

# Unterlagen zum Collaborative Leadership Programm 2018

„Der Pessimist sieht die Schwierigkeiten in jeder Gelegenheit,  
der Optimist sieht die Gelegenheit in jeder Schwierigkeit.“  
*Lawrence Pearsall Jacks*

„Vielfalt, die sich nicht zur Einheit ordnet, ist Verwirrung.  
Einheit, die sich nicht in Vielfalt gliedert, ist Tyrannei.“  
*Blaise Pascal*

„Man kann einen Menschen nichts lehren,  
man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“  
*Galileo Galilei*

## Inhaltsverzeichnis

1	Lernziele .....	2
2	Zielgruppe.....	3
3	Methodik .....	3
3.1	Gesprächspartner*innen .....	4
3.2	Veranstaltungsorte.....	4
4	Umfang und Kosten des Programms .....	5
5	Beispiel-Programmtag aus dem Jahresprogramm 2015.....	6

# 1 Lernziele

## a) Gesellschaftlicher Erkenntnisgewinn

- besseres gesellschaftliches Verständnis und die eigene Rolle darin
- besseres Verständnis für Denkweisen und Strukturen in den drei Sektoren (privatwirtschaftlicher, öffentlicher und Non-Profit-Bereich)

## b) Leadership Kompetenzen

- Fähigkeit zum Perspektivwechsel
- Stärkung der Fähigkeit, sich auf andere Menschen und Themen einstellen zu können
- Stärkung der Reflexionsfähigkeit eigener Stärken und Schwächen
- Stärkung von Mut und Freude an Herausforderungen
- besseres Verständnis von dem, was Menschen erfolgreich macht
- besseres Verständnis von dem, was Erfolgsfaktoren guter Führung sind (Kontextualität)
- Stärkung der Fähigkeiten, Situationen außerhalb der eigenen Komfortzone zu bestehen

## c) Organisationsentwicklung

- Reflektion der eigenen Stärken und Schwächen als Organisation
- Übertragung von Best-Practice-Beispielen für die eigene Organisation
- Kenntnis und Anwendung von Methoden wie kollegiale Beratung und Meinungsstrahl

## d) Netzwerk

- Vernetzung mit unterschiedlichen Akteuren der Stadtgesellschaft



Der größte Teil des Austausches an den Programmtagen findet in Kleingruppen statt. Gruppenleitung und Speaker-Rolle gegenüber der Gesamtgruppe werden wechselnd übernommen. Hier: Erfahrungsaustausch zum Thema „Kritikkultur“ beim Verlag der Tagesspiegel



Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeiten werden jeweils als Kurzvortrag vor der Gesamtgruppe präsentiert und diskutiert.

## 2 Zielgruppe

Die Gruppe von Teilnehmenden an unserem Leadership Jahresprogramm besteht aus 36 Führungskräften, die die unterschiedlichsten Themenbereiche der Gesellschaft repräsentieren. Jeweils zwölf kommen aus Wirtschaft, öffentlichem und Non-Profit-Bereich. Das Alter der Teilnehmenden liegt in der Regel zwischen 30 und 60 Jahre – der Durchschnitt liegt bei einem Alter von ca. 42 Jahren.

<b>Beispiel zur Vielfalt der Teilnehmerzusammensetzung</b> <b>Teilnehmergruppe des Leadership Berlin Jahresprogramms 2017</b>		 <b>LEADERSHIP BERLIN</b> Netzwerk Verantwortung
<b>Privatwirtschaftlicher Bereich:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Barmenia</b> Bereichsleiter Berlin</li> <li>2. <b>Deutsche Bank</b> Marktgebietsleiter Firmenkunden Berlin-Süd</li> <li>3. <b>GASAG</b> Gruppenleiter Projekteinkauf</li> <li>4. <b>ikusei</b> Geschäftsführer</li> <li>5. <b>KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft</b> Prokuristin, Bereichsleiterin Accounting</li> <li>6. <b>Randstad</b> Commercial Manager</li> <li>7. <b>SAE Institute</b> Campus Manager Berlin</li> <li>8. <b>Siemens</b> Head of Supply Management, Turbines Blades &amp; Vanes</li> <li>9. <b>Stromnetz Berlin (Vattenfall)</b> Leiterin Kunden- &amp; Marktbeziehungen, Prokuristin</li> <li>10. <b>Tagesspiegel</b> Chefin vom Dienst</li> <li>11. <b>WBS Training AG</b> Stabsstelle Projektentwicklung</li> <li>12. <b>Wista Management</b> Leiterin Zentrum Photovoltaik &amp; Erneuerbare Energien</li> </ol>	<b>Öffentlicher Bereich:*</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Bezirksamt Pankow</b> Leiter Straßen- und Grünflächenamt</li> <li>2. <b>Bezirksamt Reinickendorf</b> Leiter des Jugendamtes</li> <li>3. <b>Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg</b> Leiter des Amtes für Bürgerdienste</li> <li>4. <b>BKK VBU</b> Fachbereichsleiterin Leistungen und Prävention</li> <li>5. <b>BSR</b> Geschäftseinheit Abfallbehandlung/ Stoffstrommanagement Abteilungsleiterin Controlling</li> <li>6. <b>Bundesagentur für Arbeit</b> Leitern in der Geschäftsführungsebene Jobcenter Neukölln</li> <li>7. <b>BVG</b> Abteilungsleiter Personal- &amp; Organisationsentwicklung</li> <li>8. <b>Evangelische Kirche (EKBO)</b> Leiter des Referates IT</li> <li>9. <b>Investitionsbank Berlin</b> Stabsleiterin Strategie und Produkte</li> <li>10. <b>Polizei, Landeskriminalamt</b> Dezernent für internationale Zusammenarbeit (EUROPOL)</li> <li>11. <b>Senatsverwaltung für Justiz</b> Abteilungsleiterin &amp; Oberstaatsanwältin für Sexualdelikte</li> <li>12. <b>Senatsverwaltung für Verkehr</b> Referatsleiterin Grundsatzangelegenheiten Verkehrspolitik</li> </ol>	<b>Non-Profit-Bereich:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Christophorus-Verbund</b> Geschäftsführer</li> <li>2. <b>Diakonie-Hospiz Wannsee</b> Pflegedienstleiterin</li> <li>3. <b>FrauSuchtZukunft</b> Geschäftsführerin</li> <li>4. <b>Humanistischer Verband Berlin-Brandenburg</b> Abteilungsleiter Bildung und Lebenskundeunterricht</li> <li>5. <b>Israelitische Kultusgemeinde Amberg</b> Rabbiner und Projektleiter beim Bund Traditioneller Juden</li> <li>6. <b>Klub 74 Nachbarschaftszentrum Hellersdorf</b> Vorstand</li> <li>7. <b>Lange Nacht der Religionen in Berlin</b> Vorsitzender &amp; Geschäftsführer franziskanischen Initiative 1219</li> <li>8. <b>Neuköllner Begegnungsstätte</b> Vorstandsvorsitzender</li> <li>9. <b>Stiftungsverband für die Deutsche Wissenschaft</b> Programmleiterin</li> <li>10. <b>Stiftung Unionhilfswerk - Sternenfischer</b> Leiterin Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick</li> <li>11. <b>Initiative „Volkentscheid retten!“</b> Initiatorin und Vorstand</li> <li>12. <b>Volkssolidarität, Landesverband Berlin</b> Abteilungsleiterin Verbandsentwicklung</li> </ol>

\* öffentliche Verwaltung und Körperschaften öffentlichen Rechts

## 3 Methodik

Das Programm findet unter Anwendung der Methode des Experiential Learnings (Erfahrungslernen) als Learning Journey statt. Die Inhalte werden insofern nicht in Form von Expertenvorträgen präsentiert, sondern die Teilnehmenden erarbeiten sich die Inhalte in offenen Begegnungen mit den unterschiedlichsten Entscheidungsträgern der Stadt und in einer Vor- und Nachbesprechung in der Teilnehmergruppe. Im Mittelpunkt steht dabei jeweils die gesellschaftliche Dimension von Führungsverantwortung, die an konkreten Führungsherausforderungen greifbar gemacht wird – nicht dagegen konkrete Skills zur Personalführung.

Neben dem Austausch bzw. Gespräch über Herausforderungen mit den jeweiligen Akteuren der Veranstaltungsorte finden zusätzlich jeweils vier bis fünf parallele Vor-Ort-Besuche in Kleingruppen bei Akteuren und Entscheidern der Stadtgesellschaft zu dem jeweiligen Thema des Tages statt.

Als wiederkehrende Elemente an den Programmtagen werden darüber hinaus die Methoden der „Kollegialen Beratung“ und des „Position Statements“ vorgestellt und umgesetzt.

### 3.1 Gesprächspartner\*innen

Gesprächspartner an den Programmtagen sind zum einen die Gastgeber der Veranstaltungsorte, zum anderen diejenigen der Kleingruppen-Exkursionen am jeweiligen Nachmittag. Auch bei den Gesprächspartnern achten wir auf eine große Vielfalt, was die Art und den Umfang der jeweiligen Verantwortungsbereiche angeht:

Beispiele für Gesprächspartner\*innen unseres Leadership Jahresprogramms:

- Wirtschaft:** Harald Eisenach, Vorsitzender der Geschäftsleitung Ost der Deutschen Bank AG  
Marianne Voigt, Mitgründerin von Immobilienscout24 und CEO von bettermarks  
Sascha Disselkamp, Geschäftsführer des Sage Club & Vorstand Clubcommission
- Öffentlich:** Claudia Nothelle, Programmdirektorin, Rundfunk Berlin-Brandenburg (rbb)  
Bernd Palenda, Leiter des Berliner Verfassungsschutzes  
Roland Häßler, Schulleiter der Hermann-von-Helmholtz-Schule in Neukölln
- Non-Profit:** Dr. Gabriele Schlimper, Geschäftsführerin des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Berlin  
Sabine Werth, Gründerin der Berliner Tafel und der bundesweiten Tafelbewegung  
Heinrich Strößenreuther, Initiator des Volksentscheides Fahrrad

Im Sinne unseres Konzepts des Experiential Learnings (Erfahrungslernen) ist es uns wichtig, dass die Teilnehmenden vielfältige Herausforderungen und Begegnungen bewältigen wie z.B. die Durchführung einer Unterrichtseinheit an einer Neuköllner Sekundarschule oder Einzelbesuche bei Bewohner\*innen eines Pflegeheimes zum Einstieg in den Programmtag im Seniorenheim.

### 3.2 Veranstaltungsorte

Die Programmtage finden an verschiedenen Orten in allen drei Sektoren der Gesellschaft statt. Im Programm 2015 waren dies beispielsweise folgende Veranstaltungsorte:

- |             |                                    |                        |
|-------------|------------------------------------|------------------------|
| Auftakt     | Hotel Schorfheide mit Übernachtung | - Programmtage 1 und 2 |
| Wirtschaft: | Tagesspiegel                       | - Programmtag 3        |
| Wirtschaft: | Siemens                            | - Programmtag 5        |
| Öffentlich: | Hermann von Helmholtz-Schule       | - Programmtag 7        |
| Öffentlich: | Rotes Rathaus                      | - Programmtag 8        |
| Non-Profit: | IZDB Moschee                       | - Programmtag 4        |
| Non-Profit: | Seniorenheim am Plänterwald        | - Programmtag 6        |

An den Programmtagen finden nachmittags Exkursionen in Kleingruppen zu vier bis fünf parallelen Vor-Ort-Gesprächen statt (siehe beispielhafte Tagesabläufe, Punkt 9 und 10).



Einstieg in den Programmtag zum Thema Vielfalt in der IZDB-Moschee. Am Nachmittag hatten die Teilnehmenden bei den Exkursionen die Wahl, als Vor-Ort-Besuch außerhalb „der eigenen Komfortzone“ beispielsweise eine Wagenburg oder eine Burschenschaft zu besuchen.

## 4 Umfang und Kosten des Programms

Das Leadership Jahresprogramm erstreckt sich über acht Programmtage im monatlichen Abstand zwischen März und Oktober 2018 (15.-16.3., 11.4., 14.5., 19.6., 23.8., 17.9., 10.10.).

Anmeldefrist für eine Teilnahme am Collaborative Leadership Program 2018 ist der 30.11.2017. Eine frühzeitigere Anmeldung wird empfohlen, da in der Regel nur ein Vertreter pro Branche angenommen wird. Die Teilnahme an dem aus acht Programmtagen bestehenden Weiterbildungsprogramm kostet 3600 Euro. Für Teilnehmende aus dem gemeinnützigen Bereich stehen vereinzelt Stipendien des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes und von Stiftungen zur Verfügung. Führungskräfte aus den Senats- und Bezirksverwaltungen können sich voraussichtlich wieder über die Verwaltungsakademie Berlin anmelden, ohne dass Kosten für die Dienststelle anfallen. Darüber hinaus ist in begründeten Einzelfällen die Vergabe von Teil-Stipendien möglich. Über die Teilnahme entscheidet der Vorstand von Leadership Berlin – Netzwerk Verantwortung e.V.

Das Collaborative Leadership Program ist eine von der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen anerkannte Bildungsmaßnahme gemäß §11 des Berliner Bildungsurlaubsgesetzes.

Im Anschluss an das Programm besteht die Möglichkeit, als Alumnus regelmäßig an monatlichen kostenlosen Veranstaltungen (First Mondays) teilzunehmen.



An der Hermann-von-Helmholtz-Schule in Neukölln stellten sich je zwei Teilnehmende der Aufgabe, eine Unterrichtseinheit von 75 min in einer der 9. und 10. Klassen zu übernehmen.

## 5 Beispiel-Programmtag aus dem Jahresprogramm 2016 „Kritik äußern und annehmen können“

<b>Ort:</b>	<b>12. April 2016, Tagesspiegel, Askanischer Platz 3, 10963 Berlin</b>
08.15 – 08.45	Begrüßungskaffee
08.45 – 09.30	<b>Begrüßung und Einstieg in den Tag</b>
09.30 – 10.15	<b>Das Äußern und Annehmen von Kritik auf verschiedenen Ebenen</b> Welche Regeln und welche Kultur leben wir im Bezug auf das Äußern und Annehmen von Kritik innerhalb und außerhalb unserer Organisationen - <i>Austausch in fünf Arbeitsgruppen und Vorbereitung der Vor-Ort-Besuche</i>
10.15 – 11.00	Anreise zu den Vor-Ort-Besuchen
11.00 – 12.30	<b>Parallele Vor-Ort-Besuche bei Menschen, die viel mit Kritik zu tun haben</b> Welche Kritikkultur besteht in den jeweiligen Organisationen? Wo führt Kritik zur Verbesserung von Missständen, wo führt sie zur Eskalation? Welche Rahmenbedingungen im Hinblick auf Zeitpunkt, Sender und Empfänger, Argumente und Art der Äußerung entscheiden, ob Kritik eine konstruktive Wirkung entfalten kann?
<b>Gruppe 1: Wirtschaft</b>	<b>Lobbyismus im Spannungsfeld zwischen Regulierung und Eigenverantwortung</b> Es gibt sicherlich einfachere und erfolgsverwöhntere Jobs als den von Jan Mücke, dem Geschäftsführer des Deutschen Zigarettenverbandes. Nichtraucher wie Raucher hätten sich vor zwanzig Jahren nicht ausmalen können, welche Entwicklung der gesellschaftliche Umgang mit dem Rauchen in der Öffentlichkeit nehmen würde. Die einen sehen darin den Sieg von Vernunft, Gesundheit und verordneter Rücksichtnahme über ein gesundheitsgefährdendes Suchtmittel und den Lobbyismus der Zigarettenindustrie. Die anderen sehen darin eine Etappe auf dem Weg in eine spaßbefreite, risikoaverse Bevormundungs-Gesellschaft, die sich die Themen Zucker, Fett, Fleisch, Alkohol und Geschwindigkeitsbegrenzung als nächstes vornimmt. Wie und mit welchem Erfolg versucht Jan Mücke als Vertreter der letzteren Gruppe, seine Kritik an gesetzlichen Regulierungen einzubringen? Welche Art von Kritik erfährt er von welchen gesellschaftlichen Gruppen und wie geht er damit um? - <i>Jan Mücke, Geschäftsführer des Deutschen Zigarettenverbandes, Initiator zweier Volksentscheide für den Autoverkehr und ehemaliger parlamentarischer Geschäftsführer der FDP-Bundestagsfraktion</i>
<b>Gruppe 2: Öffentlicher Bereich</b>	<b>Kritik als Wahlkampfswaffe: Grüne Opposition im Berliner Abgeordnetenhaus</b> Im Berliner Abgeordnetenhaus sind die Grünen seit Jahren Oppositionspartei und damit in der Rolle, die Entscheidungen der Regierung zu überwachen, kritisieren und Alternativen vorzuschlagen. Ganz vorne mit dabei ist die Fraktionsvorsitzende der Partei, Ramona Pop. Fokus ihrer Kritik war in den vergangenen Monaten vor allem die Flüchtlingspolitik des Senats. Unter anderem forderte sie Sozialsenator Mario Czaja zum Rücktritt auf. Als Spitzenpolitikerin steht sie natürlich auch selbst im Kreuzfeuer der Kritik. Gerade wurde sie von ihrer Partei auf den ersten Listenplatz für die Wahl zum Abgeordnetenhaus 2016 gewählt – allerdings nur mit 60 Prozent der Stimmen und mit 30 Prozent expliziten Gegenstimmen. Wie geht man mit parteiinterner Kritik um, wie mit Kritik von außen? Und wie unterscheidet sich Kritik im Wahlkampf vom Oppositionsalltag? - <i>Ramona Pop, Fraktionsvorsitzende von Bündnis 90/Die Grünen im Berliner Abgeordnetenhaus</i>
<b>Gruppe 3: Öffentlicher Bereich</b>	<b>Wenn sich der/die Bürger*in an höchster Stelle beschwert</b> Der Bundespräsident ist das Staatsoberhaupt in der Bundesrepublik Deutschland. Welche Art von Kritik wird über die mehr als 50.000 Petitionen pro Jahr an das höchste Amt von den Bürger*innen herangetragen? Wie bewältigt Antje Siebenmorgen und ihr Team die Vielzahl an Anliegen und Beschwerden und wie wird die in den Petitionen an anderen Behörden geäußerte Kritik vom Bundespräsidialamt an diese weitergetragen? In wie weit ist Kritik an der Person und Amtsführung des Bundespräsidenten möglich? Welche unterschiedlichen Formen von Amtsverständnis, erwartbarem Respekt und/oder berechtig-

ter Kritik kamen bei der vorzeitigen Beendigung der Amtszeit von Bundespräsident Köhler a.D. und Bundespräsident Wulff a.D. zum Tragen?

- *Antje Siebenmorgen, Leiterin des Referates Leiterin des Referates „Bürgerbüro, Eingaben und Petitionen, Künstlerhilfe, Glückwünsche und Kondolenzen“ im Bundespräsidialamt. Sie arbeitete für die Bundespräsidenten Herzog, Rau, Köhler, Wulff und Gauck und zuvor für den Bundeskanzler Helmut Kohl.*

**Gruppe 4:  
Non-Profit-Bereich**

**Wenn Mitarbeiter\*innen in Whistleblowing die letzte Möglichkeit sehen**

Seien es Missstände in der Altenpflege oder Fälle sexuellen Missbrauchs im Non-Profit-Bereich, die Arbeit von Geheimdiensten oder der Steuerfahndung im öffentlichen Bereich bis hin zu Steuerhinterziehung oder manipulierten Leserumfragen eines Automobilclubs im Bereich der Wirtschaft – immer wieder kommen Dinge durch Whistleblower ans Licht der Öffentlichkeit. Die Aufdeckung gilt zwar in der Regel als gesellschaftlich erwünscht, Whistleblower selbst allerdings haben häufig mit Ausgrenzung, Mobbing, Kündigung, Arbeitslosigkeit bis hin zu Gewalt, Exil oder Gefängnis einen hohen Preis zu zahlen. Whistleblowing offenbart in der Regel ein Versagen von Führungskräften – einerseits in Form der geleakten Missstände, andererseits, dass keine wirksamen internen Qualitätssicherungsmechanismen vorhanden waren. Wie ist die Sichtweise auf die konstruktive und destruktive Wirkung von Kritik aus Sicht von Prof. Dr. Ludwig vom Whistleblower-Netzwerk? Und wie können aus seiner Sicht Organisationen vermeiden, dass es zu Whistleblowing kommt?

- *Prof. Dr. Johannes Ludwig, stellv. Vorsitzender Whistleblower-Netzwerk e.V. und Betreiber der Websites [www.anstageslicht.de](http://www.anstageslicht.de) und [www.investigativ.org](http://www.investigativ.org)*

**Gruppe 5:  
Non-Profit-Bereich**

**Frontalkritik an der Verkehrspolitik - Volksentscheid Fahrrad**

Kritik von Bürger\*innen kann auch anders aussehen: Heinrich Strößenreuther und seine Mit-Streiter\*innen vom Team des Volksentscheids Fahrrad nahmen selbst das Heft in die Hand und wurden aktiv. Der radikale Schritt zum Volksentscheid ist eine Frontalkritik an der aus ihrer Sicht zu einseitig autobeforzugenden Verkehrspolitik Berlins. Im Dezember gingen sie mit ihren zehn Zielen für eine fahrradfreundlichere Stadt an die Öffentlichkeit. Seitdem üben sie nicht nur medienwirksam Kritik, sondern müssen sich auch selbst kritischen Kommentaren von Regierung, Medien, Autofahrern, aber auch anderen Radfahrer-Vertretern stellen. Was steckt hinter der offensiven Strategie der Fahrrad-Aktivist\*innen? Benötigt Kritik lautstarke Aktionen, um erfolgreich zu sein? Und wie überzeugt man Skeptiker und Gegner von den eigenen Argumenten?

- *Heinrich Strößenreuther, Geschäftsführer Agentur Clevere Städte und Mit-Initiator des Volksentscheids Fahrrad*
- *Kerstin Stark, Stadtteil-Initiative Wedding, Promotionsstudentin zu Mobilität und Mit-Initiatorin des Volksentscheids Fahrrad*

12.30 – 13.15  
13.15 – 14.00

Rückfahrt zum Tagesspiegel  
Mittagessen

14.00 – 15.00

**Austausch und Zusammentragen der Erfahrungen der Vor-Ort-Besuche**

15.15 – 15.30

**Vorbereitung der Gespräche beim Tagesspiegel**

15.30 – 16.30

**Die Medien als vierte Gewalt**

Wie werden Themen zu Schlagzeilen? Wie stehen Medien zu Kritik und der eigenen Macht? Welche Einflussfaktoren spielen eine Rolle bei der Aufdeckung und Berichterstattung über Skandale? Welche Tabus gibt es für Medien? Diskussion mit: *Lorenz Maroldt, Chefredakteur des Tagesspiegels*

16.30 – 17.00

Kaffeepause

17.00 – 18.00

**Auswertung der heutigen Begegnungen und Transfer in den eigenen Kontext**

18.00 – 18.30

**Abschlussrunde und Auswertung des Tages**

18:30 – 19.15

Blick hinter die Kulissen beim Tagesspiegel (fakultativ)  
**Besichtigung der Verlagsräume und Einblicke in die Entstehung der Zeitung**  
Gerd Nowakowski, Leitender Redakteur des Tagesspiegels