunft, 3. Auflage, 2002



Telefoninterview mit Frau Gabriele Bartsch am 11.07.2011 (Anlage 8)

Waibel, Gerhard: Gemeindeverfassungsrecht Baden-Württemberg, 5. Auflage, 2007

Wehling, Hans-Georg/Siewert, Hans-Jörg: Der Bürgermeister in Baden-Württemberg, 2. Auflage, 1987

Witt, Paul: Der Moderator, in: Staatsanzeiger Baden-Württemberg, 06. August 2007, Seite 11

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit, 6. Auflage, 2006

Zimmer, Dieter/Brake, Jörg: Ganzheitliche Personalauswahl, 1993

Gemeindeordnung für Baden-Württemberg



## Erklärung

### Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

Datum, Unterschrift