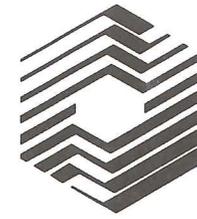




Führungskolleg Speyer
bei der Hochschule
für Verwaltungswissenschaften

I. FKS (1991/93)
Konzept und Umsetzung

FKS



Führungskolleg Speyer
bei der Hochschule
für Verwaltungswissenschaften

I. FKS (1991/93) Konzept und Umsetzung

Mai 1993

FKS

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort	3
A. Bericht zum I. FKS (1991/93)	4
1. Errichtung des Führungskollegs Speyer	4
2. Konzeption des FKS	7
3. Zielgruppe des FKS	8
3.1. Teilnehmer des I. FKS	9
3.2. Fortbildung und Umsetzung	12
4. Führungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung	13
4.1. Umfang der Führungsfähigkeiten	13
4.2. „Führung nach innen“	14
4.3. „Führung nach außen“	15
5. Das Curriculum für das FKS und seine Umsetzung	15
5.1. Formen der Vermittlung	16
5.2. Umsetzung des Curriculum	18
6. Praxisaufenthalt im Rahmen des FKS	19
7. Von der Fortbildung zur Personalentwicklung	20
Anhang 1: Ausfüllung des Curriculumkonzepts	22
Anhang 2: Referenten	34
Anhang 3: Wochenprogramme der 15. und 16. FKS- Woche	39
B. Thesen aus dem FKS	
„Führungskräfte und Personalentwicklung“	43
1. Einleitung	43
2. Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung	44
3. Personalentwicklung wohin?	45
4. Rahmenbedingungen des Verwaltungs- handelns	46

5.	Binnenstruktur der öffentlichen Verwaltung ..	47
6.	Vergütungsstrukturen in der öffentlichen Verwaltung	48
7.	Organisatorische Zuordnung der Personal- entwicklung	48
8.	Methoden und Instrumente der Personal- entwicklung	49
C.	Das I. FKS (1991/93) aus der Sicht der Teilnehmer	52
	„Das Führungskolleg bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (FKS)“	52
I.	Erwartungen	52
1.	Steuerung durch Ziele	53
2.	Finanzielle Steuerung	54
3.	Führung durch Strategien	55
4.	Strukturelle Führung	56
5.	Interaktive Führung	56
6.	Selbstmanagement	57
7.	Neue Herausforderungen und Kreativität	57
8.	Personalentwicklung und persönliche Karriereplanung	58
II.	Das Führungskolleg Speyer (FKS)	59
1.	Organisation des FKS	59
2.	Zielgruppe und Teilnehmerauswahl	59
3.	Allgemeine Zielsetzung	60
4.	Lernziele und Kursprogramm	62
5.	Themen- und Referentenauswahl	64
6.	Personalentwicklung	65
III.	Erste Kritik aus Teilnehmersicht	65
1.	Rahmenbedingungen	65
2.	Veranstaltungsformen und -inhalte	67
3.	Referenten	68
IV.	Resümee und Ausblick	69

Vorwort

Das I. FKS hat sein 16wöchiges Fortbildungsprogramm für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung im Mai 1993 abgeschlossen. Die Teilnehmer und der wissenschaftliche Beauftragte fühlen sich verpflichtet, über die diskutierten Themen und Probleme, über die geübten Fähigkeiten und Verhaltensweisen und damit schließlich über die für diese Führungsfortbildung aufgewandten personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen mit diesem Bericht in der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen.

Diese Veröffentlichung enthält einen Bericht des Wissenschaftlichen Beauftragten über Konzept und Umsetzung des I. FKS (Teil A). Die Thesen aus dem FKS behandeln die Führungskräfte und ihre Aufgabe in der Personalentwicklung (Teil B). Aus der Sicht von zwei Kursteilnehmern werden Ziel und Programm des FKS bewertet (Teil C).

Die Führungsfortbildung des FKS verfolgt das Ziel, die Führungskräfte auf leitende Führungspositionen vorzubereiten und sie zu Trägern von notwendigen Modernisierungen und Innovationen in der öffentlichen Verwaltung zu machen. Der Inhalt dieser Fortbildung muß sich in der täglichen beruflichen Praxis bewähren.

Führungskolleg Speyer
bei der Hochschule für
Verwaltungswissenschaften
Speyer
Postfach 14 09
67324 Speyer

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c.
Heinrich Siedentopf
Wissenschaftlicher
Beauftragter

Telefon: (0 62 32) 6 54-2 13
Telefax: (0 62 32) 6 54-2 08

A. Bericht zum I. FKS (1991/93)

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. *Heinrich Siedentopf*, Speyer
Wissenschaftlicher Beauftragter des I. FKS

Das Personal ist die entscheidende Ressource der öffentlichen Verwaltung. Die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft des öffentlichen Dienstes bestimmen die Effizienz der öffentlichen Verwaltung. Dabei tragen die Führungskräfte eine besondere Verantwortung nach innen und nach außen. Ihre professionelle Qualifizierung und ihr entwicklungsorientierter Einsatz sind deshalb Voraussetzungen dafür, daß Staat und Verwaltung auf die neuen Herausforderungen antworten können.

Das Führungskolleg Speyer bereitet jeweils 20 Führungskräfte in 16 Kurswochen auf die Übernahme leitender Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung vor. Diese Führungskräfte sollen zu Trägern der Modernisierung und Innovation in ihren Verwaltungen werden.

1. Errichtung des Führungskollegs Speyer

Das FKS bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer wurde von dem Land Rheinland-Pfalz als Initiator und Träger unter der Beteiligung der Länder Niedersachsen, Saarland und Schleswig-Holstein errichtet. Das FKS wurde am 17. Januar 1991 durch den Innenminister des Landes Rheinland-Pfalz, *Rudi Geil*, eröffnet. Das I. FKS (1991/93) begann seinen ersten Kurs am 21. Januar 1991. Zum Wissenschaftlichen Beauftragten des I. FKS wurde Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. *Heinrich Siedentopf* bestellt.

Das berufsbegleitende Fortbildungsprogramm für 20 Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung baut auf

16 Kurswochen in einem Zeitraum von 30 Monaten auf. Das Kursprogramm wird ergänzt durch einen bis zu 6wöchigen Praxis-Aufenthalt in einem Wirtschaftsunternehmen oder in einer ausländischen oder internationalen Behörde. Das I. FKS (1991/93) hat sein Kursprogramm mit der 16. Kurswoche (24. – 28. Mai 1993) abgeschlossen.

Dieser Abschluß des I. FKS im Mai 1993 ist der Anlaß, über die Konzeption dieser spezifischen Führungsfortbildung und ihre Umsetzung zu berichten. Im Mai 1992, nach der Hälfte des 16wöchigen Programms, war bereits ein Zwischenbericht vorgelegt worden. Im Dezember 1992 stellten zwei Teilnehmer des I. FKS diese Einrichtung und ihr Programm vor (*Otmar Mick* und *Bernd Hufenreuter*, Das Führungskolleg bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (FKS), in: Die Öffentliche Verwaltung 1992, S. 1052 – 57, abgedruckt in diesem Heft unter C.).

Das II. FKS (1993/95) hat sein Fortbildungsprogramm mit weiteren 20 Teilnehmern am 15. Februar 1993 aufgenommen. Zum Wissenschaftlichen Beauftragten des II. FKS wurde Univ.-Prof. Dr. *Carl Böhret* bestellt. Das Land Hessen ist zu den beteiligten Ländern hinzugetreten. Andere Länder haben ihr Interesse an dieser neuen Konzeption der Führungsfortbildung für die öffentliche Verwaltung bekundet.

Das Land Rheinland-Pfalz als Träger und die Länder Niedersachsen, Saarland und Schleswig-Holstein haben sich 1990 verständigt, eine *länderübergreifende, interdisziplinäre, verwendungsnahe Führungsfortbildung* mit der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer durchzuführen. Die Bundesanstalt für Arbeit hat sich seit 1991 an dem FKS beteiligt.

Der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer wurde die inhaltliche Verantwortung für das FKS und seine Kurse übertragen. Die Hochschule Speyer stellt den Wis-

senschaftlichen Beauftragten für das jeweilige FKS-Programm, der die 16 Kurswochen inhaltlich vorbereitet und begleitet. Er wird dabei beraten durch den *Ständigen Arbeitskreis des FKS*, in dem die beteiligten Länder und Behörden vertreten sind:

Zur Zeit besteht der Ständige Arbeitskreis aus:

Ministerialdirigent Dr. *Baron*,

Niedersächsisches Innenministerium, Hannover

Univ.-Prof. Dr. *Böhret*,

Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer,
Speyer

Ministerialrätin *Crummenerl*,

Landespersonalamt Hessen, Wiesbaden

Ltd. Verwaltungsdirektor *Ellrodt*,

Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg

Ltd. Ministerialrat *Hoffmann*,

Ministerium des Innern des Saarlandes, Saarbrücken
(bis 28.02.1993)

Ministerialdirigent Dr. *Kneis*,

Ministerium des Innern und für Sport des Landes
Rheinland-Pfalz, Mainz

Ministerialrat *Korintenberg*,

Ministerium des Innern und für Sport des Landes
Rheinland-Pfalz, Mainz

Ministerialrat *Lehné*,

Ministerium des Innern des Saarlandes, Saarbrücken
(ab 01.03.1993)

Ministerialdirigent *Scheidt*,

Staatskanzlei des Landes Rheinland-Pfalz, Mainz

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. *Siedentopf*,

Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer,
Speyer

Ministerialdirigent *Tode*,

Innenminister des Landes Schleswig-Holstein, Kiel
(bis 28.02. 1993)

Ministerialrat Dr. *Wilde*,

Der Minister für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten
und Fischerei des Landes Schleswig-Holstein, Kiel
(ab 01.03.1993)

Die Fortbildung am FKS soll praxisnahes *Führungswissen* und Fähigkeiten im *Management* der öffentlichen Verwaltung sowie im *Führungsverhalten* vermitteln. Die Fortbildung am FKS dient der professionellen Vorbereitung und Qualifizierung der Teilnehmer für die Übertragung von *leitenden Führungspositionen* in den Ministerien und in nachgeordneten Behörden der beteiligten Länder.

2. Konzeption des FKS

Die Konzeption des FKS beruht auf folgenden *Grundentscheidungen*:

- Die Teilnehmer werden für die Dauer des FKS-Kurses – in der Regel alle zwei Monate eine Kurswoche – *nicht aus ihrer bisherigen Verwendung beurlaubt*. Die Teilnahme an den FKS-Kurswochen muß deshalb trotz der fortbestehenden dienstlichen Verpflichtungen möglich gemacht werden.
- Aus diesem Grunde, aber auch aus inhaltlichen und didaktischen Gründen, wurde das Kursprogramm auf *16 Kurswochen in 30 Monaten* festgelegt. Inhaltliche Vorgaben enthält das ausführliche, detaillierte *Curriculum für das FKS*.
- Die Teilnehmer sollen *verschiedenen Ministerien und Behörden* angehören und einen unterschiedlichen Ausbildungshintergrund haben. Sie sollen bereits eine Verwen-

dung in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und auf mehreren Verwaltungsebenen erfahren haben.

- Die Teilnehmer sollen von den jeweiligen Landesregierungen aus einer größeren Anzahl von Kandidaten und Bewerbern im Blick auf ihr *Führungspotential* und ihre *spätere Verwendung* ausgewählt werden.
- Aus inhaltlichen und didaktischen Gründen, aber auch mit Blick auf den jeweiligen Ersatzbedarf in leitenden Führungspositionen in der Landesverwaltung, wurde die Obergrenze für die *Zahl der Teilnehmer* in einem FKS-Kurs auf *20 Personen* festgelegt.
- Nach Ablauf des zusammenhängenden Programms von 16 Kurswochen erhalten die Teilnehmer Gelegenheit zu einem – bis zu 6wöchigen – *Praxisaufenthalt* in einem Wirtschaftsunternehmen, in einer ausländischen Verwaltung oder in einer internationalen Organisation.
- Ein *Nachfolgeseminar* etwa zwei Jahre nach Abschluß der Kurswochen dient dem Erfahrungsaustausch der Teilnehmer.

3. Zielgruppe des FKS

Das FKS bietet eine professionelle Vorbereitung und Qualifizierung für solche *Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung*, die nach ihrer Vorbildung und ihrer bisherigen Bewährung in der Praxis geeignet erscheinen, *leitende Führungspositionen* in der Ministerialverwaltung oder im nachgeordneten Bereich zu übernehmen.

Folgende *Voraussetzungen* sollen im Zeitpunkt ihrer Auswahl für das FKS erfüllt sein:

- überdurchschnittliche Prüfungsergebnisse
- Mindestdienstzeit im höheren Dienst von sieben Jahren

- Wahrnehmung eines Amtes der Besoldungsgruppen A 15, A 16, R 1 und R 2
- die beiden letzten dienstlichen Beurteilungen mit überdurchschnittlichem Ergebnis.

Die Auswahl der FKS-Teilnehmer erfolgt in *landesspezifischen Auswahlverfahren*, durch ein Assessment-Center-Verfahren in Rheinland-Pfalz oder durch Auswahlkommissionen, z. B. den Kreis der Staatssekretäre in Niedersachsen und im Saarland.

3.1. Teilnehmer des I. FKS

An dem I. FKS nahmen teil:

10	Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter
	aus Rheinland-Pfalz
5	aus Niedersachsen
2	aus dem Saarland
2	aus Schleswig-Holstein
1	aus der Bundesanstalt für Arbeit

Die nachfolgende Liste führt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des I. FKS mit ihrer *Amtsbezeichnung* und ihrer *dienstlichen Verwendung* im Zeitpunkt des Kursabschlusses im Mai 1993 auf:

Dr. Thomas Christmann,

Ministerialrat, Leiter der Abteilung Verwaltung und Recht, Ministerium für Wirtschaft des Saarlandes

Andreas Gepp,

Regierungsdirektor, Leiter des Dezernats „Personal und Studierende“ der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Bernd Hufenreuter,

Leitender Regierungsdirektor, Leiter des Dezernats

202 „Kommunalangelegenheiten“, Bezirksregierung
Lüneburg
Beate Laesch-Weber,
Landrätin, Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich
Dr. Inge Linck,
Ministerialrätin a. D., freie Journalistin
Michael Lindenthal,
Ministerialrat, Leiter des Referats „Umweltverträgliche Energien, Produkte, Technologien“ im Niedersächsischen Umweltministerium
Günter Matschiner,
Regierungsdirektor, Referent für Parlaments- und Kabinettsangelegenheiten und politische Planung, Ministerium der Justiz des Saarlandes
Rudolf Meisterjahn,
Leitender Regierungsvermessungsdirektor, Leiter des Amtes für Land- und Wasserwirtschaft Lübeck
Dr. Otmar Mick,
Leitender Regierungsdirektor, Stellvertretender Abteilungsleiter und Leiter des Referats Verkehr bei der Bezirksregierung Trier
Hans Richard Palmen,
Ministerialrat, Personalreferent im Ministerium für Wirtschaft und Verkehr des Landes Rheinland-Pfalz
Harald Pitzer,
Beigeordneter beim Landkreistag Rheinland-Pfalz
Dr. Frank Rauda,
Leitender Ministerialrat, Leiter der Referatsgruppe Staatsbau im Ministerium der Finanzen des Landes Rheinland-Pfalz
Dr. Herwig Schertler,
Ministerialrat, Leiter des Referats Tierproduktion, Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

Dietmar Schlachta,
Ministerialrat, Referatsgruppenleiter, Arbeitsmarktpolitik, Arbeitsrecht, Arbeitsgerichtsbarkeit, berufliche Weiterbildung, Jugendaufbauwerk, Ministerium für Arbeit und Soziales, Jugend, Gesundheit und Energie des Landes Schleswig-Holstein
Franz-Josef Schmidt,
Leitender Regierungsdirektor, Leiter der Referate 03 (Personal, Aus- und Fortbildung), 02 (Rechtsreferat); Stellvertr. Leiter der Zentralabteilung bei der Bezirksregierung Koblenz
Dietlinde Valentien,
Baudirektorin, Referentin im Referat 201 – Grundsatzangelegenheiten der Hochschulverwaltung (Personal und Organisation), Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur
Wolfgang Wabnitz,
Leitender Regierungsdirektor, Leiter des Kulturamtes Mayen, Flurbereinigungs- und Siedlungsbehörde
Hans Werner Walzel,
Leitender Verwaltungsdirektor, Leiter der Leistungsabteilung im Landesarbeitsamt Südbayern
Dr. Ralf Günter Wetzel,
Ministerialrat, Leiter des Referats „Justitiariat, Steuern, Datenschutz“, Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr
Dr. Helmut Wilhelm,
Ministerialrat, Leiter des Referats 726 – Integrierter Landbau, Bodenschutz, Pflanzenschutz, Ministerium für Landwirtschaft, Weinbau und Forsten des Landes Rheinland-Pfalz

Der unterschiedliche Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund der Teilnehmer, die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Laufbahnen und unterschiedlichen Landesverwaltun-

gen haben sich als eine stimulierende Herausforderung in den Kursen erwiesen.

3.2. Fortbildung und Umsetzung

Im Gegensatz zu anderen Fortbildungsangeboten der öffentlichen Verwaltung setzt das FKS bei seinen Teilnehmern bereits zu Beginn des Kurses eine praktizierte *Führungserfahrung* und eine nachgewiesene *Verwendungsbreite* voraus. Das FKS soll auf die Übernahme von leitenden Führungspositionen vorbereiten. Das FKS soll ein Baustein zu einer systematischen Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung der beteiligten Länder sein. Ihre fachlichen Fähigkeiten haben die Teilnehmer in ihren bisherigen Positionen bereits bewiesen. Ihre Führungsfähigkeiten, ihre Orientierung auf Modernisierung und Innovation sollen in dem FKS gestärkt und gesteigert werden.

Das FKS soll *anwendungs- und umsetzungsorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten* für leitende Führungspositionen in einer *praxisbegleitenden Kursgestaltung* vermitteln. Diese Kursgestaltung bietet die Chance einer unmittelbaren Anwendung und Umsetzung in der täglichen Berufspraxis der Teilnehmer. Andererseits haben die Teilnehmer Themen und Probleme ihrer Berufspraxis unmittelbar in die inhaltliche Ausgestaltung der Kurse einbringen können.

Die Erfahrung des I. FKS zeigt, daß die Teilnehmer der definierten Zielgruppe sehr weitgehend entsprechen und daß über die Teilnehmer konkrete Kenntnisse und Fähigkeiten in die entsendenden Landesverwaltungen und ihre Behörden zurückfließen: Das niedersächsische Innenministerium konzipiert ein Projekt Personalentwicklungsplanung (PEP), das saarländische Wirtschaftsministerium entwirft Beurteilungsrichtlinien, und das Landesarbeitsamt Südbayern führt das Mitarbeitergespräch als Kommunikations- und

Motivationsweg für die „Innere Führung“ ein. Das FKS beansprucht zwar nicht die Urheberschaft für solche Instrumente; die Teilnehmer des FKS tragen aber dazu bei, in ihren Verwaltungen und Behörden ein innovationsorientiertes Klima zu schaffen.

Angesichts des Fortbildungsbedarfs in den beteiligten Ländern und des Interesses in anderen Ländern ist die Begrenzung des einzelnen FKS-Kurses auf 20 Teilnehmer eine erhebliche Restriktion. Sie erscheint jedoch wegen der angestrebten *Intensität und Qualität der Kurse* unausweichlich.

4. Führungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung

Die Errichtung des FKS geht aus von der Erkenntnis, daß das Personal, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Führungskräfte, eine wesentliche Ressource der öffentlichen Verwaltung ist. Die Konzeption des FKS unterstreicht außerdem die Einsicht, daß die Leistung einer Führungskraft nicht nur von ihren *Fachkenntnissen*, sondern vor allem von ihrer *Führungsbefähigung* abhängig ist. Das inhaltliche Konzept des FKS, das in enger Abstimmung zwischen den beteiligten Ländern und der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer erstellt wurde, basiert auf der Überzeugung, daß solche Führungsfähigkeiten durch eine *spezifische Führungsfortbildung* und durch eine *entwicklungsorientierte Verwendung* der zukünftigen leitenden Führungskräfte vermittelt werden können.

4.1. Umfang der Führungsfähigkeiten

Führungsfähigkeiten erschöpfen sich nicht in dem technisch sicheren Einsatz von einzelnen Motivations- oder Entschei-

dungsinstrumenten. Führungsfähigkeit schließt eine hinter jeder Berufsausübung stehende Werthaltung ein, eine Auseinandersetzung mit dem *Berufsethos der Führungskraft*, mit seiner Stellung gegenüber Staat, Gesellschaft und Bürgern. Nicht die mechanistische Anwendung technischer Managementmodelle und -instrumente ist letztlich entscheidend, sondern die Entwicklung und Umsetzung eines Führungskonzepts, das die persönliche Initiative und die individuellen Fähigkeiten entwickelt, das Führungsfähigkeit und Leistungsorientierung, Selbstvertrauen sowie Identifikation mit den Aufgaben und Zielen der Organisation hervorbringt.

4.2. „Führung nach innen“

Das Konzept des FKS hat die „Führung nach innen“ nach vorn gestellt, weil es zu einer verantwortlichen Führung gehört, die *Mitarbeiter* in ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft durch Motivation, Delegation und Ermunterung zu steigern. Auch in der öffentlichen Verwaltung muß gelten: „Führung ist Integration von Menschen, die Mitwirkende, nicht länger Untergebene sind.“ Die *fachliche Kompetenz* wird vorausgesetzt, sie allein genügt bei Führungskräften aber nicht mehr. Sie muß durch eine *soziale Kompetenz* ergänzt werden – nicht künstlich aufgesetzt, sondern innerlich akzeptiert und wirksam praktiziert.

Zur Führungsfähigkeit gehören Kommunikation und Koordination im eigenen Arbeitsbereich, aber auch mit anderen Teilen der Verwaltung – „*Führung in und mit Gremien*“. Auch hier tritt neben den eher instrumentellen Aspekt der Kooperationsfähigkeit die Notwendigkeit, Verständnis für Zusammenhänge, Interdependenzen und Verflechtungen zu entwickeln – über die bisher vertraute Sicht der eigenen Fachverwaltung hinauszugehen.

4.3. „Führung nach außen“

Leitende Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung sind an den *Schnittstellen von Politik und Verwaltung* tätig. Sie sind Programmentwickler und Berater der Regierung und halten Kontakt mit dem politischen und gesellschaftlichen Umfeld. Sie haben andererseits den Vollzug der Programme, der Rechts- und Verwaltungsvorschriften durch die Verwaltung sicherzustellen und üben Aufsichtspflichten aus. Neben ihrer *fachlichen und fachspezifischen Professionalität* gehören zu ihrer Führungsaufgabe auch die *Fähigkeiten*,

- politische und ökonomische Situationen und Probleme im Zusammenhang zu erkennen und zu analysieren
- Handlungsspielräume zu erkennen und innovative Lösungen anzustreben
- moderne Führungs- und Entscheidungsmethoden anzuwenden sowie
- die Entscheidungen nach innen und nach außen zu vermitteln und zu vertreten.

5. Das Curriculum für das FKS und seine Umsetzung

Diese Konzeption von auszubildenden Führungsfähigkeiten hat sich in einem detaillierten Curriculum für das FKS niedergeschlagen, in dem gleichgewichtig führungsbezogenes *Wissen, Handeln* und *Verhalten* vermittelt und praktiziert werden sollen.

5.1. Formen der Vermittlung

Die Formen dieser Vermittlung sind:

- *Basiskurse* Vermittlung und Vertiefung von Wissen des Verwaltungsmanagement und der Führung
- *Projektkurse* Analyse verwaltungsspezifischer Probleme, Fallstudien, Planspiele, Lösungen
- *Übungen* Praktische Anwendung von Führungs- und Verhaltenstechniken und -instrumenten
- *Sonderversammlungen* Kolloquien, Streitgespräche, Kamingsprache, Information vor Ort, in der Wirtschaft, im Ausland

Die Projektkurse führen das in den Basiskursen vermittelte oder ergänzte Wissen zu den konkreten Anwendungsbereichen hin, während die Übungen bereits die praktischen Fertigkeiten einüben sollen.

Im Rahmen dieser Vermittlungsformen hat das FKS seine spezifische Kursgestaltung finden müssen, in der zum einen die Teilnehmer mit neuen, aktuellen und kontroversen Konzepten, Ideen und Experimenten konfrontiert wurden und in der zugleich die vielfältige und unterschiedliche berufliche Erfahrung der Teilnehmer einbezogen werden konnte. Die relativ rasche Aufeinanderfolge der Kurswochen machte es möglich, ein komplexes Thema unter verschiedenen Perspektiven und auf verschiedenen Ebenen wiederholt abzuhandeln und dabei den eigenen Prozeß der sich verändernden, sich entwickelnden Sicht bei den Teilnehmern erkennbar zu machen. Es war allerdings nicht beabsichtigt, ein systemisches Gesamtkonzept vorzugeben. Das gemeinsame Lernen und Entwickeln sollte die Kurswochen, gerade in der fachlichen und persönlichen Auseinan-

dersetzung zwischen den Teilnehmern, bestimmen, um so auch ein gemeinsames, nicht notwendig einheitliches Verständnis von der Verantwortung und Leistung einer Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung zu gewinnen.

Mehrere Themenkomplexe konnten wiederholt und abgestuft, im Vergleich unter den Ländern – auch mit den nicht am FKS beteiligten Ländern! -, mit der Wirtschaft und mit dem Ausland behandelt werden. Alle Kurswochen wurden durch ausgewähltes wissenschaftliches und verwaltungsinternes Material vorbereitet und begleitet. Diese umfangreiche Dokumentation hat sich in seiner praktischen Nützlichkeit bereits während des Kursprogramms bewähren können.

Zu den Vermittlungsformen des I. FKS gehörten auch Kurswochen und -tage „vor Ort“: in allen an dem I. FKS beteiligten Landesverwaltungen, bei der Bundesverwaltung, bei der Europäischen Gemeinschaft sowie in der Bundes- und der Landesverwaltung der Republik Österreich. Die dabei gewonnenen Eindrücke und Einsichten, vermittelt durch jeweils kompetente Gesprächspartner, haben die Kenntnisse und Einsichten der Teilnehmer erheblich ausweiten können.

Eine prägende Vermittlungsform für ein führungsbezogenes Wissen, Handeln und Verhalten sind Simulation, Planspiel und Gruppenarbeit. Unter fachkundiger Anleitung und Auswertung ist das „Selbermachen“ noch immer die intensivste Form des Lernens. Motivation, Kommunikation oder Mitarbeitergespräch lassen sich ohne handelndes Erfahren weder vermitteln noch verstehen. Eine sich im Verlauf des Kursprogramms vertrauter werdende Gruppe hat damit keine Schwierigkeiten.

5.2. Umsetzung des Curriculum

Das Curriculum ist ein Leitfaden für die Kurswochen, die von den Teilnehmern ständig mitgestaltet werden müssen. Die Teilnehmer sollen den Kurs nicht nur rezeptiv absolvieren, sondern *selbst gestaltend und orientierend* auf die Inhalte einwirken, ihre eigene professionelle Qualität und Erfahrung einbringen und gemeinsam mit den anderen Teilnehmern ihre berufliche Praxis und Zukunft reflektieren.

Der ständige Wechsel zwischen den FKS-Kurswochen und den fortlaufenden Dienstgeschäften auf dem Dienstposten während der 30 Monate des Kurses ist zwar eine erhebliche, doppelte Belastung, trägt aber zur *Praxisnähe* des FKS bei: Die dienstliche Praxis wird in den Kurswochen reflektiert, die Inhalte und Ergebnisse der Kurswochen wirken auf die dienstliche Praxis ein.

Die Teilnehmer äußern sich am Ende einer jeden Kurswoche in einem offenen *Auswertungsgespräch* zu dem bisherigen Ertrag und zu der Planung der nächsten Kurswochen. Die Auswertungsergebnisse werden festgehalten und im Arbeitskreis des FKS diskutiert. Die Mitglieder des Arbeitskreises aus den beteiligten Landesverwaltungen stehen in einem intensiven Meinungsaustausch mit den Teilnehmern des FKS wie auch mit den entsendenden Behörden.

Die *inhaltliche Ausfüllung des Curriculum* und seiner verschiedenen Veranstaltungsformen wird aus dem *Anhang 1* ersichtlich. Dort sind die Gegenstände des festgelegten Curriculum (kursiv) und die sie ausfüllenden Themen der Einzelveranstaltungen in den 16 Kurswochen aufgelistet.

Diese Ausfüllung des Curriculum war nur möglich durch den Einsatz zahlreicher *Referenten* aus der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und anderen Wissenschaftsinstitutionen, der Ministerialverwaltung, dem Wirtschafts- und Verbandsbereich, aus Politik und aus den

Medien. Diese Referenten – ohne die das Programm nicht hätte realisiert werden können – waren in der Regel bereit, sich den besonderen Erwartungen und Ansprüchen der FKS-Teilnehmer zu stellen. Es ist ein Zeichen des Dankes, wenn ihre Namen in *Anhang 2* zu diesem Bericht festgehalten sind. Für diese Referenten mag das Gespräch im FKS auch von Interesse gewesen sein.

In *Anhang 3* sind die inhaltlichen Programme der 15. und 16. Kurswoche im Frühjahr 1993 abgedruckt. Aus ihnen ergibt sich die Vielfalt der Themen und Referenten sowie die Anbindung dieser Kurse an die politische und administrative Praxis der beteiligten Länder.

6. Praxisaufenthalt im Rahmen des FKS

Das Kursprogramm des FKS, wie es in dem Curriculum festgelegt ist, sieht einen *individuellen Praxisaufenthalt* für jeden Teilnehmer von etwa 6 Wochen in der *Wirtschaft* und/oder im *Ausland* oder in *anderen Bundesländern* vor. Dieser Praxisaufenthalt – innerhalb von 1 1/2 Jahren nach Abschluß des Kursprogramms – ist *Bestandteil des FKS-Programms* und bedarf wegen seiner Bedeutung für den Teilnehmer, für die entsendende Behörde, aber auch für die aufnehmende Stelle, einer sorgfältigen und frühzeitigen Vorbereitung. Die Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer ist bereit, bei der Auswahl, der Vorbereitung und der Durchführung dieser Praxisaufenthalte aufgrund ihrer zahlreichen Kontakte im In- und Ausland mitzuwirken.

Der Praxisaufenthalt sollte in der Fortsetzung des FKS-Programms und im Blick auf die *Verwendungsabsichten* in der entsendenden Behörde einige *konzeptionelle Kriterien* erfüllen:

- Inhaltlich und zeitlich soll der Praxisaufenthalt so ausgestaltet sein, daß der Teilnehmer an der aufnehmenden

Stelle *Führungs- und Entscheidungsprozesse* von einigem Gewicht beobachten und begleiten, eventuell auch zu ihnen beitragen kann.

- Der Praxisaufenthalt sollte nicht nur der kurzfristigen Information, sondern möglichst über *eine eigene Mitwirkung* dem besseren Verstehen des fremden Bereichs dienen. Deshalb sollte bereits vorher eine konkrete Aufgabe für die Zeit des Praxisaufenthaltes abgesprochen werden.
- Inhalt und Erfahrungen des Praxisaufenthaltes sollten – unter Wahrung der jeweiligen Vertraulichkeit – nach Abschluß in einem *schriftlichen Bericht* präsentiert werden.
- Die *Konkretisierung des Praxisaufenthaltes* ist Aufgabe der entsendenden Behörde nach Absprache mit dem jeweiligen Teilnehmer sowie dem Arbeitskreis und dem Wissenschaftlichen Beauftragten des FKS. Die Teilnehmer des FKS werden ihre Vorstellungen in den nächsten Wochen formulieren.
- Die Teilnehmer des FKS müssen für die Zeit des Praxisaufenthaltes von den sonstigen Dienstpflichten freigestellt werden.

7. Von der Fortbildung zur Personalentwicklung

Der Aufwand der gezielten, systematischen Fortbildung im FKS ist erheblich, sowohl für die Teilnehmer wegen der doppelten Belastung in der Zeit des FKS-Programms als auch für die sie entsendenden Ministerien und Behörden, für die Referenten und schließlich für die wissenschaftliche Leitung des FKS. Das FKS sollte – auch wegen dieses Aufwandes – nicht nur als weitere Form allgemeiner, berufsbegleitender Fortbildung verstanden werden. Das FKS ist die gezielte *Vorbereitung* auf die Übertragung leitender

Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung. Es soll beitragen zur professionellen Vorbereitung einer *interministeriell einsetzbaren Gruppe von Führungskräften*. Deshalb ist bei dem FKS die *Verbindung von Führungsfortbildung und Verwendung* notwendigerweise enger als bei der sonstigen Fortbildung.

Das Kursprogramm des I. FKS ist im Mai 1993 abgeschlossen worden. Bereits vorzeitig, im Februar 1993, hat das II. FKS sein Programm aufgenommen, zu dem das Land Hessen hinzugetreten ist. Weitere Länder haben ihr Interesse bekundet.

Die Begegnung und der Erfahrungsaustausch über die Ländergrenzen hinweg, die Vielfalt der Themen und die Intensität der Debatten, die Konfrontation mit neuen Perspektiven und Kriterien für die eigene Tätigkeit sowie eine auf Veränderung angelegte Konfrontation von Theorie und Praxis in den bisherigen FKS-Programmen haben sich bestätigt und werden nachdrücklich begrüßt. Dies führt zu einem *gemeinsamen Verständnis von Auftrag und Verantwortung* einer Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung.

Das Führungskolleg Speyer ist ein *wesentlicher Baustein für eine Personalentwicklung*. Das Führungskolleg Speyer kann seine – durch Konzept und Curriculum definierte – Funktion erst dann richtig wahrnehmen, wenn in der öffentlichen Verwaltung *das Personal, insbesondere das Führungspersonal, nicht mehr nur verwaltet, sondern vielmehr entwickelt wird*.

Anhang 1: Ausfüllung des Curriculumkonzepts

Die nachfolgenden Themen sind Überschriften über jeweils halb- bis anderthalbtägige Veranstaltungen, teilweise mit mehreren Referenten, entweder mit Kurzreferaten oder mit Planspielen, Gruppendiskussionen, mit Rollenspielen oder Simulationen.

1. Basiskurse

Basiskurs 1: Führung

Führung nach innen – Führung nach außen
– eine Bestandsaufnahme –
Führung durch Motivation – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der öffentlichen Verwaltung
Führungskräfte – Entwicklung und Auftrag im Wirtschaftsunternehmen
Führung und Controlling in der öffentlichen Verwaltung
Frauen in Führungspositionen
Mitarbeitergespräch als Teil der Führungsverantwortung

Basiskurs 2: Umgang mit Medien

Öffentlichkeitsarbeit für die öffentliche Verwaltung
Image-Kampagne des Saarlandes: „Saarland und Europa“
Chemie und Öffentlichkeit – zur Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens

Öffentlichkeitsarbeit der öffentlichen Verwaltung

Grenzen für die Öffentlichkeitsarbeit der Regierung in Wahlkampfzeiten?

Regierung und Verwaltung aus der Sicht eines Journalisten – Erfahrungen des innenpolitischen Redakteurs der „Zeit“

Norddeutscher Rundfunk : NDR – vier Länder, ein Sender

Verwaltung und Medien

Basiskurs 3: Neue Organisations- und Handlungsformen der Verwaltung

Neue Organisationsformen zwischen Staat und Gesellschaft: Formenvielfalt öffentlicher Aufgabenwahrnehmung

Beispiele zur Formenvielfalt öffentlicher Aufgabenwahrnehmung

Kriterien für die Auswahl der Organisationsformen – Beispiele aus der Praxis der Teilnehmer

Wahl und Bewertung von Rechtsformen für öffentliche Verwaltungsorganisationen – Kriterienliste

Umgang mit Komplexität in Organisationen
Organisationsreform und Organisationsberatung – das Beispiel der Landwirtschaftlichen Untersuchungs- und Forschungsanstalt Speyer

Telekom vor der Postreform II

Modernisierung der öffentlichen Verwaltung – Ansätze und Erfahrung in Großbritannien im Vergleich mit Deutschland

Aufgabenkritik in der Landesverwaltung Salzburg
Evaluierung öffentlicher Aufgabenwahrnehmung – Beispiele aus der kommunalen und staatlichen Verwaltungspraxis
Aufgabenkritik im Land Nordrhein-Westfalen
Organisationsuntersuchungen: Ergebnisse und Umsetzungen

Basiskurs 4: Öffentliche Finanzen als Führungsinstrument

Haushalt und Programme als Führungsinstrumente
Haushalt und Finanzen als Führungsinstrument: Inhalt und Methoden von Controlling, Programme Evaluation und Performance Management
Produktivitätsorientierte Haushaltsreform
Forderungen an die Finanzpolitik
Verwaltungscontrolling
Unternehmenscontrolling bei BMW

Basiskurs 5: Politikberatung und Politikdurchführung

Aufbau der neuen Bundesländer – rechtliche und administrative Bedingungen, Verwaltungshilfe
– am Beispiel Thüringen,
– am Beispiel Mecklenburg-Vorpommern
Politiktheorie I
Vorbereitung von Regierungsentscheidungen
– am Beispiel des Bundesratsverfahrens

Planspiel TAU (Technik, Arbeit, Umwelt)
– politisch-administratives Entscheidungsverhalten
Auftrag und Wirkungsweise der Zentralen Stelle für Organisationsangelegenheiten im Niedersächsischen Innenministerium
Vorbeugung und Kontrolle aus der Sicht der Innenrevision – am Beispiel der Bauverwaltung
Evaluierung öffentlicher Aufgabenwahrnehmung – neuere Entwicklungen im Land Baden-Württemberg
„Denkfabrik“ Schleswig-Holstein
Vermittlungsverfahren Elbe–Schlickdeponie Niedersachsen

Basiskurs 6: Europäisierung und Internationalisierung von Politik und Verwaltung

Die institutionelle Fortentwicklung der EG
Kompetenzgrenzen der EG im Verhältnis zu den Mitgliedstaaten
Europäische Integration und Bundesstaatlichkeit
Regierungs- und Verwaltungsaufbau in Frankreich – die Zentralverwaltungen und die Dezentralisierungspolitik für Regionen und Departements
Interreg – das Entstehen eines EG-geförderten Programms im Dialog mit den EG-Gremien und Darstellung der saarländisch/lothringischen Verhandlungen
Saarländische Katastrophenschutzplanung hinsichtlich des Kernkraftwerks Cattenom

unter besonderer Berücksichtigung grenzüberschreitender Fragen
Sicherheitspolitik der NATO nach der deutschen Einigung und den Veränderungen in Mittel- und Osteuropa
Auftrag und Arbeitsweise des Informationsbüros Rheinland-Pfalz
Arbeitsschwerpunkte der EG-Kommission, insbesondere der Binnenmarkt und die beiden Regierungskonferenzen
Die deutsche Position zu Binnenmarkt und Regierungskonferenzen sowie die Arbeitsweise des Ministerrates
Der Ministerrat in Österreich
Die Verwaltungsakademie der Bundesverwaltung in Österreich
Entwicklung des Föderalismus in Österreich – nach innen und im Hinblick auf eine EG-Mitgliedschaft
„Mare Balticum“ – Entwicklung und Kooperation

Basiskurs 7: Identifikation und Verantwortung

Regierungswechsel: Herausforderung an den höheren Verwaltungsdienst?
Korruption und Vorteilsnahme in der öffentlichen Verwaltung

2. Projektkurse

Projektkurs 1: Struktur- und Funktionsprobleme des „neuen Föderalismus und Regionalismus“

Neuer Föderalismus und Regionalismus – die alten und neuen Bundesländer in der Bundesrepublik und in Europa
Gruppenarbeit: Struktur- und Funktionsprobleme des deutschen Föderalismus
Struktur- und Funktionsprobleme des „neuen“ Föderalismus und Regionalismus: Zusammenarbeit zwischen den norddeutschen Ländern
Bundesrat: Verfassung aus der Sicht der Länder
Der Prozeß einer regionalen Formierung in Niedersachsen
Aktuelle Fragen im Bund-Länder-Verhältnis
Gebietsreform Mecklenburg-Vorpommern

Projektkurs 2: Konzept und Einführung von Verwaltungsmanagement

Entscheidungsverhalten und Entscheidungsinstrumente höherer Verwaltungsbediensteter
– Ergebnisse und Vorschläge aus einer empirischen Untersuchung in der staatlichen Mittelinstanz –
Projekt „Verwaltungsmanagement“ in der österreichischen Bundesverwaltung – Konzept und Umsetzung –

Projektkurs 3: Personalentwicklung als Führungsaufgabe

Das der Führungskräfteentwicklungskonzept
Firma Opel
Personalentwicklung – ein neuer Weg zur
Qualifikation und Motivation? Am Beispiel
der Firma Boehringer Ingelheim
Arbeitsgruppen der Teilnehmer zur Personalentwicklung
Personalentwicklung – Grundlagen und
Konzepte in Wirtschaft und Verwaltung
Instrumente der Personalverwaltung in der
öffentlichen Verwaltung: Leistungs-, Verwendungs- und Befähigungsbeurteilung
Leistungsbeurteilung im militärischen und
im zivilen Bereich des Bundesministers für
Verteidigung
Personalentwicklung – Konzeption im
Ministerium des Innern und für Sport in
Rheinland-Pfalz
Führungskräfteausbildung – Konzept und
Praxis der Führungsakademie des Landes
Baden-Württemberg
Personalentwicklung aus der Sicht des
Staatsministeriums Baden-Württemberg
Führungskräfteentwicklung in der Landes-
verwaltung Salzburg
Personalentwicklung in Schleswig-Holstein
Das Projekt der Personalentwicklung im
Niedersächsischen Innenministerium – Ziel-
setzung, Vorgehensweise, erste Ergebnisse –

Projektkurs 4: Gesetzgebung und Gesetzesvollzug

Vorbereitung von Regierungsentscheidungen – am Beispiel des Bundesratsverfahrens
Werkstattgespräch mit Rollenspiel (Gestaltungsmöglichkeiten der Ministerialverwaltung)
Aktuelle Fragen der Verfassungsreform

3. Übungen

Übungen 1: Führungsverhalten und Motivation

Gruppenarbeit: Führung und Motivationsdefizite in der öffentlichen Verwaltung
Innenleben des öffentlichen Dienstes – Auswertung einer Befragung –
Führung in der öffentlichen Verwaltung – Entwicklung von Thesen aus dem FKS –
Motivation und Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
Das Mitarbeitergespräch – soziale Wahrnehmung, Motivation und Konfliktbewältigung
Praktische Übungen zum Mitarbeitergespräch und zur Potentialeinschätzung
Der Umgang mit dem Mitarbeiter – Praktische Übungen zur Gestaltung der Mitarbeitergespräche
Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern: Analyse und praktische Übungen

Übungen 2: Präsentationstechniken

Präsentationstechniken – technische Möglichkeiten
Präsentationstechniken – praktische Übungen

Übungen 3: Selbstmanagement – Zeitmanagement und Streßbewältigung

Zeitmanagement: Selbstmanagement und Streßbewältigung
Entspannung und Streßbewältigung

Übungen 4: Selbstmanagement – Mentales Training

Streßbewältigung aus medizinischer Sicht
Einzel- und Gruppenübungen zur Streßbewältigung

Übungen 5: Instrumente der Strategie und Taktik

Übungen 6: Medientraining

Interview – mediengerechtes Verhalten bei Rundfunk und Fernsehen
Interview-Statements und Gespräche vor Kamera und Mikrofon

Übungen 7: Neue instrumentelle Hilfen

Planungs- und Entscheidungsmethodik
Fallstudien zu Planung und Entscheidung
Verhalten von Beamten in komplexen Entscheidungssituationen

Übungen 8: Steuerungsinstrumente und -konzepte

Praktische Übungen zu Controlling, Programme Evaluation und Performance Management

4. Sonderveranstaltungen („Kamingespräche“, Kulturveranstaltungen)

Führung in Verwaltung und Wirtschaft
Staatssekretär a. D. Dr. *Mann*, Bonn

Die Zukunft der Länder in einem werdenden Europa
Minister Univ.-Prof. Dr. *Hill*, Speyer

Speyer 2000 – ein kommunalpolitisches Vorhaben: Vorbereitung, Durchführung, Ertrag
Oberbürgermeister Dr. *Roßkopf*, Speyer

Stadtführung und Besichtigung des Landesmuseums
Museumsdirektor Prof. Dr. *Roller*, Speyer

Zur Praxis der politischen und administrativen Führung in der Regierung des Saarlandes
Minister für Wirtschaft *Kopp*, Saarbrücken

Aufgaben und Arbeitsweise des Informationsbüros Rheinland-Pfalz

Prof. Dr. *Rumpf*, Staatssekretär für Europafragen beim Minister für Bundesangelegenheiten und Europa, Mainz/Brüssel

Die Rolle des Europäischen Parlaments auf dem Wege zu einer Europäischen Union
Rothley, MdEP, Mainz/Brüssel

Speyerer Dom – eine ungewöhnliche Domführung
Domkapitular *Sedlmair*, Speyer

Die Kirche als Partner und Kritiker von Regierung und
Verwaltung
Kirchenpräsident *Schramm*, Speyer

Die politische und verfassungsrechtliche Entwicklung in
Slowenien und Jugoslawien
Prof. Dr. *Sturm*, Ljubljana

Öffentlichkeitsarbeit in der Regierung und im Unternehmen
Kleinert, Pressesprecher von Daimler-Benz, Stuttgart

Deutschland vor und nach der Einigung – von außen gese-
hen
Außenminister a. D. Dr. *Schmelzer*, Den Haag

Das Bistum Speyer und die Kurie in Rom: Verwaltung und
Verfahren in der Kirche
Bischof Dr. *Schlembach*, Speyer

Ehe und Karriere
Dr. *von Brasch*, Hinterzarten

Besuch des Karl-Marx-Hauses in Trier: Was bleibt von
ihm?
Direktor Dr. *Pelger*, Trier

Die Senatskanzlei der Freien Hansestadt Bremen
Staatsrat Dr. *Fuchs*, Chef der Staatskanzlei, Bremen

Der Föderalismus in Österreich
Univ.-Prof. Dr. *Schreiner*, Präsident des Landtages des
Landes Salzburg, Salzburg

Geschichte des Bundeskanzleramtes
Sektionschef Dr. *Mayer*, Bundeskanzleramt, Wien

Föderalismus in Österreich im Blick auf eine EG-Mitglied-
schaft
Bundesminister für Föderalismus und Verwaltungsreform
Weiss, Wien

Politische Führung in der gemeindlichen Selbstverwaltung
– Erfahrungen einer direkt gewählten Oberbürgermeisterin
Oberbürgermeisterin *Weber*, Heidelberg

Führung und Führungskräfte in der Verwaltung
Staatssekretär Dr. *Klär*, Chef der Staatskanzlei, Mainz

Die Rolle der Länder im europäischen Integrationsprozeß
Staatsminister *Gerster*, Mainz/Bonn

Auf dem Weg zur Bürgerpolizei – Die Polizeireform in
Niedersachsen
Innenminister *Glogowski*, Hannover

Verwaltung zwischen Gesetzgebung und Rechtsprechung
Professor Dr. *Sendler*, Präsident des Bundesverwaltungsge-
richts a. D., Berlin

Max Slevogt in der Pfalz
– Besuch der Villa Ludwigshöhe –
Roland, Direktor des Landesmuseums a. D., Mainz

Anhang 2: Referenten

Adams, Dr. Karl, Mußbach
Aldag, Dr. Rudolf, Professor, Speyer
Aumayr, Dr. Gerhard, Ausbildungsbeauftragter der Salzburger Landesregierung, Salzburg
Autexier, Dr. Christian, Universitätsprofessor, Saarbrücken
Bächmann, Dr., Gesandter, Brüssel
Baron, Dr. Josef, Ministerialdirigent, Hannover
Beck, Dr. Dieter, Dipl.-Psychologe, Speyer
Becker, Dr. Klaus, Regierungspräsident a. D., Lüneburg
Becker, Dr. Manfred, Universitätsprofessor, Duisburg
Benz, Dr. Arthur, Privatdozent, Speyer/Köln
Berghammer, Dr. Alfred, Hofrat, Salzburg
Bernat, Erwin, Regierungsdirektor, Dipl.-Soziologe, Hannover
Blasius, Dr. Hans, Vizepräsident des Landesrechnungshofs NRW, Düsseldorf
Blümel, Dr. Willi, Universitätsprofessor, Speyer
Böhret, Dr. Carl, Universitätsprofessor, Speyer
Boudgust, Peter, Ministerialrat, Stuttgart
Brasch, von, Dr. Ekkehard, Hinterzarten
Bregenzer, Ministerialrat, Bonn
Bronner, Dr. Rolf, Universitätsprofessor, Mainz
Bull, Dr. Hans-Peter, Minister, Professor, Kiel
Buschor, Dr. Ernst, Professor, St. Gallen
Busse, Dr. Volker, Ministerialdirigent, Bonn
Claus, Dr. Frank, Dortmund
Damian, G., Leiter der Personalabteilung Boehringer Ingelheim GmbH, Ingelheim
Dearing, Dr. Elisabeth, Wien
Doerfler, Helmut K., Öhningen
Dohmes, J., Gesandter, Brüssel
Dohr, Helmut, Staatssekretär, Hannover
Donat, von, M., Kabinettschef, Brüssel

Färber, Dr. Christian, Leitender Ministerialrat, Saarbrücken
Färber, Dr. Gisela, Privatdozentin, Speyer
Fisch, Dr. Rudolf, Universitätsprofessor, Speyer
Fischer, P., Abteilungsleiter, Saarbrücken
Fuchs, Dr. Andreas, Staatsrat, Bremen
Gebauer, Dr. Klaus, Ministerialdirigent, Mainz
Geil, Rudi, Minister des Innern, Schwerin
Gensch, Frowin, Dipl.-Volkswirt, Speyer
Gerster, Florian, Staatsminister, Mainz/Bonn
Glogowski, Gerhard, Minister des Innern, Hannover
Görres-Ohde, Konstanze, Landgerichtspräsidentin, Itzehoe
Greifelt, Dr. Werner, Ministerialdirigent, Hannover
Günther, Hans-Joachim, Ministerialdirigent, Leiter des Informationsbüros Rheinland-Pfalz, Brüssel
Halmes, Dr. Gregor, Bonn
Hauser, Werner, Oberbürgermeister a. D., Stuttgart
Henschel, Thomas, Assessor, Speyer
Herbig, Dr. Gottfried, Geschäftsbereichsleiter Personal, Telekom, Bonn
Hill, Dr. Hermann, Universitätsprofessor, Minister a. D., Speyer
Hoffmann, Wolfgang, Redakteur der „Zeit“, Bonn
Hohmann, Dr. Walter, Ministerialrat, Hannover
Horn, Jan Henrik, Staatssekretär, Hannover
Jäckering, Dr. Werner, Bonn
Jann, Dr. Werner, Privatdozent, Kiel
Kalenberg, J., Ministerialdirigent, Düsseldorf
Kamps, Ministerialrat, Hannover
Karczewski, Dr. Stefan, Wiesbaden
Klages, Dr. Helmut, Universitätsprofessor, Speyer
Klär, Dr. Karl-Heinz, Staatssekretär, Chef der Staatskanzlei, Mainz
Kleinert, Detlef, Stuttgart
Koch, Dr. Rainer, Universitätsprofessor, Hamburg

König, Dr. Dr. Klaus, Universitätsprofessor, Speyer
König, Dr. Herbert, Professor, Bonn
Kopp, Reinhold, Minister für Wirtschaft, Saarbrücken
Korintenberg, Werner, Ministerialrat, Mainz
Laux, Dr. Eberhard, Professor, Düsseldorf/Speyer
Loeser, Dr. Roman, Professor, Köln
Lüder, Dr. Klaus, Universitätsprofessor, Speyer
Magiera, Dr. Siegfried, Universitätsprofessor, Speyer
Mann, Dr. Siegfried, Staatssekretär a. D., Wartberg-Niederbachem
Marcinowski, Dr. Stefan, BASF, Ludwigshafen
Mayer, Dr. Alfred, Sektionschef, Wien
Merten, Dr. Dr. Detlef, Universitätsprofessor, Speyer
Nedden, Burkhard, Ministerialdirigent, Hannover
Neef, Dr., Leiter der Abteilung Personal der Boehringer Ingelheim GmbH, Ingelheim
Neuber, Staatssekretär, Hannover
Öhlinger, Dr. Theo, Universitätsprofessor, Direktor der Verwaltungsakademie der Bundesverwaltung, Wien
Oschatz, Georg-Berndt, Minister a. D., Direktor des Bundesrates, Bonn
Oswald, Margit, Mag., Wien
Pelger, Dr. Hans, Trier
Pflaumer, Dr. Gerd, Ministerialdirigent, Bonn
Raue, Ernst, Zentralbereichsleiter, Deutsche Messe AG, Hannover
Reinermann, Dr. Heinrich, Universitätsprofessor, Rektor der Hochschule, Speyer
Richthofen, Freifrau von, Dr. Christiane, Regierungsdirektorin, Hannover
Ridley, Dr. Frederick, Universitätsprofessor, Liverpool
Roellecke, Dr. Gerd, Universitätsprofessor, Mannheim
Rona, Gerald, BMW, München
Roland, Bernhard, Direktor des Landesmuseums a. D., Mainz

Rosche, Dr., Opel, Rüsselsheim
Rosh, Lea, Funkhausdirektorin, Hannover
Roßkopf, Dr. Christian, Oberbürgermeister, Speyer
Rothley, MdEP, Mainz/Brüssel
Rumpf, Dr. Staatssekretär, Professor, Mainz/Brüssel
Schäfer, Dr. Günter, Professor, Maastricht
Schaupensteiner, Wolfgang J., Leitender Staatsanwalt, Frankfurt
Scheidt, Winfried, Ministerialdirigent, Mainz
Schiwy, Dr. Peter, Professor, Intendant a. D., Hannover
Schlembach, Dr. Anton, Bischof, Speyer
Schmalhardt, Dr. Herbert, Leiter der Verwaltungsakademie des Landes Vorarlberg, Salzburg
Schmelzer, Dr. Norbert, Außenminister a. D., Den Haag
Schmieder, Ulrich, Oberst, Bonn
Schmidt-Bens, Dr., Ministerialdirigent, Kiel
Schmutz, Stephan, Redakteur beim Südwestfunk, Baden-Baden
Schramm, Werner, Kirchenpräsident, Speyer
Schreiner, Dr. Helmut, Professor, Präsident des Landtages des Landes Salzburg, Salzburg
Schuppert, Dr. Gunnar Folke, Universitätsprofessor, Augsburg
Sendler, Dr. Horst, Professor, Präsident des BVerwG a. D., Berlin
Siedentopf, Dr. Dr. h. c. Heinrich, Universitätsprofessor, Speyer
Staab, Rolf, Wiesbaden
Stacher, Ulrich, Sektionsleiter, Bundeskanzleramt, Wien
Stochl, Klaus, Leiter des Bereichs Personal der Boehringer Ingelheim GmbH, Ingelheim
Stocker-Kreichgauer, Dr. Gisela, Dipl.-Psychologin, München
Sturm, Dr., Lovro, Professor, Ljubljana

Teufel, Dr. Gerhard, Generalsekretär der Führungsakademie Baden-Württemberg, Karlsruhe
Viergutz, Ministerialrat, Saarbrücken
Wagner, Dr., Professor, Ludwigshafen
Weber, Beate, Oberbürgermeisterin, Heidelberg
Weber, Michael, Dipl.-Verwaltungswissenschaftler, Speyer
Wewer, Dr. Götrik, Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein, Kiel
Weiss, Jürgen, Bundesminister, Wien
Wilhelm, Dr. Helmut, Mainz
Wimmer, Dr. Rudolf, Universitätsdozent, Wien
Wollmann, Dr. Hellmut, Universitätsprofessor, Berlin
Wordelmann, Dr. Peter, Berlin
Wurzel, Dr. Gabriele, Staatssekretärin, Chefin der Staatskanzlei, Schwerin

Anhang 3: Wochenprogramme der 15. und 16. FKS-Woche

A. 15. FKS-Woche (26. - 30. April 1993)

Montag, 26. April 1993, Lübeck, Schwerin

Aktuelle Fragen im Bund-Länder-Verhältnis
Staatssekretärin Dr. *Wurzel*, Staatskanzlei

Gebietsreform in Mecklenburg-Vorpommern
Staatssekretär *Balzer*, Innenministerium

Dienstag, 27. April 1993, Kiel

Personalentwicklung in Schleswig-Holstein
Innenminister Prof. Dr. *Bull*

„Denkfabrik“ Schleswig-Holstein
„Mare Balticum“ – Entwicklung und Kooperation
mit Nord- und Osteuropa
Dr. *Wewer*, Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein

Mittwoch, 28. April 1993, Hannover

„Vier Länder – ein Sender“
Ministerialdirigent Dr. *Greifelt*, Staatskanzlei des Landes Niedersachsen

Verwaltung und Medien
Funkhausdirektorin *Lea Rosh* und
Intendant a. D. Prof. Dr. *Schiwy*

Moderation: Regierungsdirektorin *Freifrau von Richthofen*, Niedersächsisches Innenministerium,
Vorsitzende des Verwaltungsrates des Norddeutschen Rundfunks

Kamingespräch:
Auf dem Wege zur Bürgerpolizei – die Polizeireform in Niedersachsen
Innenminister *Gerhard Glogowski*
Staatssekretär *Helmut Dohr*

Donnerstag, 29. April 1993, Hannover

Der Prozeß einer regionalen Formierung in Niedersachsen
Ministerialdirigent *Nedden* und Regierungsdirektor
Dipl.-Sozialwirt *Bernat*, Niedersächsisches Innenministerium

Auftrag und Wirkungsweise der Zentralen Stelle für Organisationsangelegenheiten im Niedersächsischen Innenministerium

Ministerialdirigent *Nedden* und Ministerialrat Dr. *Hohmann*, Niedersächsisches Innenministerium

Sprengel Museum Hannover – Führung

Das Projekt der Personalentwicklung im Niedersächsischen Innenministerium – Zielsetzung, Vorgehensweise, erste Ergebnisse

Ministerialdirigent Dr. *Baron* und Ministerialrat *Kamps*, Niedersächsisches Innenministerium

Freitag, 30. April 1993, Hannover

„Die Messe Hannover als Wirtschaftsfaktor“
Ernst Raue, Zentralbereichsleiter Deutsche Messe AG

Forderungen an die Finanzpolitik
Staatssekretär *Neuber*, Ministerium der Finanzen

B. 16. FKS-Woche (24. – 28. Mai 1993)

Montag, 24. Mai 1993, Speyer

„Aufgabenkritik im Land Nordrhein-Westfalen – Organisationsuntersuchungen: Ergebnisse und Umsetzungen“

Ministerialdirigent *Kalenberg*, Leiter des Arbeitsstabes „Aufgabenkritik“ der Landesregierung

Interviews der Kollegiaten mit Kamera und Mikrofon
Doefler, Public Marketing, Öhningen
Schmutz, freier Redakteur beim Südwestfunk, Studio Konstanz

Dienstag, 25. Mai 1993

Analyse der Interviews und Gruppenarbeit zur Vorbereitung von Statements und Gesprächen vor Kamera und Mikrofon

Doefler und *Schmutz*

Mittwoch, 26. Mai 1993

Verwaltungscontrolling
Univ.-Prof. Dr. *Lüder*, Speyer

Vermittlungsverfahren Elbe-Schlickdeponie Niedersachsen
Staatssekretär *Horn*, Niedersächsisches Umweltministerium

Dr. *Claus*, iku, Dortmund

Kamingespräch

Verwaltung zwischen Gesetzgebung und Rechtsprechung

Prof. Dr. *Sendler*, Präsident des Bundesverwaltungsgerichts a. D., Berlin

Donnerstag, 27. Mai 1993

Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern:
Analyse und praktische Übungen
Univ.-Prof. Dr. *Fisch*, Speyer
Dr. *Beck*, Speyer

Max Slevogt in der Pfalz
– Besuch der Villa Ludwigshöhe –
B. Roland, Direktor des Landesmuseums a. D.,
Mainz

Freitag, 28. Mai 1993

Abschlußveranstaltung des I. FKS-Kurses
Aula der Hochschule Speyer

Begrüßung: Univ.-Prof. Dr. *Reinermann*,
Rektor der Hochschule Speyer

Ansprache: Staatssekretär *Rüter*, Mainz

Die Rolle der nationalen Verwaltung im europäischen
Integrationsprozeß
Botschafter a. D. Dr. *Ungerer*,
Rektor des Europa-Kollegs Brügge

Rückblick: Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. *Siedentopf*,
Wissenschaftlicher Beauftragter des I. FKS

Rückblick: Baudirektorin *Valentien*,
Teilnehmerin des FKS

B. Thesen aus dem FKS

„Führungskräfte und Personalentwicklung“

Ministerialrat *Hans Richard Palmén*

Die nachfolgenden Thesen entstanden bei der Beschäftigung mit Fragen der Personalentwicklung im Führungskolleg Speyer. Der Verfasser hat einige in der Diskussion entstandene Überlegungen aufgegriffen und teilweise fortgeschrieben. Die Thesen geben deshalb nicht die Auffassungen aller Kursteilnehmer wieder. Es ist bewußt darauf verzichtet worden, das Thema umfassend abzuhandeln. Vorteilhaft war es, daß alle Teilnehmer des FKS eigene Erfahrungen mit Themen der Personalentwicklung einbringen konnten.

1. Einleitung

Der Befassung mit der Personalentwicklung liegt die Erkenntnis zugrunde, daß der Ressource Personal in der öffentlichen Verwaltung bisher nicht im erforderlichen Umfang Beachtung geschenkt wurde. Die Privatwirtschaft hat den Humanfaktor früher wiederentdeckt und insbesondere in den letzten Jahren die Personalqualifizierung in den Vordergrund gestellt.

Das „Dienstleistungsunternehmen Öffentliche Verwaltung“ muß sich angesichts überproportional gestiegener Personalkosten in besonderer Weise um den Faktor Personal kümmern. Immerhin betragen z. B. in den Länderhaushalten die Personalkosten bis zu 50 %. Stelleneinsparungen sind angesagt.

Andererseits nehmen die Erwartungen der Bevölkerung an die Verwaltung eher zu als ab. Angesichts des Einspar-

gebotes in den öffentlichen Personalhaushalten, zumindest gleichbleibend hohen Leistungserwartungen an die öffentliche Verwaltung und eingetretener Einstellungsänderungen zum Beruf, wird von der Personalentwicklung ein Lösungsbeitrag erwartet.

Bei dem Versuch, einige Gedanken zur Personalentwicklung in Thesen zu fassen, erwies es sich als unumgänglich, das Umfeld zu beschreiben und damit eine Reihe anderer Fragen aus dem Gesamtbereich der öffentlichen Verwaltung zu streifen.

2. Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung

Es gilt sich vor Augen zu halten, daß die öffentliche Verwaltung ein „Dienstleistungsunternehmen“ ist, in welchem dem Humanfaktor überragende Bedeutung bei der Zielerreichung zukommt. Hinzu kommt, daß die Angehörigen der öffentlichen Verwaltung eine stärkere Bindung als andere an ihren Arbeitgeber eingehen. Um Verkrustungen und „Betriebsblindheit“ entgegenzuwirken, erscheint Personalentwicklung besonders dringlich.

In der öffentlichen Verwaltung gilt es zu erkennen, daß Personalentwicklung eine Führungsaufgabe ist. Führung wird nach meinem Eindruck in der öffentlichen Verwaltung nicht durchgehend und nicht systematisch wahrgenommen. Führungsleistung ist stark von dem individuellen Vermögen und der Einsicht der Führungskraft abhängig. Ein Grund dafür ist, daß die Beurteilung der Leistung einer Führungskraft in vielen Bereichen nach der Güte ihrer Aufgabenerfüllung und nicht danach erfolgt, welche Ressourcen sie dabei verbraucht. Aufgrund mangelnder Meßinstrumente für die Bewertung von Verwaltungshandeln verwenden viele Führungskräfte viel Energie auf die optimale Ausstattung

ihrer Organisationseinheit mit Personal und Sachmitteln, um damit die Qualität der Aufgabenerfüllung sicherzustellen. Daß sie damit oft Ressourcen verschwenden, wird ihnen nicht angelastet. Erst wenn es vom internen Bewertungssystem für sie lohnend ist, mit möglichst wenig Personal gute Leistungen zu erbringen, werden sie gezwungen, sich an der Qualifizierung des ihnen zugewiesenen Personals zu beteiligen. Bis dieses Ziel erreicht ist, muß man an Einsichten appellieren und im Rahmen der Personalentwicklung die Erfüllung von Führungsaufgaben abfordern. Nicht zuletzt deshalb spricht vieles dafür, Personalentwicklung der Kontrolle der obersten Verwaltungsspitze zu unterstellen.

Auch die öffentliche Personalverwaltung muß den eingetretenen Wertepluralismus in Betracht ziehen. Ansprüche auf Partizipation und Emanzipation werden verstärkt vorgebracht. Bei der Arbeitsorientierung sind unterschiedliche Wertsetzungen feststellbar.

3. Personalentwicklung wohin?

Es versteht sich von selbst, daß bei der Vielzahl der Beschäftigten unterschiedliche Entwicklungsziele definiert werden müssen. Wichtig ist jedoch die Einsicht, daß Mitarbeiter entwicklungsfähig und unter Umständen auch entwicklungsbedürftig sind.

Auf die unterschiedlichen Anforderungen in den einzelnen Verwaltungszweigen und Laufbahnen kann hier nicht eingegangen werden.

Die übergeordneten Ziele der Personalentwicklung werden häufig als Philosophie der Personalentwicklung bezeichnet. Bestehende Defizite bei den Leitbildern werden häufig deshalb nicht erkannt, weil man glaubt, sich auf die „hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums“ verlas-

sen zu können. Ein bereits eingetretener Erosionsprozeß wird leicht übersehen.

Personalentwicklung setzt jedoch ein hinreichend deutlich umrissenes Bild von Zielsetzungen der Verwaltung und den daraus folgenden Leitbildern voraus. Soweit hierüber Diskussionen in Gang gekommen sind, dürfen sie nicht akademisch bleiben. Sie müssen vielmehr in die Verwaltung hineingetragen und mit Leben erfüllt werden. Hier kommt den Führungskräften eine hohe Verantwortung zu. Die Teilnehmer des FKS haben das notwendige Rüstzeug erhalten. Von besonderem Vorteil ist der länderübergreifende Ansatz.

4. Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns

Die Fortentwicklung der Demokratie hat den „mündigen Bürger“ hervorgebracht. Legalität der Verwaltung ist zwar weiterhin unabdinglich, es ist jedoch ein verstärkter Legitimationsbedarf entstanden. Immer mehr Bürger nehmen einzeln oder in Gruppen gezielt ihre Interessen wahr. Die erhöhten Erwartungshaltungen gegenüber der öffentlichen Verwaltung machen die Qualifizierung des Personals dringlich.

Zu den Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns gehört zweifellos das Erfordernis, Ausgabenzuwächse in den Personalhaushalten zu stoppen und ggf. Einsparungen zu erwirtschaften. Neben aktuellen Ursachen sei auf die Notwendigkeit der Begrenzung der Staatsquote und auf die demographische Entwicklung hingewiesen, die im nächsten Jahrtausend ein beträchtliches Mißverhältnis zwischen Erwerbstätigen und Renten- und Versorgungsempfängern erwarten läßt. Die anstehenden Versorgungslasten im öffentlichen Dienst sind noch nicht ausreichend bewußt geworden.

Es ist absehbar, daß die öffentliche Verwaltung „schlanker“ werden und sich auf Kernbereiche konzentrieren wird. Sie wird begründen müssen, warum sie und nicht der private Bereich bestimmte Aufgaben wahrnehmen wird. Will sie den Leistungsvergleich mit privaten Strukturen bestehen, wird sich auch die Binnenstruktur der öffentlichen Verwaltung ändern müssen.

5. Binnenstruktur der öffentlichen Verwaltung

Die Konkurrenzfähigkeit mit dem privaten Sektor setzt eine Annäherung an dessen Binnenstruktur voraus. Dadurch werden sich einschneidende Änderungen ergeben.

Wichtig erscheint mir vor allem die Einführung von Methoden der Bewertung von Verwaltungsleistungen. Die in der Wissenschaft diskutierten Ansätze müssen aufgegriffen, erprobt und wo irgend möglich umgesetzt werden. Dies bedeutet u. a. eine Reform des tradierten kameralistischen Haushaltswesens und die Einführung eines Finanz-Controllings.

Daneben werden neue Organisationsformen des Verwaltungshandelns entstehen oder ausgebaut. Im Kernbereich der Verwaltung, insbesondere der Hoheitsverwaltung, müssen grundsätzlich die vorhandenen Linienstrukturen aufrechterhalten werden. Sie gewährleisten den Gesetzesvollzug und die Umsetzung politischer Vorgaben. Daneben treten zur Erledigung oft zeitlich befristeter Aufgaben partiell ausgegliederte Organisationseinheiten. Vielfältige andere Organisationsformen werden neben die Linienstrukturen treten.

6. Vergütungsstrukturen in der öffentlichen Verwaltung

Die Vergütungsstrukturen bedürfen dringend einer Reform. Im Beamtenbereich ist das Laufbahnwesen unter deutlicher Beachtung des Leistungsgrundsatzes durchlässiger zu gestalten. Personalfluktuaton zwischen öffentlichem und privatem Bereich darf nicht am Beamtenstatus scheitern.

Die Beibehaltung der Dualität von Beamten- und Angestelltenstatus steht einer stärkeren Realisierung leistungsbezogener Vergütungsregelungen grundsätzlich nicht im Wege.

Die Pluralisierung der individuellen Lebens- und Berufskonzepte erfordert eine stärkere Differenzierung des Vergütungswesens nach Leistung. Es sollte erwogen werden, dienstalters- und lebensaltersbezogene Vergütungsanteile zugunsten zusätzlicher Besoldungsstufen bzw. Tarifgruppen zu reduzieren.

Der sog. Stellenkegel in den obersten Landesbehörden ist zu flach und wirkt nivellierend. Er ist kostenneutral dem wesentlich schlankeren Kegel der tatsächlichen Leistungspotentiale anzupassen.

Leistungszulagen sollten grundsätzlich nur auf Zeit gewährt werden.

Das Ziel ist eine weit stärker differenzierte Abstufung des Vergütungswesens. Damit soll erreicht werden, daß die Personalentwicklung dem Personal Anreize für die Teilnahme am Entwicklungsprozeß zu geben vermag.

7. Organisatorische Zuordnung der Personalentwicklung

Es ist zu fragen, ob die Personalentwicklung in der Personalverwaltung angesiedelt sein oder ob sie als Stabsaufgabe

verselbständigt werden soll. Für ihre Verselbständigung spricht ihre eigenständige Bedeutung. Personalentwicklung könnte stärker zum Motor der Fortentwicklung gegenüber der allgemeinen Personalverwaltung mit überwiegend operativen Aufgaben werden. Dagegen muß man jedoch die sicher nicht unrealistische Einschätzung vornehmen, daß zusätzliche Personalstellen zur Zeit nur schwer zu erreichen sind. Ferner wären Kompetenzprobleme zwischen allgemeiner Personalverwaltung und Personalentwicklung vorprogrammiert. Besonders gewichtig erscheint das Argument, daß ein solcher Dualismus keine eindeutigen Verantwortlichkeiten schafft. Ich votiere deshalb für eine selbständige Aufgabe mit eigens beauftragtem Personal in der herkömmlichen Personalverwaltung.

Auch bei einer zentralen Verankerung der neuen Aufgabe darf nicht übersehen werden, daß konkrete Maßnahmen der Personalentwicklung überwiegend vom unmittelbaren Vorgesetzten wahrgenommen werden müssen.

8. Methoden und Instrumente der Personalentwicklung

Dieses Thema ist so umfangreich, daß ich hier gesondert auf die Notwendigkeit, eine Auswahl aus der Vielzahl der Aspekte zu treffen, hinweisen möchte.

Ausgangspunkt ist die Analyse aller Aufgabenprofile. Dabei ist eine Ist-Beschreibung einer vorhandenen Funktion nicht ausreichend. Vielmehr hat unter dem Postulat der Kostenverantwortung eine Aufgabenkritik zu erfolgen und muß eine Prognose künftig anstehender Entwicklungen vorgenommen werden. Daneben treten quantitative Betrachtungen.

Personalauswahlverfahren bei Einstellungen sind in der öffentlichen Verwaltung häufig nur ungenügend entwickelt

und werden mit zu wenig Zeit bedacht. Vor allem ist man sich wenig darüber im klaren, nach welchen Kriterien man auswählt. Nur selten werden bei einem Bewerber oder einer Bewerberin sowohl fachliche, kognitive und soziale Kompetenzen in idealer Weise vereint vorliegen. Im Zweifel sollten Sozialkompetenzen im weiteren Sinne und kognitive Fähigkeiten den Ausschlag geben, denn sie sind auch bei einer gezielten Personalentwicklung tendenziell geringer beeinflussbar.

Die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine wichtige und oft vernachlässigte Aufgabe. Sie obliegt dem Vorgesetzten, muß aber zusätzlich von der zentralen Personalentwicklung unterstützt werden. Neben Mitarbeitergespräche sollten regelmäßige Treffs für Berufsanfänger treten. Auch ist an Patenschaften zu denken. In einigen Bereichen wären – wie in der Privatwirtschaft – Trainee- oder Training on the Job-Programme anzustreben. Zur Zeit sehe ich jedoch hierzu wenig Aufgeschlossenheit.

Im Zentrum der Personalentwicklung sollte das regelmäßige und institutionalisierte Gespräch des Mitarbeiters mit seinem Vorgesetzten (Mitarbeitergespräch) stehen. Die Verantwortung für die Durchführung liegt immer beim Vorgesetzten, der sich sorgfältig auf das Gespräch vorzubereiten hat. Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen sich Gedanken über ihre Rolle machen und sich artikulieren. Die Selbsteinschätzung aller Beteiligten wird so realistischer. Der Vorgesetzte hat die Aufgabe, seine Führungsziele zu formulieren. Beide treffen eine Leistungsvereinbarung, deren Erfüllung bei dem nächsten Gespräch erörtert wird. Das Mitarbeitergespräch ist in einigen privaten Unternehmen erfolgreich als zentrales Instrument der Personalführung angewandt worden und eignet sich in besonderer Weise auch in der öffentlichen Verwaltung.

Die systematische Fortentwicklung ist aus dem Mitarbeitergespräch heraus abzuleiten. Individuelle Fortbildungsplä-

ne sollten dieses Ziel absichern. Ziel der Personalentwicklung ist es letztlich, daß der richtige Mann/die richtige Frau an die richtige Stelle gelangt. Fähigkeiten und Neigungen des Mitarbeiters sollten gefördert und mit den Anforderungen der Verwaltung in Einklang gebracht werden. Die Personalentwicklung wird versuchen, eine individuelle Entwicklungsplanung aller Mitarbeiter vorzunehmen.

Daß Entwicklung Mobilität voraussetzt, liegt auf der Hand. Wichtig ist, daß die Auswahlverfahren im Rahmen der Personalentwicklung möglichst objektiv und transparent sind. Für die Auswahl von Führungspersonal sollte an die Durchführung von Assessment-Centern gedacht werden. Bei einem nicht ganz geringen Aufwand können sie von der Verwaltung selbst durchgeführt werden.

Die Personalentwicklung sollte kommunikative Elemente fördern. Die häufige Klage von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über mangelnde Information ist nicht zuletzt auf ihren verstärkten Wunsch, am Gesamtgeschehen der Verwaltung zu partizipieren, zurückzuführen. Daß dabei Verantwortlichkeiten nicht verwischt werden dürfen, versteht sich von selbst. Bereits heute zeichnet sich ein neuer Führungsstil in der Verwaltung ab. Er ist geprägt von mehr Eigenverantwortlichkeit und größeren Gestaltungsräumen für die Mitarbeiter. Die Führungskraft, wie ich sie mir wünsche, will nicht alles besser wissen und alles besser können, sondern wendet sich verstärkt der Motivation zu.

C. Das I. FKS (1991/93) aus der Sicht der Teilnehmer

Das Führungskolleg bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (FKS)¹

– Neue Führungskräftefortbildung in der Landesverwaltung am Beispiel Rheinland-Pfalz –

Von Dr. *Otmar Mick*, Regierungsdirektor, Trier, und *Bernd Hufenreuter*, Ltd. Regierungsdirektor, Lüneburg²

Mit dem Ziel, leitende Führungskräfte für ein qualifiziertes Verwaltungsmanagement in der Landesverwaltung zu gewinnen, wurde am 17. Januar 1991 in der Trägerschaft des Landes Rheinland-Pfalz sowie unter Beteiligung der Bundesländer Niedersachsen, Saarland und Schleswig-Holstein das Führungskolleg Speyer eröffnet. Das auf 16 Kurswochen angelegte Kursprogramm verteilt sich auf 30 Monate und hat ein Stadium erreicht, das eine erste Gegenüberstellung der bislang gewonnenen Erfahrungen mit den Erwartungen an diese in der Bundesrepublik neuartige Führungskräftefortbildung rechtfertigt. Die bereits dargebotenen Programminhalte und die Veranstaltungsform lassen eine insgesamt positive Einschätzung keineswegs als verfrüht erscheinen.

I. Erwartungen

Bedarf es überhaupt einer besonderen Führungskräftefortbildung in der Landesverwaltung? Mit Fug und Recht kann

¹ Erschienen in: Die Öffentliche Verwaltung 1992, S. 1052 – 1057.

² Beide sind Teilnehmer des I. FKS (1991/93).

man die Frage stellen, ob sich Führungskräfte nicht gleichsam von allein aus der Verwaltungspraxis heraus entwickeln. Wird hier nicht lediglich der Versuch unternommen, Modelle der Privatwirtschaft zu kopieren, deren Sorgfalt bei der frühzeitigen Auswahl von Führungsnachwuchs ebenso bekannt ist wie der beachtliche Aufwand an Fortbildungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf Positionen im Führungsmanagement von Unternehmen? Bei näherer Betrachtung wird indessen deutlich, daß die Aufgaben von Führungskräften in öffentlicher Verwaltung und privater Wirtschaft trotz aller Besonderheiten weder strukturell noch methodisch nennenswert voneinander abweichen³. Der Beitrag, den die Verwaltung zum ökonomischen Wertschöpfungsprozeß beisteuert, ist erst in jüngster Zeit bei der Bewältigung der Schwierigkeiten des deutschen Einigungsprozesses in die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit getreten.

1. Steuerung durch Ziele

Öffentliche Verwaltung wird längst nicht mehr in signifikanter Weise allein normativ, das heißt durch Gesetze, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften und dergleichen, determiniert, durch Rechtsvorschriften also, die einem logisch stringenten „Wenn-Dann-Schema“ folgend, Konditionalprogramme darstellen und relativ wenig Entscheidungsspielraum lassen. Der eigentliche Gesetzesvollzug ist zunehmend in den Hintergrund getreten, während die planende sowie

³ Zur Notwendigkeit der Führungskräfteentwicklung und -fortbildung in der Verwaltung: *Harald Walther*, Konzepte der Führungskräfteentwicklung in der öffentlichen Verwaltung, *VerwArch.* 1991, S. 54 ff.; *Eberhard Laux*, Führungsfragen der öffentlichen Verwaltung, in: *Handbuch für die öffentliche Verwaltung*, Bd. 1, Grundlagen, 1984; *Heinrich Siedentopf*, Führung – zur Neuorientierung eines Begriffs, in: *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft*, Bd. 2, 1988, S. 149 ff.

eine die soziale, ökonomische, kulturelle und natürliche Umwelt gestaltende Verwaltung an Bedeutung zugenommen hat. Zahlreiche, vor allem jüngere Rechtsnormen enthalten nicht konditionale, sondern finale Programme, die auf eine Fülle von Handlungszielen angelegt sind, die zudem häufig untereinander konfliktieren. Wenn es oft gleichzeitig, parallel zu diesen Vorgaben, zu einer ressortbezogenen, einzel-fachlichen Zersplitterung des Denkens und Handelns auf der operativen Verwaltungsebene kommt, ist Führung nach innen erforderlich. Die notwendige synoptische Erfassung komplexer Interessenlagen und Problemzusammenhänge verlangt Führungsqualitäten, die weder in der fachlichen Ausbildung noch in der fachbezogenen Praxis erlernt werden.

2. Finanzielle Steuerung

Die öffentlichen Haushalte als Steuerungsinstrumente mit wenig flexiblen Budgetvorgaben bedürfen der Ergänzung durch funktionsübergreifende Controllingverfahren, die geeignet sind, auch im administrativen Bereich eine effektive, effiziente und wirtschaftliche Zielerreichung sicherzustellen. In vielen Sektoren öffentlicher Verwaltung erscheint betriebswirtschaftliches Kosten-Nutzen-Denken und „lean management“ sinnvoll und praktikabel. Ein erheblicher Nachholbedarf in bezug auf diese unternehmensspezifischen Führungsinstrumente ist nicht zu leugnen, wobei als Lernziel die Fähigkeit der kritischen Auseinandersetzung mit pauschalen Übertragungsmodellen einzubeziehen ist.

3. Führung durch Strategien

Die hierarchische Struktur der Verwaltung und ihre Ausrichtung auf die politische Spitze der Exekutive (Ministerverantwortung) machen Führungsfunktionen innerhalb dieser Verwaltung nicht überflüssig. Regieren und Verwalten sind verschiedene Dinge. Während es hier um die demokratisch legitimierte Grundentscheidung, das heißt die „Führung der Verwaltung“⁴, geht, stehen dort die Umsetzung und die konkreten Einzelfallentscheidungen im Zentrum des Handelns. Neben der loyalen Umsetzung der politischen Intentionen in administrative Handlungsmuster durch „Führung in der Verwaltung“ bedarf es überdies in gleichsam umgekehrter Richtung der Information und konzeptionellen Unterstützung der politisch Verantwortlichen in einer Art Gegenstromprinzip.

So wie es eine zentrale Aufgabe betrieblichen Managements ist, Unternehmensziele und Leitlinien in Strategien und operative Ziele zu transformieren, bedarf es ferner eines wirksamen Verwaltungsmanagements, das die Ziele staatlichen Handelns nach innen und außen überzeugend darstellt. Die fehlende Prägnanz einer Verwaltungskultur, der Mangel an einer überzeugenden „corporate identity“, die aus den Zielen abgeleitet werden kann, ist eine der Hauptursachen für Verunsicherungen innerhalb der Behörden sowie für Ansehensdefizite im Bild der öffentlichen Meinung. Was Studium und Berufspraxis in dieser Hinsicht nicht vermittelt haben, muß durch Fortbildung nachgeholt werden.

4 Vgl. *Siedentopf* (Anm. 1).

4. Strukturelle Führung

Strukturelle Führung bezieht sich auf die formale organisatorische Regelung der Beziehungen der meist hierarchisch gegliederten Funktionseinheiten einer Behörde, der Aufgabenverteilung und der Arbeitsprozesse. Es gilt, situationsadäquate Kriterien für Konzeptalternativen aufzufinden, um den jeweils angemessenen Grad der Formalisierung von Arbeitsabläufen, den Zentralisations- bzw. Dezentralisationsgrad sowie die Bildung von Formen der Projekt- und Programmorganisation in und neben der herkömmlichen Linienerorganisation bestimmen zu können. Ferner treten verstärkt private und gemischt privat-öffentliche Organisationsformen ins Blickfeld, die einer kritischen und perspektivischen Einschätzung zugänglich sein sollten.

5. Interaktive Führung

Ein weiterer Aspekt, der sich ebenso weder aus fachwissenschaftlicher Ausbildung noch aus der praktischen Erfahrung hinreichend erschließt, betrifft die interaktive Führung. Das persönliche Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, der eigene Stil, das Verhalten in Gremien und die Art der Begegnung mit Bürgern und Medien bestimmen vermutlich maßgeblicher über Erfolg oder Mißerfolg intendierter Einflußnahme als die formalen strukturellen Bedingungen⁵. In Anbetracht des gesellschaftlichen Wertewandels, der sich in der Verdrängung klassischer Beamtentugenden durch individualistische Selbstverwirklichungsideale ausdrückt, ist zur Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ein Führungsstil notwendig, der in der Tendenz weniger autoritär denn partizipativ und we-

⁵ Vgl. Jürgen Voelkner, Welchen Trainingsbedarf haben „Weitersteiger“? Verwaltung und Fortbildung (VuF), 1989 Nr. 2, S. 76 ff. (77).

niger sach- denn personenorientiert ist. Je größer bei leitenden Positionen die Führungsanteile im Vergleich zur Sacharbeit sind, um so mehr gewinnt deshalb soziale Kompetenz gegenüber Fachkompetenz an Stellenwert.

6. Selbstmanagement

Führung anderer setzt Führung des Ichs voraus. Sie beginnt bei der Auseinandersetzung und Identifikation mit Grundhaltungen und persönlichen Werten. Selbstmanagement durch Zeitplanung, Streßbewältigung und bewußte Lebensführung unter Einbeziehung der privaten und familiären Situation sind Erfordernisse, deren Evidenz im umgekehrten Verhältnis zu der Bedeutung steht, die ihnen im Praxisalltag beigemessen wird. Hier kommt es darauf an, neben alltags-tauglichen Arbeitstechniken Zeit für Muße, zum Nachdenken und zum Spiel zu schaffen, damit der Einklang von Person und Funktion gefunden wird.

7. Neue Herausforderungen und Kreativität

Die dynamischen Veränderungen von Lebensbedingungen verlangen ständig nach neuen Lösungen. Der Prozeß des Zusammenwachsens Europas, die deutsche Vereinigung, das zunehmende Spannungsverhältnis zwischen Wirtschaft und Umwelt sind nur einige Beispiele für Handlungsfelder, bei denen die technokratisch elegante Behandlung aktueller Mißstände allein nicht ausreicht. Notwendig sind, über einschlägiges Sachwissen und Realitätssinn hinaus, vielmehr kreatives, ja zum Teil visionäres Denken und die Fähigkeit zur Entwicklung langfristiger Strategien.

Neue Techniken können neue Lösungen erleichtern. Die sich ständig erweiternden Möglichkeiten der Bürokommuni-

kations- und Informationstechniken, meist auf der Basis der elektronischen Datenverarbeitung, müssen in ihrem Leistungspotential erkannt und bewertet werden, um einerseits Fehlinvestitionen zu vermeiden und andererseits Chancen der Arbeits- und Lösungsoptimierung zu realisieren.

8. Personalentwicklung und persönliche Karriereplanung

Die wenigen hier angesprochenen, aber zentralen Gesichtspunkte zeigen auf, daß eine effektive Erfassung und Entwicklung des Führungskräftenachwuchses unverzichtbar ist. Fortbildung darf freilich nicht isoliert betrieben werden. Vielmehr muß sie den bestehenden, namentlich durch das geltende Beamtenrecht geprägten Rahmenbedingungen Rechnung tragen und eine enge Verzahnung mit den herkömmlichen Instrumenten der Personalentwicklung erreichen⁶. Das versteinerte System der Stellenpläne, die Praxis dienstlicher Beurteilungen, parteipolitische Stellenbesetzungen⁷, Fakten, die Zweifel an der Gültigkeit des Leistungsprinzips rechtfertigen, wenn sie die nahezu ausschließlich bestimmenden Elemente in der Personalplanung darstellen, bedürfen der Ergänzung durch Elemente einer persönlichkeitsorientierten Potentialeinschätzung mit Blickrichtung auf die zu übernehmenden Aufgabenfelder. Schließlich müssen die objektiven Entwicklungsvorstellungen der Fortbildungsteilnehmer im Einklang stehen. Realistische Berufsperspektiven werden nur dann eröffnet, wenn die ausgewählte Zielgruppe nicht nur potentiell führungsfähig, sondern auch führungswillig ist.

⁶ Vgl. *Walther* (Anm. 1).

⁷ Vgl. *Manfred Wichmann*, Parteipolitische Patronage – Vorschläge zur Beseitigung eines Verfassungsverstoßes im Bereich des öffentlichen Dienstes, ZBR 1988, S. 365.

II. Das Führungskolleg Speyer (FKS)

1. Organisation des FKS

Das Land Rheinland-Pfalz ist Träger des FKS. Im Jahr 1990 haben sich die Bundesländer Rheinland-Pfalz, Niedersachsen, Saarland und Schleswig-Holstein verständigt, eine länderübergreifende, interdisziplinäre, verwendungsnaher Führungsfortbildung durchzuführen. Die Bundesanstalt für Arbeit hat sich seit 1991 an dem FKS beteiligt. Die Durchführung der Veranstaltungen wurde der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer übertragen, die mit Prof. Dr. Dr. h. c. *Siedentopf* auch den ersten wissenschaftlichen Beauftragten stellt, der den Kurs ständig begleitet und maßgeblich für Programminhalt und Auswahl der Referenten und Gäste verantwortlich ist.

Die 10 Teilnehmer, davon drei Frauen, kommen zur Hälfte aus Rheinland-Pfalz. Niedersachsen stellt fünf, das Saarland und Schleswig-Holstein stellen zwei und die Bundesanstalt für Arbeit einen Teilnehmer. Das Durchschnittsalter lag bei Kursbeginn bei 43,5 Jahren. Die Teilnehmer sind Regierungsdirektoren, Leitende Regierungsdirektoren und Ministerialräte aus den Ministerien oder der staatlichen Mittelinstanz der beteiligten Länder und dort in der Regel als Referatsleiter tätig. Die Unterbringung erfolgt bisher im Bistumshaus St. Ludwig in Speyer, wo zugleich der überwiegende Teil der Veranstaltungen stattfindet.

2. Zielgruppe und Teilnehmerauswahl

Das rheinland-pfälzische Ministerium des Innern veranlaßte im September 1990 im Staatsanzeiger⁸ die Ausschreibung

⁸ Staatsanzeiger für Rheinland-Pfalz vom 3.9.1990, S. 841.

für den 1. Kollegkurs, derzufolge „nur solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugelassen werden, die nach ihrer Vorbildung und bisherigen Bewährung in der Praxis für leitende Führungspositionen in der Verwaltung geeignet erscheinen.“ Folgende Voraussetzungen sollten erfüllt sein:

- Überdurchschnittliche Leistungen in verschiedenen Funktionen;
- in der Regel überdurchschnittliche Prüfungsergebnisse;
- geeignete Vorkenntnisse aus vorgelagerten Fortbildungsmaßnahmen (dazu gehören insbesondere die Speyerer Führungsseminare);
- in der Regel ein Mindestdienstalter von 7 Jahren sowie mindestens ein Amt der Besoldungsgruppe A 15.

Auf der Grundlage von Selbstbewerbungen und Vorschlägen einzelner Dienststellenleiter (überwiegend Ministerien und Bezirksregierungen) fanden in den beteiligten Bundesländern landesspezifische Auswahlverfahren statt, z. B. durch eine Auswahlkommission aus dem Kreis der Staatssekretäre in Niedersachsen oder durch ein Assessment-Center in Rheinland-Pfalz. Letzteres erstreckte sich über die Dauer eines Tages und setzte sich aus Einzel- und Gruppenübungen (Fallstudien) sowie einer Präsentationsübung und einem individuellen Orientierungsgespräch zusammen, wobei die Anzahl der Bewerber doppelt so hoch war wie die Anzahl der zu vergebenden Plätze. Das Auswahlverfahren wurde wissenschaftlich und organisatorisch von Prof. Dr. Becker, Universität Duisburg, begleitet.

3. Allgemeine Zielsetzung

Die grundlegende Zielsetzung des FKS erschließt sich im wesentlichen aus dem „Fortbildungskonzept der Landesregierung Rheinland-Pfalz“, das 1991 unter Federführung des

Ministeriums des Innern aufgestellt worden ist. Dort⁹ heißt es: „Der Strukturwandel, die demographische Entwicklung, die europäische Integration und die wirtschaftlichen Beziehungen erfordern Führungskräfte, die die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen einschätzen können und die internationale Erfahrung haben. Sie sollten konzeptionell denken, präzise entscheiden können und in der Lage sein, entwickelte Programme umzusetzen. Von ihnen muß gefordert werden, engagiert Konzepte für eine bedürfnisorientierte Mitarbeiterführung, Arbeitsgestaltung und für leistungsorientierte Anreizsysteme langfristig zu entwickeln und umzusetzen. Die Verwaltung wird ihre immer mehr auf den Bürger orientierten und immer komplexer werdenden Aufgaben und die damit erforderlichen Modernisierungsmaßnahmen nur erreichen können, wenn die Führungsqualität neu überdacht und verbessert wird.“

Ausweislich des *Curriculum-Konzepts* sollen die Teilnehmer/innen am FKS vor allem „Schlüsselqualifikationen“ für höhere Führungsaufgaben erwerben, „u. a. die Fähigkeit,

- den gesellschaftlichen und technologischen Wandel zu erkennen und seine Einflüsse auf das politisch-administrative System zu berücksichtigen,
- auf verschiedenartige und neuartige Situationen kurzfristig, flexibel und problemadäquat zu reagieren,
- eine vorgefundene Organisation zu nutzen und deren Lernpotential zu erweitern sowie neue Organisations- und Handlungsformen zu entwickeln,
- die Mitarbeiter/innen verantwortlich zu führen sowie ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu steigern,

⁹ Konzept zur Fortbildung im öffentlichen Dienst, LT-Drs. 11/5081 vom 4.2.1991, S. 6.

- mit den vorhandenen Ressourcen kostenbewußt umzugehen,
- die politische Leitung zu beraten und Zukunftsprogramme zu entwickeln,
- mit politischen und gesellschaftlichen Kräften umzugehen,
- die eigene Identität und das eigene Führungspotential zu entwickeln.“

4. Lernziele und Kursprogramm

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Zielsetzung entfaltet das Curriculum-Konzept als spezielle Lernziele:

- Stärkung einer Politikempfindsamkeit (Erkennen schwacher Signale, Gespür für Entwicklungen und Folgen, Gewichtungsfähigkeit: Prioritäten/Posterioritäten, politisch-administratives Marketing),
- bewußte Heranbildung eines berufsbezogenen Ethos unter Einbeziehung von Orientierungs- und Identifikationsentwicklung,
- Einsatz und Motivation von Mitarbeitern, Stärkung der Kommunikationsfähigkeit,
- Erweiterung der Kenntnisse und Fähigkeiten des administrativen Innovationsmanagements (einschließlich Projektmanagement/Programmmaushalt und kostenbewußtem Controlling),
- Erweiterung und Modernisierung des Verhandlungsgeschicks, der Strategiefindung und Kreativität,
- Ausweitung und Aktualisierung der methodischen Fertigkeiten,
- Umgang mit aktuellen deutschlandpolitischen Fragen,
- Umgang mit der Internationalisierung und Europäisierung von Problemen.

In den Wochenkursen soll gleichgewichtig lernzielbezogenes Wissen, Handeln und Verhalten vermittelt und praktiziert werden. Als *Formen der Vermittlung* stehen zur Verfügung:

- *Basiskurse*, die dem Erwerb und der Vertiefung von Wissen des Verwaltungsmanagements und der Führung dienen,
- *Projektkurse* zur Analyse verwaltungsspezifischer Probleme, einschließlich Fallstudien, Planspielen und Lösungen,
- *Übungen*, die der praktischen Anwendung von Führungs- und Verhaltenstechniken und -instrumenten dienen,
- *Sonderveranstaltungen* als Kolloquien, Streitgespräche, Kamingsgespräche, Information vor Ort in der Wirtschaft und im Ausland.

Die Verteilung von 16 einzelnen Kurswochen über einen Zeitraum von 30 Monaten soll die kontinuierliche Wahrnehmung der dienstlichen Aufgaben am eigenen Arbeitsplatz ohne die Notwendigkeit von längeren Beurlaubungen ermöglichen.

Nach Abschluß der FKS-Wochenkurse im Sommer 1993 ist innerhalb eines angemessenen zeitlichen Zusammenhangs für jeden Teilnehmer ein individueller *Praxisaufenthalt* außerhalb seiner Dienststelle geplant. In einer Größenordnung von 6 Wochen sollen in einem Wirtschaftsunternehmen, einer Verwaltung im In- oder Ausland oder in einer internationalen Organisation andersartige Führungs- und Entscheidungsprozesse beobachtet und begleitet werden. Der Praxisaufenthalt sollte nicht nur der kurzfristigen Information, sondern möglichst über eine eigene Mitwirkung dem besseren Verstehen des fremden Bereichs dienen und mit einem schriftlichen Bericht enden. Die Auswahl und zeitliche Bestimmung des konkreten Praxisaufenthalts

erfolgt in Abstimmung mit der entsendenden Behörde, dem Arbeitskreis und dem wissenschaftlichen Beauftragten. Das Kolleg endet schließlich mit einem dreitägigen *Follow-Up-Seminar*.

5. Themen- und Referentenauswahl

Der Kreis der Referenten, der zur Ausfüllung der einzelnen Veranstaltungen bisher zur Verfügung stand, ist zahlenmäßig beachtlich und von anregender Vielfalt. Es ergab sich eine gezielt ausgewählte Mischung, die sowohl Vertreter der Praxis mit Erfahrungswissen als auch eher theoretisch orientierte Wissenschaftler zu Wort kommen ließ. Der Kreis der Praktiker, die in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich als besonders kompetent gelten dürfen, rekrutierte sich aus unterschiedlichen Verwaltungen, aus Wirtschaftsunternehmen, Verbänden, aus der Politik und den Medien. Den wissenschaftlichen Part übernahmen Professoren und Dozenten der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer sowie weiterer Hochschulen und Universitäten.

Zur selbständigen Vorbereitung der Teilnehmer auf die jeweiligen Themen wird vor Beginn der einzelnen Kurswochen ein Reader versandt, der Materialien und Ergänzungsliteratur enthält. Prof. *Siedentopf* ist als Moderator ständiger Begleiter der Veranstaltungen. Am Ende jeder Kurswoche steht ein offenes Auswertungsgespräch, das zugleich der Kritik der einzelnen Veranstaltungen dient und inhaltliche wie personelle Wünsche hinsichtlich weiterer Referenten thematisiert. Dieses Verfahren ermöglicht ein gewisses Maß an Selbststeuerung der Gruppe und gewährleistet die Einbeziehung der eigenen beruflichen Praxis und deren Problemfelder.

6. Personalentwicklung

Das „Konzept zur Fortbildung im Öffentlichen Dienst“ der Landesregierung Rheinland-Pfalz bildet einen ersten Ansatz zu einem in sich geschlossenen Konzept der Personalentwicklungsplanung und Personalverwendung, zu dessen Bestandteil auch die Führungskräftefortbildung gehört. Das FKS ist dabei als dritte Stufe einer in insgesamt 4 Einzelabschnitte untergliederten Führungskräftefortbildung eingebunden. Stufe I (Einführungsfortbildung) umfaßt 5 dreitägige Kurse und soll 1 1/2 Jahre nach der Einstellung in den höheren Dienst abgeschlossen sein. Die Weiterführungsfortbildung in Stufe II besteht aus 4 dreitägigen Kursen innerhalb von 3 bis 5 Jahren nach der Einstellung. Nach dem FKS als dritter Stufe folgt gegebenenfalls als vierte Stufe eine Fortbildung von Führungskräften in leitender Position in 3 Kursen von 2 Tagen.

Die Teilnahme am FKS löst keine Beförderungautomatik aus. Die Teilnehmer verbleiben während des Kurses und auch danach an ihrem bisherigen Arbeitsplatz. FKS und Personalplanung sind organisatorisch nicht unmittelbar miteinander verzahnt. Eine informelle Verzahnung über die Personalabteilungen der einzelnen Ministerien ist indes zu vermuten.

III. Erste Kritik aus Teilnehmersicht

1. Rahmenbedingungen

Während in Bayern und Baden-Württemberg bei vergleichbaren Führungskräftefortbildungen die Teilnehmer für die 12- bzw. 15monatige Kursdauer von ihrem Dienstposten beurlaubt werden, bleiben die Teilnehmer des FKS mit Ausnahme der Kurswochen an ihrem Arbeitsplatz. Ein weiterer

Unterschied besteht darin, daß die FKS-Teilnehmer im Durchschnitt etwa 10 Jahre älter sind und entsprechend höhere Funktionen bzw. Positionen wahrnehmen. Eine Ablösung aus diesen Positionen für mehrere Monate erscheint heute und in absehbarer Zukunft ausgeschlossen. Also bleibt nur die komprimierte Fortbildung bei fortlaufenden Dienstgeschäften.

Die vollständige Entlastung von der täglichen Verwaltungsarbeit bietet zweifellos den Vorzug einer kontinuierlichen und konzentrierteren Schulung. Dagegen kommt es bei den FKS-Teilnehmern nicht selten vor, daß sie während einer Kurswoche noch zusätzlich dringende Dienstgeschäfte erledigen, was bisweilen sogar zu einem ein- oder zweitägigen Verlassen des Führungskollegs nötigt. Das ist gewiß ein unbefriedigender Zustand. Dennoch ziehen die Kollegteilnehmer das FKS-Modell grundsätzlich vor. In einem langzeitlichen Kurs, der mit der gänzlichen Suspendierung von den Verwaltungsaufgaben am Arbeitsplatz verbunden ist, wird die Gefahr des praxisfernen Theoretisierens und schnell eintretender Fortbildungsmüdigkeit gesehen. Die FKS-Teilnehmer empfinden die ständige Konfrontation von individueller Praxis und gemeinsamer Reflexion ohne zeitlichen Bruch als besonders spannungserhaltend und motivierend. In Gruppenarbeit und gemeinsamer Diskussion lassen sich Einblicke in die Arbeitswelt der Privatwirtschaft besonders aktuell mit den Erfahrungen aus dem eigenen Verwaltungsumfeld vergleichen. Auch gruppenspezifisch wirkt der ständige Wechsel von dienstlicher Tätigkeit und Fortbildungswoche eher belebend.

Natürlich stellt das wochenweise Herauslösen aus dem Dienstposten auch erhöhte Anforderungen an Vorgesetzte, Kollegen, die Vertretungsaufgaben übernehmen, und an die nachgeordneten Mitarbeiter. Telefonische Anfragen und Arbeitsaufträge während der Kurswochen sowie kritische Bemerkungen zur wiederholten Abwesenheit werden von den

Teilnehmern als Indizien mangelnder Kenntnis und Akzeptanz des FKS in einigen Behörden interpretiert. Nach ihrer Auffassung bedarf es noch weiterer Überzeugungsarbeit, um das Verständnis für den Stellenwert des FKS und die Toleranz gegenüber zwangsläufigen Leistungsausfällen zu erhöhen.

Die Unterbringung im Bistumshaus St. Ludwig in Speyer ist als vorläufige Lösung gut, aber auf Dauer keineswegs optimal. Ein eigenes, auf die Bedürfnisse des FKS abgestimmtes Gebäude, das zudem in räumlicher Nähe zur Verwaltungswissenschaftlichen Hochschule eine bessere Nutzung der dort vorhandenen Möglichkeiten bieten könnte, ist wünschenswert. Das Wohnen unter einem Dach sollte in jedem Falle beibehalten werden. Es trägt zur Intensivierung des über die Sacharbeit hinaus notwendigen und sehr gewinnbringenden sozialen Kontakts bei. Das Lernen voneinander hat einen Erfahrungsbereich eröffnet, der als positiver Nebeneffekt besonders hervorzuheben ist.

2. Veranstaltungsformen und -inhalte

Die abwechslungsreichen Veranstaltungsformen der Basis- und Projektkurse, Fallstudienübungen, Analysen und Streitgespräche werden von den Teilnehmern im Sinne einer weitgehenden Selbststeuerung der Gruppe ebenso mitgestaltet wie die Inhalte. Das Programm verfügt daher über eine hohe Aktualität und wird unmittelbar von den praxisorientierten Interessen der Teilnehmer mitgeprägt. Die Abschlußbesprechungen am Ende jeder Kurswoche sind ein wichtiges Instrument zur kritischen Rückschau und weiteren Programmplanung.

Insgesamt hat sich das FKS-Konzept in Ausgestaltung und Inhalt bisher bewährt und entspricht weitgehend den eingangs formulierten Erwartungen. Die Themenkreise Per-

sonal und Organisation, Planung und Entscheidung, Finanzen, Controlling, Politik und Verwaltung, EG-Recht etc. bieten in ihrer Ausdifferenzierung vielfältige Bezüge zur eigenen Verwaltungstätigkeit. Neue Perspektiven werden eröffnet. Vergleichende Untersuchungen in anderen Verwaltungen, namentlich solchen des Auslands sowie in der Privatwirtschaft, geben Gelegenheit, über verfestigte Strukturen der Landesverwaltung kritisch und konstruktiv zu reflektieren. Besonders plastisch und aufschlußreich sind durch Exkursionen vor Ort gewonnene Eindrücke. Es ist noch zu früh, über die tatsächliche Umsetzung gewonnener Erkenntnisse in der Praxis Aussagen zu treffen. Eine lernzielbezogene Evaluation ist erst von dem geplanten „Follow-Up-Seminar“ zu erwarten.

3. Referenten

Eine Einzelkritik von Veranstaltungen und Referenten ist an dieser Stelle schon aus Platzgründen nicht möglich. Grob skizziert läßt sich jedoch sagen, daß die vielfältige Mischung von zum Teil hochqualifizierten Hochschullehrern diverser Fachrichtungen und Führungskräften aus Verwaltung und Wirtschaft, ergänzt durch kompetente Gesprächspartner und Persönlichkeiten aus Politik, Medien und gesellschaftlichen Gruppierungen, in hohem Maße die mit der Kursteilnahme verbundenen Hoffnungen befriedigen.

Das Fach- und Verwaltungswissen sowie das bereits beachtliche Erfahrungspotential, über das die Kursteilnehmer selbst verfügen, erweisen sich als notwendiges und fruchtbares Korrektiv gegenüber der gelegentlich auftauchenden Gefahr wissenschaftlich-theoretischer Abgehobenheit. Das Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis; dem Denkbaren und Machbaren, erzeugt einen gegenseitigen Lerneffekt. Dies prägt den Kurs und macht seinen Reiz aus.

IV. Resümee und Ausblick

Konzeption, Organisation und Inhalt des FKS erfüllen nach den Erfahrungen von 16 Kurswochen die Ansprüche, die an die Fortbildung von Führungskräften der Landesverwaltung zu stellen sind. Bewährt hat sich die Verteilung auf einzelne Kurswochen innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens ohne längere Aufgabe des Arbeitsplatzes. Die mit dieser Konstruktion einhergehenden Probleme erscheinen lösbar. Die Mitgestaltung durch die Teilnehmer hat sich als schöpferisches und motivierendes Moment erwiesen.

Ob das FKS zu einer erfolgreichen Dauereinrichtung wird, hängt indessen nicht zuletzt vom persönlichen Erfolg der Teilnehmer hinsichtlich der Qualität ihrer dienstlichen Aufgabenwahrnehmung und ihrer weiteren Karriere ab. Eine nicht-erfolgsorientierte Fortbildung wäre sicherlich ein viel zu kostspieliges Unterfangen und ein unvertretbarer Luxus. Die Erwartungen der Initiatoren und Teilnehmer gehen dementsprechend dahin, daß das FKS nicht lediglich zur „elitären“ Bereicherung des vorhandenen Fortbildungsangebots beiträgt, sondern erkennbar und anreizstiftend in die Personalentwicklung und Personalplanung der beteiligten Landesverwaltungen eingebunden wird. Hierfür gibt es vielversprechende Ansätze. Dem FKS bleibt zu wünschen, daß der Erfolg seiner Teilnehmer zum Erfolg seiner Organisatoren und Gestalter und damit zum Erfolg der neuen Führungsfortbildung selbst wird.