

Weerth, Carsten

Article — Published Version

Die Sandwich-Führungskraft in der Zollverwaltung – Tipps und Tricks für angehende Führungskräfte

BDZ-Fachteil

Suggested Citation: Weerth, Carsten (2019) : Die Sandwich-Führungskraft in der Zollverwaltung – Tipps und Tricks für angehende Führungskräfte, BDZ-Fachteil, ISSN 1437-9864, BDZ Deutsche Zoll- und Finanzgewerkschaft, Berlin, Iss. 12/2019, pp. F80-F84

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/209537>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Die Sandwich-Führungskraft in der Zollverwaltung – Tipps und Tricks für angehende Führungskräfte

Von Dr. Carsten Weerth BSc (Glasgow) LL.M. MA¹

A. Einleitung

In der Zollverwaltung gibt es obere Führungskräfte (in der Regel dem höheren Dienst angehörend) und Führungskräfte mit Vorgesetztenfunktion im mittleren, gehobenen und höheren Dienst. Diese sog. Sandwich-Führungskräfte (auch mittlere Manager oder Mittelmanager im mittleren Management) stellen einen sehr wichtigen Bestandteil der Hierarchie dar, und eine systematische Vorbereitung auf derartige Funktionen ist in der Zollverwaltung noch nicht etabliert.

Dieser Beitrag stellt die Anforderungen und Probleme der Sandwich-Führungskräfte dar und gibt Hinweise für die neue Führungsfunktion, die entweder im gebündelten Bereich (A 9g–A 11) oder als Beförderungsdienstposten (A 12/A 13g) oder im höheren Dienst mit entsprechender beamtenrechtlicher Bewährungszeit angestrebt und wahrgenommen wird.²

Dabei wird kritisch beleuchtet, ob die Zollverwaltung hinreichende Konzepte zur systematischen Förderung von Nachwuchsführungskräften hat, wie sich diese Hilfe holen können und welche Vernetzungen hilfreich sind. Verbesserungsvorschläge werden erarbeitet.

Der Beitrag richtet sich aber auch zur Selbstreflexion an Menschen, die über die Rolle der Führungskraft nachdenken oder diese bereits seit Jahren wahrnehmen ...

B. Die Führungskräfte der Zollverwaltung

Die Führungskräfte der Zollverwaltung sind in einem aktuellen BMF-Erlass³ festgehalten als alle Beamten des höheren Dienstes sowie alle anderen Beamten mit einer Leitungsspanne von mindestens 1:10. Dieser Erlass und diese Festlegung ist zu kritisieren, was auch schon erfolgt ist.⁴ Die Festlegung gilt für das Beurteilungswesen. Insofern wäre eine Klarstellung wichtig, hier von „Führungskräften im Sinne des Beurteilungswesens“ zu sprechen (alle derartigen Führungskräfte bekommen eine erweiterte Beurteilung, die anderen nicht). Selbstverständlich sind auch Zollamtsleiter, Kontrolleinheiten-(KE-)Leiter, Arbeitsgebietsleiter u. ä. mit einer Leitungsspanne von weniger als 1:10 Arbeitskräften Führungskräfte, allerdings sind diese zur Abgrenzung besser als „Vorgesetzte“ zu bezeichnen.

Diese Vorgesetzten sind typische Sandwich-Führungskräfte, die viele zusätzliche Aufgaben zur Fachaufgabe bekommen (PVS-Vorgesetzter, Urlaubsanträge, Urlaubsplanung, Krankheits- und Abwesenheitsmanagement, Mitarbeitergespräche, Lehrgangsmanagement, Rückkehrergespräche, z. T. Be-

richterstatter in Beurteilungsrunden etc.), aber selbst nur Untergebene von darüberstehenden Vorgesetzten sind – im Extremfall werden sie bei anstehenden Beurteilungen nicht einmal als Berichterstatter eingebunden.

C. Die Sandwich-Führungskräfte der Zollverwaltung

Was ist also eine Sandwich-Führungskraft?

Eine Sandwich-Führungskraft ist eine Führungskraft des mittleren Managements, die der Sachbearbeiterebene entwichen ist und Vorgesetzter für mehrere Sachbearbeiter und/oder Mitarbeiter ist. Dabei ist sie gleichzeitig auch Sachbearbeiter und Untergebener, aber eben auch Vorbild und Führungskraft. Das alles im normalen oder reduzierten Stundenmaß, ohne eine angemessene zeitliche Vergütung für die Führungsaufgaben zu bekommen. Sie sitzt zwischen allen Stühlen und darf nicht alles (oder besser fast nichts) entscheiden, hat aber im Zweifel die Verantwortung und den Ärger.⁵

Sandwich-Führungskräfte drohen auszubrennen – sie laufen permanent in Überlast und sollen alles richten, sind voll verantwortliche Fach- und Führungskräfte, die sowohl als Chef-sachbearbeiter und Fachvorgesetzte in ihrem jeweiligen Bereich verantwortlich sind als auch das untergeordnete Personal als Ansprechpartner verstehen und führen sollen – eine menschliche und fachliche Unmöglichkeit. Es kommt zu Stress und Überforderung.⁶ Dabei führen diese auch „Mittelmanager“ genannten Sandwich-Positionen häufig in eine Sackgasse – zwar ist man für einen eigenen Bereich verantwortlich, ist aber weiterhin unterhalb zahlreicher weiterer Führungskräfte angesiedelt, von denen man abhängig ist.⁷

D. Wege zur Sandwich-Führungskraft der Zollverwaltung

Die Führungskräfte werden nach der fachlichen Leistung in ihrer Sachbearbeiterrolle ausgewählt. Stellenausschreibungen für Zollamtsleiter, Arbeitsgebietsleiter, KE-Leiter o. ä. sind häufig Beförderungsdienstposten, aber nicht immer (Zollämter sind z. T. klein und nur mit fünf bis acht Zollbeamten besetzt). Die Auswahl auf den Dienstposten erfolgt nach den Regelungen der ARZV und ist daher in aller Regel alleinig nach der Punktzahl vorzunehmen.

Nachwuchsführungskräfte sind damit immer neu und alleine in der neuen Führungsfunktion.

Eine systematische Vorauswahl oder Vorbereitung auf die neue Führungsfunktion gibt es nicht. Noch vor 20 Jahren gab

1) Der Autor ist beim Hauptzollamt Bremen als Fach- und Führungskraft tätig. Der Beitrag stellt seine persönliche Auffassung dar. Der Autor war seit 2009 zweimal Leiter eines Zollamtes (DP: A 11, A 12) und ist danach wieder auf die Fachebene als Sachbearbeiter zurückgewechselt. Er ist zugleich Lehrbeauftragter für Steuerrecht an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management

2) Der Beitrag ist sinngemäß auf Führungskräfte im mittleren Dienst anwendbar, die es z. B. als Schiffsführer eines Zollbootes oder als Sportlehrwart o. ä. gibt.

3) BMF-Erlass v. 18.2.2017, Gz. III A 4 – P 1150/17/10001:002

4) Im Rahmen eines vom Autoren veröffentlichten Verbesserungsvorschlags (Ideenmanagement) im Mitarbeiterportal Zoll (MAPZ)

5) Vgl. Hockling, Führen in der Sandwichposition, Die Zeit, URL: <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-06/chefsache-mittleres-management>

6) Vgl. Rößler, Führungskräfte in Sandwich-Position: Stress und Überforderung, www.business-wissen.de, URL: <https://www.business-wissen.de/artikel/fuehrungskraefte-in-sandwich-position-stress-und-ueberforderung/>

7) Vgl. Mai, Mittelmanager: Gefangen in der Mittelposition, karrierebibel.de, URL: <https://karrierebibel.de/mittelmanager-gefangen-in-der-sandwich-position/>

es in Beurteilungen regelmäßig das Feld „als Vorgesetzter bewährt“. Dieses Feld gab Hinweis darauf, ob eine Vorgesetztenfunktion erfolgreich ausgeübt worden ist. Und damals war bereits die Führung eines einzelnen Mitarbeiters eine „Vorgesetztenfunktion“. Eine Vorauswahl der künftigen Führungskräfte und eine systematische Heranführung an künftige Führungsfunktionen ist sinnvoll und erforderlich.

E. Bewährungsfristen als Führungskräfte

Führungskräfte, für die eine neue Führungsfunktion mit einer sechsmonatigen beamtenrechtlichen Bewährungszeit einhergeht (Beförderungsdienstposten), haben 180 Tage Bewährungszeit auf der neuen Führungsposition. Andere Führungskräfte, die im gebündelten Bereich Führungsfunktionen neu bekommen, werden oftmals mit einer dreimonatigen (90-tägigen) Bewährungszeit auf die neue Führungsposition umgesetzt.

F. Tipps für die erste Zeit als Führungskraft – Fehler vermeiden, Risiken erkennen

Zu den wichtigsten Tipps für neue Führungskräfte gehört, dass man sich einen Überblick über Aufgaben, Sachstand der Bearbeitung, Probleme, Personal und Vorgesetzte (Unterstützung) verschaffen muss.

Eine schlechte Idee wäre beispielsweise zunächst jedem zu erzählen, was man kann, was der andere eben nicht kann, was alles schlecht läuft und was man besser machen müsste. Als Führungskraft ist man im Rahmen des Rollenbildes dazu berufen, Dinge besser zu machen, nicht nur darüber zu reden. Man wird auch viel genauer beachtet und alle Gespräche und Gefühlsregungen werden beobachtet und bewertet. Das muss man aushalten (lernen).

Ein guter Rat wäre, in Einzelgesprächen den Stand des Teams abzufragen (wer steht wo, hat welche Probleme und wie sind die Bearbeitungsstände). Neue Führungskräfte müssen auch lernen, Sachstände sinnvoll zu dokumentieren und wenn es nur der eigenen Absicherung dient.

Ein weiterer Tipp ist, nicht sofort alles zu verändern.

Vielmehr müssen die positiven und negativen Punkte identifiziert werden und negative Inhalte müssen geklärt, dokumentiert, angegangen und zügig abgestellt werden. In diesem Zusammenhang ist eine Risikoanalyse, ein Compliancecheck dringend anzuraten: Welche Rückstände gibt es, was muss zuerst aufgearbeitet werden, sind Strafverfahren betroffen?

Alle Feststellungen sind zu protokollieren. Bei Missständen sind diese schriftlich den Vorgesetzten mitzuteilen, ggf. sind sog. Überlastungsanzeigen zu fertigen, um Schaden von der Verwaltung und der eigenen Person abzuwenden (nur Überlastungsanzeigen schützen vor sog. Strafvereitelung im Amt, § 258a StGB).⁸

Dabei werden Sandwich-Führungskräfte oftmals von oberen Führungskräften bewusst im Unklaren gelassen und bei der Übernahme eines neuen Aufgabenbereichs alleine gelassen (nicht alle Probleme werden offenbart und der neuen Führungskraft werden ggf. alte Problemfälle untergeschoben, welche die Vorgänge und die oberen Führungskräfte zu verantworten haben).

G. Motivation und Begründung für Sandwich-Führungskräfte

Warum strebt man eine Sandwich-Führungsposition an?

Die Gründe sind vielfältig. Eine einfache Antwort ist, dass es sich in der Regel um A 12/A 13g besoldete Führungsfunktionen handelt und somit eine sehr gut bezahlte „Chef“-Stelle.

Wer nur die Besoldungsgruppe als Argument sieht, irrt jedoch. Viele sind mit der Aufgabe überfordert und zerbrechen daran oder brennen aus. Viele Sandwich-Führungskräfte sind bereits mit A 9–A 11 besoldet (KE-Leiter, Leiter kleiner Zollämter ...).

Wer eine Führungskraft werden möchte, muss nicht nur Beförderung und Karriere wollen, sondern Menschen und Kommunikation mögen, gestalten wollen, Probleme aufnehmen und Lösungen anbieten können, Ansprechpartner und Helfer sein, Rollenverhalten vorleben und glaubwürdig Führungsentscheidungen vermitteln und moderieren können. Er muss Probleme ansprechen können, Änderungen einführen und umsetzen, Beschäftigte fordern und fördern.

Und das alles soll die Sandwich-Führungskraft im Idealfall verschwiegen und menschenfreundlich, gepaart mit der Rolle als fachlicher Chefsachbearbeiter und Fachvorgesetzter, unverfälscht, ehrlich und authentisch den Mitarbeitern vermitteln ...

H. Systematische Führungskräftefortbildung

Zu den positiven Errungenschaften der Zollverwaltung gehört die Einführung der systematischen Führungskräftefortbildung am Bildungs- und Wissenschaftszentrum der Bundesfinanzverwaltung (BWZ). Leider dauert die Anmeldung zur systematischen Führungskräftefortbildung z. T. Monate und die erste Schulung kann im Extremfall erst nach ein bis zwei Jahren oder noch später stattfinden.⁹

Ein Tipp: Hier kann man auf die sehr guten Führungskräfteerschulungen des Bildungsanbieters des BMI – der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAKÖV) – kostenlos zurückzugreifen, die im Rahmen der Restplatzbörse kurzfristig Schulungsangebote anbieten und frei haben. Versagungsgründe der Zollverwaltung gegenüber der Nachwuchsführungskraft dürfen in der Praxis nicht vorliegen, da der dienstliche Verwendungszweck vorliegt.

Die Fachvorgesetzten mit einer Leitungsspanne von unter 1:10 werden seit der beurteilungsmäßigen Festlegung der Begrifflichkeit „Führungskraft“ nicht mehr automatisch systematisch geschult.

Sie werden nur dann geschult, wenn ihr Vorgesetzter das befürwortet. Das ist nicht hinnehmbar, da sie genauso wichtige Funktionen in der Hierarchie der Zollverwaltung wahrnehmen.

I. Informationsdefizite der Sandwich-Führungskräfte

Wir haben bereits gehört, dass Sandwich-Führungskräfte voll verantwortlich sind, aber nicht alles wissen und schon gar nicht alles bestimmen können bzw. bewusst von Entscheidungen ausgenommen werden. Zu den praktischen Bei-

8) Das ist Gegenstand eines eigenen Beitrags im BDZ-Fachteil

9) Der Autor hat sich sehr um eine umfassende und zeitnahe Schulung bemüht. Andere Nachwuchsführungskräfte haben weniger Glück gehabt und sind innerhalb von drei Jahren nicht geschult worden. Es ist Eigeninitiative gefragt

spielen aus meiner Erfahrung zählt z. B., dass laufende Disziplinarverfahren gegen Kollegen dem neuen Zollamtsleiter nicht mitgeteilt wurden. Auf Nachfrage bei der Leitung und der Personalstelle kam die lapidare Antwort, man müsse das nicht wissen. Ein typisches und schlechtes Beispiel, wie die Zollverwaltung mit ihrem mittleren Management umgeht. Ein anderes Beispiel: In einem Beurteilungsvorgang wird die Arbeitsgebietsleitung beteiligt, in einem anderen Beurteilungsvorgang nicht. Das ist falsch und willkürlich.

J. Hilfen für Führungskräfte in der Zollverwaltung

Direkte Hilfen für neue Sandwich-Führungskräfte in der Zollverwaltung sind nicht vorgesehen. Wer Hilfe braucht, muss sich selbst organisieren und sich selber helfen. Hilfreich sind meterweise Fachbücher zum Thema, es gibt teure Seminare und Internetseiten, aber auch kleine Ratgeber. Im Rahmen der systematischen Führungskräftefortbildung wird die sog. kollegiale Fallberatung gelehrt, die bei Problemen die Möglichkeit eröffnet, andere, unbeteiligte Sandwich-Führungskräfte zu befragen – ein sehr hilfreiches Element, das dann anwendbar ist, wenn man gut vernetzt ist und Kollegen in vergleichbaren Situationen hat, die man im Zweifel fragen und beteiligen kann.

K. Empfehlenswerte Bücher

Viele Führungskräfte-Ratgeber verschiedener konkurrierender Verlage sind im Kleinformat gehalten (ca. 100 Seiten, Preise zwischen 5 und 10 €). Vorteilhaft sind die Kürze und der Preis der Ratgeber. Nachteilig sind oft die Oberflächlichkeit und die Ausrichtung auf die freie Wirtschaft.

Sinnvolle Titel umfassen:

- > Projektmanagement,
- > Motivationstechniken,
- > Team- und Konfliktmanagement,
- > Verhandlungstechniken,
- > Vorträge halten,
- > Rhetorik,
- > Zeitmanagement,
- > Kreativitätstechniken,
- > Testen und getestet werden,
- > Kennzahlen im Betrieb,
- > Networking,
- > Die E-Mail-Flut eindämmen u. v. m.

Darüber hinaus sind viele der o. g. Inhalte auch im Rahmen von BAKöV-Lehrgängen kostenlos buchbar. Besonders wichtig ist das Thema der Kommunikation – besonders zu empfehlen sind dabei die Standardwerke von Schulz von Thun.¹⁰

Die Unfallversicherung Bund und Bahn (UV Bund und Bahn) hat einen Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für gesundes Führen“ herausgegeben, der kostenlos bestellt und als PDF-Fassung heruntergeladen werden

kann.¹¹ Darüber hinaus ist die UV-Bund-und-Bahn-Broschüre „Was stresst?“ hilfreich, die ebenfalls als PDF-Fassung heruntergeladen werden kann.¹²

Ein letztes, sehr hilfreiches Buch setzt sich mit der Sprache auseinander, die u. a. in Mitarbeitergesprächen oder jeder Kommunikation verwendet wird. Kommunikation ist ja, wie oben bereits gesagt, eine wichtige Währung für Führungskräfte (und damit ist nicht nur das Gesagte und Geschriebene gemeint, sondern auch das Nonverbale: ein Lächeln, die Frisur, die Frage, ob die Schuhe geputzt sind oder das Büro aufgeräumt ist).

Das Büchlein „MiniMax-Interventionen“ beschäftigt sich in 15 nachvollziehbaren Beispielen mit Alltagssituationen und wie diese regelmäßig besser gelöst werden können.¹³

L. Mentoring in der öffentlichen Verwaltung

Das Mentoring kommt aus der freien Wirtschaft.¹⁴ Verschiedene Länder und Städte haben gute Erfahrungen mit Mentoring-Programmen für Nachwuchskräfte gemacht: Eine neue, unerfahrene Führungskraft wird dabei einer erfahrenen Führungskraft zugeteilt und beide tauschen sich regelmäßig aus.¹⁵ Auch in der Bundesverwaltung wird Mentoring verwendet, jedoch nicht in der Zollverwaltung. Mentoring führt dabei zu einer erhöhten Loyalität, hilft bei Zielsetzungen, bei strategischen Überlegungen sowie beim Zugang zu Netzwerken und beim Aufzeigen verschiedener Perspektiven.¹⁶ Eine Mentoring-Phase dauert zwischen zwei und fünf Jahren.¹⁷

Diese Mentoring-Programme sind sehr sinnvoll und für die Nachwuchskräfte und das Gesamtsystem hilfreich, werden jedoch in der Zollverwaltung bislang nicht angeboten.¹⁸

Das Mentoring von Nachwuchs-Führungskräften durch erfahrene Führungskräfte ist nicht die einzige Fortbildungsmaßnahme in der öffentlichen Verwaltung, aber in einem Pool von Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen eine sinnvolle Ergänzung¹⁹, wie sie es für die Zollverwaltung

- 11) UV Bund und Bahn, Kein Stress mit dem Stress, Lösungen und Tipps für gesundes Führen – Mit vielen Arbeitshilfen und Praxisbeispielen, URL: https://www.uv-bund-bahn.de/fileadmin/Dokumente/Fachthemen_Pr%C3%A4vention_Dokumente/Psychologie/160405_LIT_psyGA_Praxisordner_%C3%B6ffentlicher_Sektor_DIH.pdf
- 12) UV Bund und Bahn, Was stresst?, URL: https://www.uv-bund-bahn.de/fileadmin/Dokumente/Fachthemen_Pr%C3%A4vention_Dokumente/Psychologie/UVB_Broschuere_WasStresst_2015_2.pdf
- 13) Prior, MiniMax-Interventionen, 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung
- 14) Vgl. Hockling, Führungskräfte: So bauen Chefs den Nachwuchs auf, Die Zeit, URL: <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/chefsache-mentoring>
- 15) Beispielhaft die Mentoring-Programme von Berlin, Bremen, Hamburg und Sachsen, URL: https://www.berlin.de/vak/dokumente/pdf/informationen/Mentoring_Flyer.pdf, URL: <https://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/Nachwuchsfoerderung-3-AUFLAGE-NEU.pdf>, URL: <https://www.hamburg.de/contentblob/2339536/cccd37c90755d6ff62f2699a9286683e3/data/download-mentoring.pdf> und URL: https://www.smk.sachsen.de/download/download_smk/18_06_12_PEK.pdf
- 16) Vgl. Balzer/Djeraba/Reinert/Vogt, Mitarbeiterbindung in einer zukunftsfähigen Verwaltung, in: Laux (Hrsg.) Ist der öffentliche Dienst als Arbeitgeber zukunftsfähig?, 2015, S. 95
- 17) Vgl. Balzer/Djeraba/Reinert/Vogt, Mitarbeiterbindung in einer zukunftsfähigen Verwaltung, in: Laux (Hrsg.) Ist der öffentliche Dienst als Arbeitgeber zukunftsfähig?, 2015, S. 95
- 18) Für eine systematische Einführung und einen Überblick vgl. Stüve, Mentoring als Instrument der Personalentwicklung – Welche Rolle kann Mentoring – auch im Hinblick auf die Förderung weiblicher Nachwuchskräfte – in der öffentlichen Verwaltung spielen?, Diplomarbeit, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, 2003, URL: <http://docplayer.org/13297742-Mentoring-als-instrument-der-personalentwicklung.html>
- 19) Gourmelon, Führungskräfte im Blickpunkt, Personalwirtschaft, Ausgabe 4, URL: <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/archiv/magazin/ausgabe-4-special-oeffentliche-verwaltung-2013/0%3A7348384.html>

10) Schulz von Thun, Miteinander Reden (in 4 Bänden), aber auch Schulz von Thun, Klarkommen mit sich selbst, und Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann, Kommunikationspsychologie für Führungskräfte

ebenso wäre. Zu den weiteren Entwicklungsmaßnahmen (die von der Zollverwaltung ebenfalls nicht genutzt werden) gehören das Potenzialmanagement, 360-Grad-Feedback (wird für beurteilungsmäßige Führungskräfte derzeit pilotiert; Vorgesetzte und Führungskräfte mit einer Leitungsspanne unter 1:10 werden ausgenommen).²⁰ Mentoring wird von der BAKÖV gelehrt und gefördert.²¹

M. Coaching in der Zollverwaltung

Coaching ist ebenfalls eine Fortbildungsmaßnahme für einzelne Führungskräfte, die durch Coaches oder Trainer individuell geschult werden, die sowohl von der BAKÖV und dem BWZ gefördert wird, die in der Regel jedoch nur für höhere Führungskräfte zugänglich ist.

Ein Regelcoaching oder eine Supervision für neue Sandwich-Führungskräfte gibt es in der Zollverwaltung bislang nicht.

Das wäre aber hilfreich und sinnvoll, genauso wie ein Mentoring-Programm.

N. Zusammenfassung und Fazit

Sandwich-Führungskräfte in der Zollverwaltung haben kein einfaches Leben.

Eine systematische Führungskräfte-(Vor-)Auswahl erfolgt nicht. Die Auswahl der Sandwich-Führungskräfte ist heute alleine von der Beurteilungsnote abhängig (ARZV). Sandwich-Führungskraft ist man je nach Karrierestufe ggf. nicht dauerhaft, sondern auf Abruf (bis zur nächsten Verwendung, ggf. als Sachbearbeiter und „schlafende Führungskraft“, bis zur nächsten Führungskraftverwendung oder in der Fachkarriere ohne Führungsfunktion).

Systematische Führungskräftefortbildungen beim BWZ gibt es in der Zollverwaltung bereits seit knapp zehn Jahren – und das ist gut und sinnvoll so.

Kurzfristig nach erstmaliger Verwendung als Führungskraft sind diese Schulungen oftmals jedoch nicht verfügbar, weil die schwerfällige Lehrgangsplanung Vorläufe von mind. einem Jahr benötigt.

Hier sind bei Bedarf die Führungskräftebildungen der BAKÖV zu empfehlen, dem Bildungsdienstleister des BMI, die im Rahmen der sog. Restplatzbörse zeitnah hinzugebucht werden können. Wirkliche Hilfe für neue Sandwich-Führungskräfte gibt es nicht. Eigeninitiative ist gefragt. Bücher und andere Materialien sollten ggf. selbstständig beschafft und gelesen werden.

Mentoring-Programme sind in vielen Verwaltungen eingeführt worden, auch in der Bundesverwaltung, in der Zollverwaltung jedoch unbekannt.

Sandwich-Führungskräfte leiden nach Feststellungen von neutralen Beobachtern unter Dauerbelastungen, welche die Gefahr des Ausbrennens bedingen.²²

Sie sollen einerseits Fachkräfte sein und erster Sachbearbeiter ihres Fachgebiets und andererseits als Vorgesetzter Vorbild und Kontrolleur der untergebenen Sachbearbeiter und Mitarbeiter sein. Das geht selten gut. Als Fachsachbearbeiter sind detailliertes Arbeiten und Genauigkeit gefragt. Als Führungskraft muss man Allrounder sein und so viel gleichzeitig erledigen, dass im Rahmen der Führungskräftefortbildung das sog. „Pareto-Prinzip“ (80/20-Regel) gelehrt wird, d. h., man kann mit 20 % der Arbeitskraft 80 % der Arbeit erledigen.²³ Gute Führung braucht aber Zeit. Wer führen will, muss zuhören können, Fragen stellen. Das alles geht zulasten der ebenfalls erforderlichen Sachbearbeitung in der Rolle als Chefsachbearbeiter.

In der Gesamtschau leidet bei Sandwich-Führungskräften oft die Detailgenauigkeit aufgrund der dauerhaften Überlastung. Das kann im Extremfall bei Strafverfahren zur Strafverurteilung im Amt führen, sofern keine Überlastungsanzeige abgegeben worden ist – aber das ist schon Gegenstand eines anderen Beitrags im BDZ-Fachteil 10/2019, Seite F 58 ff., gewesen.

Sandwich-Führungskräfte müssen auch lernen, auf sich selbst zu hören und ihre eigenen Kraftreserven richtig einzuschätzen – wer das nicht kann oder nicht lernt, läuft aufgrund der andauernden Überforderung Gefahr auszubrennen ...

Die systematische Führungskräftefortbildung der Zollverwaltung ist gut und hilfreich.

Seitdem das BMF klargestellt hat, dass Führungskräfte im Sinne der Beurteilungsrichtlinien und Schulungen nur diejenigen mit einer Leitungsspanne von mind. 1:10 sind, kommen weniger Sandwich-Führungskräfte in den Genuss, diese BWZ-Schulungen zu bekommen. Bleiben noch die dreiteiligen Führungskräftebildungen der BAKÖV.

Jede verständnisvolle und fördernde obere Führungskraft wird eine derartige BAKÖV-Schulung ermöglichen. Denn das ist ja eine der wichtigsten Funktionen von Führungskräften: die Forderung und Förderung des Personals im Sinne einer bestmöglichen Personalentwicklung und Aufgabenerledigung im Interesse der Zollverwaltung und aller Mitarbeiter.

Aber es ist immer auch Eigeninitiative erforderlich. Wer keinen Lehrgang kurzfristig bekommt, sollte sich auf dem Buchmarkt umschauen, da es zahlreiche kleine Bücher gibt, die für allgemeine Fragen gute Hilfestellung leisten. Im Rahmen der systematischen Führungskräftefortbildung werden später dann sinnvolle Methoden wie die „Kollegiale Fallanalyse“ gelehrt, mit welcher andere Sandwich-Führungskräfte dann in Problem- und Zweifelsfällen Hilfe geben können (auch fernmündlich). Und jeder ist für den Aufbau seines eigenen Netzwerkes verantwortlich, das dann Hilfe leisten kann (das ist unabhängig von der Sandwich-Führungsposition grundsätzlich von Bedeutung und hilfreich).

Im Rahmen der Führungskräftefortbildung lernt man dann auch Selbstreflexion – eine Fähigkeit und Eigenschaft, die wichtig ist, aber nicht jedem Zollbeamten klar ist. Und an der Kommunikationsfähigkeit sollten alle Beteiligten ohnehin

20) Vgl. Balzer/Djeraba/Reinert/Vogt, Mitarbeiterbindung in einer zukunftsfähigen Verwaltung, in: Laux (Hrsg.) Ist der öffentliche Dienst als Arbeitgeber zukunftsfähig?, 2015, S. 93 ff.

21) BMI, Personalentwicklung in der Bundesverwaltung, URL: https://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG_4/Personalentwicklung_in_der_Bundesverwaltung.pdf?__blob=publicationFile; BAKÖV, URL: https://www.ifosbund.de/pub/Fortbildungsangebot/va_detail.xhtml?id=140085&from=%2Fpub%2FFortbildungsangebot%2Fva_suche.xhtml, BAKÖV, Jahresprogramm 2019, URL: https://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG_1/Jahresprogramm_2019.pdf?__blob=publicationFile

22) Vgl. Rößler, Führungskräfte in Sandwich-Position: Stress und Überforderung, www.business-wissen.de, URL: <https://www.business-wissen.de/artikel/fuehrungskraefte-in-sandwich-position-stress-und-ueberforderung/>

23) Vgl. Pareto-Prinzip, URL: <https://www.pareto-prinzip.net/>

dauerhaft arbeiten – das würde vieles einfacher machen. Und wer den BAKÖV-Lehrgang „Kommunikation und Kooperation“ nicht zeitnah bekommt, muss sich wieder in der gut sortierten Fachbuchhandlung um Hilfe bemühen.

Bei der Übernahme einer neuen Führungsfunktion ist eine personelle und fachliche Gesamtanalyse und Risikoanalyse vorzunehmen und der Sachstand der Arbeitsrückstände ist für die eigenen Unterlagen zu dokumentieren. Bei Bedarf sind die oberen Führungskräfte auf die Defizite hinzuweisen. Nach der Übernahme einer neuen Führungsfunktion besteht

in der Regel eine dreimonatige Probezeit (im gebündelten Bereich) bzw. eine sechsmonatige Probezeit (Beförderungsdienstposten).

Ein letzter Tipp: Nicht gleich zu Anfang alles ändern. Das hilft selten.

Besser gelingt der Anfang mit vielen Gesprächen, um festzustellen was gut, was schlecht läuft – und um festzustellen was wann in welcher Reihenfolge angepackt und ggf. geändert werden muss ... Denn gute Führung braucht Zeit und Gespräche. Auch wenn wir keine Zeit mehr haben.



DIE Fachgewerkschaft
für die Zollverwaltung

lohnt sich

weil ...

- Rechtsschutz
- Diensthaftpflichtversicherung
- BDZ magazin
- Seminare und Schulungen
- Rabatte (z.B. Mobilverträge

bei www.dbb-vorteilswelt.de



www.bdz.eu



www.facebook.com/BDZ.eu