

## Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abkürzungsverzeichnis .....                                      | 2  |
| Anlagenverzeichnis .....   | 2  |
| Einleitung .....   | 3  |
| 1. Begriffsdefinitionen.....                                     | 4  |
| 2. Geschichte von Aus- und Fortbildung.....                      | 5  |
| 3. Funktion von Aus- und Fortbildung.....                        | 8  |
| 3.1    Zielgruppen.....  | 8  |
| 3.2    Ziele .....   | 8  |
| 3.3    Besonderheiten des öffentlichen Dienstes .....            | 10 |
| Gehobener Dienst .....   | 12 |
| Einfacher Dienst .....   | 12 |
| 3.4    Schlüsselqualifikationen .....                            | 12 |
| 3.5    Führungskräfte .....                                      | 13 |
| 3.6    Instrumente der Personalentwicklung.....                  | 15 |
| a) Anforderungs- und Fähigkeitsprofil.....                       | 15 |
| b) strukturierte Auswahlverfahren .....                          | 15 |
| c) Einführungsprogramme für neue MitarbeiterInnen .....          | 16 |
| d) Mitarbeiterbefragungen .....                                  | 16 |
| e) Führungsfeedback und Führungskräftebeurteilung .....          | 16 |
| f) Führungskräftezirkel .....                                    | 16 |
| g) Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch.....                         | 16 |
| h) Rückkehrgespräch.....   | 16 |
| i) Qualitätszirkel.....  | 17 |
| j) Beurteilungswesen.....  | 17 |
| 4. Lernebenen und Lernformen der Fortbildung .....               | 17 |
| 5. Visionen .....  | 23 |
| 5. Zusammenführung der Personal- und Organisationselemente ..... | 20 |
| 6. Funktionaler Reformansatz .....                               | 26 |
| 7. persönliche Schlußbemerkung .....                             | 28 |

## Abkürzungsverzeichnis

|        |                         |
|--------|-------------------------|
| i.a.   | - im allgemeinen        |
| i.d.R. | - in der Regel          |
| ö.D.   | - öffentlicher Dienstag |
| o.ä.   | - oder ähnlich          |
| sog.   | - sogenannt             |
| SE     | - Serviceeinheit        |
| u.E.   | - unseres Erachtens     |
| z.B.   | - zum Beispiel          |

## Anlagenverzeichnis

Zwischenbericht der Expertenkommission Staatsaufgabenkritik vom 17.11.2000,  
Seite 23 - 30

## Einleitung

Verwaltungsreform ist das Schlagwort, das schon eine Weile und mit zunehmender Aufdringlichkeit in unseren Ohren klingt.

Näher betrachtet ist Verwaltungsreform diesmal aber nicht „ein Ausbessern und Verschönern eines Kleidungsstückes“, sondern „das Wenden, Aufputzen und gründlich Reinigen desselben“. Aus altem Stoff ein nagelneues Kleid – das soll zumindest einmal werden.

Allerdings:

Die derzeitigen, eher betriebswirtschaftlich ausgerichteten Reformansätze des New Public Management in Berlin vernachlässigen die Personalkomponenten, was die Umsetzung des gesamten Reformprojektes gefährdet.

Gerade der Teilbereich „Reform der Ausbildungen“ wird im öffentlichen Dienst nicht ausreichend verfolgt. Dies wäre aber zwingend notwendig.<sup>1</sup>

Der mit der grundlegenden Veränderung der Organisationsform einhergehende oder zumindest erwartete Wandel von Werten und Normen muss seinen Niederschlag auch im Bereich der Aus- und Fortbildung finden, und zwar als Teil des (neuen) Personalmanagements.

Personalmanagement beinhaltet Personalentwicklung, und Personalentwicklung eines Unternehmens (hier: die öffentliche Verwaltung) darf dabei die Ausbildung nicht außen vorlassen, wemgleich die – interne - reformorientierte Fortbildung von vorhandenem Personal sicher Vorrang hat.

Schauen wir also einmal, ob und was in Berlin an dieser Stelle, in diesen Bereichen getan wird oder werden soll, und schauen wir dann - gelegentlich und aus gegebenem Anlass -, ob und wie die Reformziele in anderen Bundesländern oder gar beim Bund selbst angegangen werden.

Müssen wir das Rad neu erfinden oder können wir ein erfundenes Rad kopieren und einsetzen?



---

<sup>1</sup> so Thomas Weidmann in „Ausbildungsreform als Teil der Verwaltungsreform?“, 1999, BERLIN VERLAG Arno Spitz GmbH, S.15

# 1. Begriffsdefinitionen

Unter Ausbildung wird i.a. Berufsausbildung verstanden. Sie erfolgt in Deutschland hauptsächlich im sog. dualen System: Betrieb und Berufsschule arbeiten parallel. Sie vermitteln Kenntnisse und Fähigkeiten in einem staatlich anerkannten Ausbildungsberuf, die durch eine Prüfung nachgewiesen werden müssen.

Die jüngere Vergangenheit erforderte jedoch zusätzliche Programme, weil das Angebot an betrieblichen Ausbildungsplätzen im Verhältnis zur Nachfrage zurückging. So gibt es mittlerweile Ausbildungsgänge an Oberstufenzentren, die neben der Theorie den praktischen Teil in sog. Lehrwerkstätten (auch Lernwerkstätten oder Werkhöfe) vermitteln.

Gabler versteht unter Ausbildung zum einen die überbetriebliche (*schooling*), zum anderen die spezifische (*training on the job*). Die überbetriebliche Ausbildung vermittelt Qualifikationen für Tätigkeiten in verschiedenen Unternehmen. Die Kosten trägt der Arbeitnehmer, sofern sie nicht aus dem allgemeinen Steueraufkommen finanziert werden. Der Unternehmer beteiligt sich nicht an der Finanzierung, da ihm - auf den ersten Blick – daraus kein Nutzen erwächst (z.B. Gewinn).

Die spezifische Ausbildung hingegen vermittelt Qualifikationen, die nur in dem jeweiligen Betrieb Verwendung finden. Deren Kosten trägt deshalb der Arbeitgeber, da diesmal dem Arbeitnehmer kein zusätzlicher Nutzen entsteht; er kann nämlich dieses Wissen nicht transferieren (→ in einen anderen Betrieb mit übernehmen)<sup>2</sup>.

Unter Fortbildung wird in erster Linie die berufliche Fortbildung verstanden.

Nach § 1 Abs. 3 Berufsbildungsgesetz (BBiG) von 1969 soll die berufliche Fortbildung dem einzelnen die Möglichkeit eröffnen, seine beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten im bisherigen Berufsfeld zu erhalten und zu erweitern, um seine Qualifikation der technischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung anzupassen (→ Anpassungsfortbildung) oder einen beruflichen Aufstieg zu ermöglichen (→ Aufstiegsfortbildung).

Sie wird i.d.R. im Rahmen eines bestehenden Arbeitsverhältnisses im gegenseitigen Interesse von Arbeitnehmer und Arbeitgeber erfolgen und kann innerhalb eines Unternehmens oder

---

<sup>2</sup> Gabler, Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., S. 233 – Arbeitsmarkttheorien III 3 c)

durch externe Fortbildungseinrichtungen absolviert werden<sup>3</sup>. Im Kontext mit der betrieblichen Personalentwicklung hat die Qualifizierung von Personal also die Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen zum Ziel, die für eine effiziente Arbeitsleistung relevant sind<sup>4</sup>.

## 2. Geschichte von Aus- und Fortbildung

Aus- und Fortbildung gehören unter der modernen Organisationsstruktur von Verwaltung in den Bereich der Personalentwicklung. Dieser ist wiederum ein Teilbereich des Personalmanagements.

Beide Disziplinen ruhten bis zur „neuen“ Verwaltungsreform, also etwa bis 1996, in vielen Verwaltungen (Behörden, Institutionen) in „einer Hand“, dem sogen. Ausbildungsbeauftragten. Fortbildung wurde nicht extra erwähnt. Der Ausbildungsbeauftragte kümmerte sich hauptsächlich um die **Ausbildung** der Beamten und nur nebenbei um die Fortbildung der Angestellten und Arbeiter. Meist meldeten sich diese in Eigeninitiative im formalisierten Antragsverfahren selbst zu einem Seminar bei einer internen oder gewerkschaftlichen Einrichtung an und dieses Formular ging dann seinen Dienstweg – über den Ausbildungsbeauftragten, der es mehr oder weniger nur zur Kenntnis nahm und eventuell statistische Erhebungen durchführte. Die Genehmigung des Antrages erteilte der Fach- und der Dienstvorgesetzte (was nicht immer eine Person war), die Entscheidung über die Teilnahme traf die Fortbildungseinrichtung. Die Angebote erreichten die Beschäftigten per umlaufenden Katalog, meist zu Jahresbeginn.

Fortbildung wurde also nicht als Priorität und schon gar nicht als potentialsteigernde Aufgabe des Unternehmens Verwaltung verstanden. Das machte sich auch daran deutlich, dass nur geringe finanzielle Mittel dafür freigehalten wurden und der Teilnehmerkreis sich weit streute, also insgesamt viele, pro Behörde allerdings nur sehr wenige TeilnehmerInnen zu verzeichnen waren. Fortbildungsmaßnahmen waren immer sehr speziell auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet, wie z.B. Stenografie für Schreibkräfte, Sozialhilfegesetzgebung für Beschäf-

---

<sup>3</sup> Gabler, Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., S. 472 – berufliche Fortbildung)

<sup>4</sup> Bandemer u.a., Handbuch zur Verwaltungsreform, 1998, S. 181

tigte der Abteilung Sozialwesen, Haushaltsrecht für Beschäftigte des Haushaltsamtes, usw.). Der Teilnehmerkreis wurde bewusst geschlossen gehalten und auch in der Hierarchie differenziert.

Führungspositionen waren im nichttechnischen Verwaltungsdienst in der Regel mit Beamten besetzt; hierfür mussten Angestellte nicht extra fortgebildet werden. Beamte erlangten ihre Qualifikation über die diversen Laufbahnausbildungen und –stufen. Die Vermittlung expliziter Führungskompetenzen wurde nicht für erforderlich gehalten, da die Eignung und Befähigung für die Position eines Vorgesetzten anhand einer Beurteilung durch den unmittelbaren Vorgesetzten festgestellt wurde – auf welcher Grundlage auch immer.

Erst 1968 fiel die Entscheidung, ein eigenständiges Verwaltungsstudium aufzubauen. Es sollte dem Fachbereich „Politikwissenschaften“ zugeordnet werden und die Rechts-, Wirtschafts-, Politikwissenschaften sowie Soziologie beinhalten.

Damals bereits wurde schon festgestellt, dass der höhere Beamtenstand zu 41 % Tätigkeiten ausmachte, die nichts mit Vorschriften, sondern eher mit Organisation, Haushalt, Finanzen und Personal zu tun hatte, wofür die Beamten aber nicht ausgebildet waren. Der höhere Dienst bestand überwiegend aus Juristen. Der gehobene Dienst, also die mittlere Führungsebene, absolvierte ein juristisch ausgerichtetes Studium im Vorbereitungsdienst.

Die Frage, ob diese Ausbildung für die nichttechnische Verwaltung an die allgemeinen Hochschulen (Universitäten) gegeben wird oder durch eigene Fachhochschulen zu erledigen sei, wurde heiß diskutiert. Angestrebtes Ziel war es, die bis dato einseitig auf den real existierenden Arbeitsplatz ausgerichtete Ausbildung in einen theoretischen und einen praktischen Teil zu gliedern und den theoretischen Teil wissenschaftlich auszurichten. Damals schon erkannten einige Fachleute, dass eine externe Ausbildung in Wirtschaft und Verwaltung Vorteile hätte: erhöhte Mobilität im Beruf sowie die Austauschbarkeit zwischen den Kräften von Wirtschaft und Verwaltung.

Der Deutsche Beamtenbund befürwortete dies als eine Durchdringung von Staat und Gesellschaft, die nicht nur förderlich, sondern notwendig sei. Die Öffnung und Weiterleitung des

Ausbildungshorizontes und des Beamtenrechts wurde prognostiziert einhergehend mit der Durchlässigkeit, Konkurrenzfähigkeit und Attraktivität einer Verwaltungsausbildung. Vorteil: Absolventen sind nicht auf Verwaltung fixiert und würden dadurch ein breites Spektrum an Erwerbsmöglichkeiten vorfinden. Wie gesagt: 1970 !

1970 beschloss dann aber die Ständige Konferenz der Innenminister der Länder, die Ausbildung für den gehobenen Dienst zwar mehr wissenschaftsbezogen auszugestalten und auf Fachhochschulniveau anzuheben, doch wegen der besonderen Praxisnähe sollte sie an verwaltungsinternen Einrichtungen durchgeführt werden. Diese Entscheidung fand eine breite Unterstützung (Finanz- und Justizministerkonferenz). Begründet wurde sie damit, dass eine bessere Bedarfsplanung sowie die statusrechtlichen klareren Rechtsverhältnisse der Anwärter, der Einsatz von verwaltungsinternen Dozenten und die Möglichkeit der Kostenersparnis (!) gegeben sei. Alternativen bot der Markt auch gar nicht an. Allerdings war nicht zu verhehlen, dass es auch politische Gründe gab. Viele Studentenparlamente an den Hochschulen waren linksradikal eingestellt, und den Verwaltungsspitzen war es schon deswegen wichtig, den Zugriff auf die Ausbildung der Beamten nicht zu verlieren.

Diese interne Sonderregelung der „internen Fachhochschulen“ sollte sich ursprünglich auf 10 Jahre begrenzen. Die Befristung tauchte im Gesetzentwurf dann aber nicht mehr auf, da die hochschulpolitischen und gesamtgesellschaftlichen Ziele im Diskussionsverlauf in den Hintergrund, verwaltungspolitische Interessen dafür in den Vordergrund getreten waren. Diese Übergangsregelung dauert somit schon mehr als 25 Jahre an und ist nur schwer umkehrbar.

1976 intensivierte sich die Diskussion um die Reformierung des öffentlichen Dienstes allgemein aufgrund der Vorlage eines Berichtes der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts. Gerade die wechselseitigen Beziehungen von Dienstrecht und Verwaltungsorganisation würden eine Veränderung der Ausbildungsinhalte bedingen, da erst durch Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse über wirtschaftliche Arbeitsmethoden und zielorientierte Personalführung die Leistungsfähigkeit des ö.D. verbessert werden könne<sup>5</sup>.

Dieser Reformgedanke greift allerdings erst jetzt.

---

<sup>5</sup> Thomas Weidmann in „Ausbildungsreform als Teil der Verwaltungsreform?“, 1999, S. 15)

## **3. Funktion von Aus- und Fortbildung**

### **3.1 Zielgruppen**

Die – berufliche – Ausbildung zielt in erster Linie auf die jungen Menschen ab, die eine allgemeinbildende Schule verlassen und nicht die akademische Ausbildung an einer Hochschule aufnehmen. Dies sind i.d.R. die 16 – 18jährigen mit mehr oder weniger festem Berufswunsch. Sie suchen sich mit oder ohne Beratung durch die Berufsberatungen der Arbeitsämter einen Ausbildungsplatz und hoffen immer, die richtige Wahl getroffen zu haben. Während der Ausbildungszeit erhalten sie eine nach Ausbildungserfolg (in der Regel pro Ausbildungsjahr) gestaffelte Ausbildungsvergütung, die regulär weit unter dem Anfangsgehalt eines Ausgelernten liegt.

Die knappe Versorgung mit Ausbildungsplätzen hat die Gruppe der Nachfragenden und deren Altersstruktur wesentlich verändert. So kann es ohne weiteres vorkommen, dass ein über 20jähriger junger Erwachsener noch immer auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz ist, was die Nachfrage natürlich weiter erhöht. Es ist auch nicht mehr außergewöhnlich, dass junge Leute eine zweite Ausbildung aufnehmen, wenn sie feststellen, dass die erste Wahl eine perspektivlose war.

Die Fortbildung dagegen zielt im Regelfall auf Arbeitnehmer mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung ab, wenn beide Vertragspartner (AG + AN) sie für erforderlich und nutzbringend halten. Sie ist abgesehen vom Einstiegsalter altersunabhängig und in Anzahl und Dauer nicht voraussagbar (→ lebenslanges Lernen).

### **3.2 Ziele**

Die Ausbildung hat – wie bereits schon dargestellt – zum Ziel, Kenntnisse und Fähigkeiten in einem staatlich anerkannten Ausbildungsberuf zu erwerben, die Abschlussprüfung zu bestehen und damit ein Zertifikat zu erwerben, das grundsätzlich dazu berechtigt, in dem Beruf zu arbeiten und die namentliche Fachbezeichnung zu tragen.



Die Vorstellung, dass ein Arbeitnehmer nach der Schulzeit eine Lehre oder ein Studium absolviert, damit einen „Beruf“ erlernt, um diesen bis zum Rentenalter dann auszuführen, könnte man heute mit einem Wunschtraum vergleichen. Er dürfte in einer komplexen Industriegesellschaft nur noch in Ausnahmefällen zu realisieren sein. Die immer schneller erfolgenden technischen Innovationen, der gesellschaftliche Wandel und die Globalisierung der Märkte führen dazu, dass einmal erlerntes Wissen, beherrschte Fertigkeiten und bisher qualifizierende Fähigkeiten nicht mehr für die situationsgerechte Gestaltung der Lebens- und/oder Berufswelt ausreichend sind.

Die Fortbildung soll mit den Zielen eingesetzt werden,

- die Produktivität der Mitarbeiter und damit des Unternehmens zu verbessern,
- den Unternehmenserfolg zu sichern,
- die soziale Kompetenz zu erweitern,
- die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern,
- die Mitarbeiter zu motivieren,
- Anregungen zu geben,
- die Fachkompetenz zu vergrößern,
- Wettbewerbsvorteile zu bewirken,
- den Arbeitsplatz zu sichern,
- die Unternehmensidentifikation zu steigern<sup>6</sup>.

Weiterhin lassen sich als wesentliche Motive für die berufliche Weiterbildung die

- Einführung neuer Techniken und Produkte,
- Unterstützung organisatorischer Maßnahmen,
- Vorbereitung der Mitarbeiter auf höherwertige Tätigkeiten oder Führungsaufgaben

aufführen.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> H.E. Meixner, Personalpolitik und -führung, 1993, S. 137

<sup>7</sup> Schweitzer, Leitlinien makrodidaktischer Planung der innerbetrieblichen..., 1993, S. 113

Es handelt sich also um die Teilnahme an Maßnahmen, die einen beruflichen Aufstieg, die Anpassung der Kenntnisse und Fähigkeiten an die beruflichen Anforderungen, den Wiedereintritt weiblicher Arbeitssuchender in das Erwerbsleben, eine bisher fehlende berufliche Abschlussprüfung oder die Wiedereingliederung älterer Arbeitnehmer in das Berufsleben anstreben<sup>8</sup>.

Der Zweck beruflicher Fortbildungsmaßnahmen besteht in einer systematisch angeleiteten Vermittlung des für die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit notwendigen Wissens. Dies wird in pädagogisch-didaktischer Sicht als berufliche Handlungskompetenz bezeichnet. Die Kategorie Wissen umschreibt hierbei drei Komponenten: Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz.

Aus- und Fortbildung im Rahmen der Personalentwicklung dienen somit dem Ziel, das Qualifikationspotential an die Entwicklung der Arbeitsanforderungen anzupassen<sup>9</sup>.

### **3.3 Besonderheiten des öffentlichen Dienstes**

Der öffentliche Dienst, sprich die Verwaltung, weist dazu einige Besonderheiten auf:

Die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung unterteilen sich in verschiedene Personenkreise. Es gibt die Beamten (Anteil 1995: 15,5 %), die Angestellten (56,6 %) und die Arbeiter (27,9 %)<sup>10</sup>.

Mit der Aufnahme der verwaltungsinternen Ausbildung nach dem Beamtenlaufbahnrecht wird der Beschäftigte zum Beamten auf Widerruf. Er absolviert je nach Laufbahn einen mehrmonatigen Vorbereitungsdienst (einfacher Dienst; Anteil 1995: 7 %) am Dienort, erfährt eine Ausbildung an einer Verwaltungsschule (mittlerer Dienst, Anteil 1995: 50 %) oder einer Verwaltungsfachhochschule (gehobener Dienst, Anteil 1995: 28 %) oder kommt als Referendar von einer Universität (höherer Dienst, Anteil 1995: 15 %).

---

<sup>8</sup> Gabler, Wirtschaftslexikon, 14. Aufl., S. 472 – berufliche Fortbildung

<sup>9</sup> Bandemer u.a., Handbuch zur Verwaltungsreform, 1998, S. 181 f.

<sup>10</sup> Bandemer u.a., aaO

Nach erfolgter Ausbildung wird er zum Beamten zur Anstellung; er wartet auf eine freie Planstelle. Diese muss er bis zum 27. Lebensjahr erhalten, wird dann – bei Bewährung – zum Beamten auf Lebenszeit ernannt und befindet sich in einem Alimentationsverhältnis (besonderes Treue- und Dienstverhältnis). Beamte des mittleren und gehobenen Dienstes waren vor allem störungsfrei arbeitende Erfüllungsgehilfen, die Weisungen von oben widerspruchslos hin nahmen und umsetzten. Eigenverantwortliches Handeln oder gar Eigeninitiative war schlicht unmöglich. Das starre Korsett der Laufbahn verhinderte eine weitreichende Austauschbarkeit von Beamten, aber gerade das war zumindest verwaltungsintern bis in die jüngere Vergangenheit weder gewünscht noch erwartet worden. Ganz allgemein konnte konstatiert werden, dass es den Beamten des gehobenen Dienstes schwer fiel, in analytischer und systematisierender Weise zu arbeiten und auch nur begrenzt in wirtschaftlichen Kategorien zu denken. Die Ausbildung orientierte sich aus heutiger Sicht zu sehr an der Eingriffsverwaltung (inputbezogen) als auf die Leistungsverwaltung (outputbezogen).

Der Angestellte mit Berufsausbildung wurde lange Zeit von außen rekrutiert oder als ungelernete Arbeitskraft eingestellt (Arbeitsvertrag). Erst seit relativ wenigen Jahren bilden die Behörden sog. Verwaltungsfachangestellte selbst aus. Sie sind aufgrund stagnierender Nachfrage durch Personalreduzierung aber zumindest in Berlin davon wieder abgerückt, da diese Berufsausbildung außerhalb des öffentlichen Dienstes kaum ausgeübt werden konnte; sie gilt als nicht anerkannt. So wechselten die Behörden ihre Ausbildungsangebote dahin, dass IHK-zugelassene Berufe ausgebildet wurden → Bürogehilfinnen, Fachangestellte für Bürokommunikation oder inzwischen sogar Kauffrauen/Kaufmänner für ... Der Vorteil liegt neben dem Erhalt von Ausbildungsplätzen darin, dass erfolgreich ausgebildete junge Leute nicht im Verwaltungsdienst verbleiben, also übernommen werden müssen, sondern dem gesamten Arbeitsmarkt gut qualifiziert zur Verfügung stehen.

Arbeiter gingen in der Regel den gleichen Weg. Man stellte sie entweder ungelernete ein und lernte sie an oder fragte ausgebildete Kräfte, zumeist Handwerker, am sog. 1. Arbeitsmarkt nach. Arbeiter konnten sich i. a. nicht oder nur im geringen Umfang intern fortbilden. Für Lehrtätigkeiten wurden Meister oder Gesellen mit Ausbildereignungsprüfung eingestellt. Heutzutage wird unter dem Druck der Haushaltskonsolidierung eine Arbeitskraft nur noch

dann extern nachgefragt, wenn sich im eigenen Personalpool keine adäquate finden oder fortbilden lässt.

|   | <b>Beamte</b>   | <b>Angestellte</b>   | <b>Arbeiter</b>  |
|---|---|--|--|
| <b>Höherer Dienst</b><br>(Anteil 15 %)    | Referendariat<br>(z.B. Juristen)                          | Keine Entsprechung   | --   |
| <b>Gehobener Dienst</b><br>(Anteil: 28 %) | Ausbildung an Fachhochschulen für den Öffentlichen Dienst | Fortbildungslehrgang und –prüfung (z.B. Verwaltungsfachwirt) | Meisterlehrgänge (oder andere Fortbildungen mit Abschluss) |
| <b>Mittlerer Dienst</b><br>(Anteil: 50 %) | Ausbildung an Verwaltungsschulen                          | Berufsausbildung nach Berufsbildungsgesetz                   | Berufsausbildung nach BbiG/Handwerkerordnung               |
| <b>Einfacher Dienst</b><br>(Anteil: 7 %)  | Mehrmonatiger Vorbereitungsdienst                         | Kurzausbildung bei an-/ungelernten Tätigkeiten               | Kurzausbildung bei an-/ungelernten Tätigkeiten             |

Quelle: Kühnlein/Wohlfahrt 1995<sup>11</sup>

### 3.4 Schlüsselqualifikationen

Schlüsselqualifikationen werden unterschiedlich definiert. Oft aber werden folgende Fähigkeiten, Eigenschaften, Handlungsweisen und Zielvorstellungen als Schlüsselqualifikationen betrachtet<sup>12</sup>:

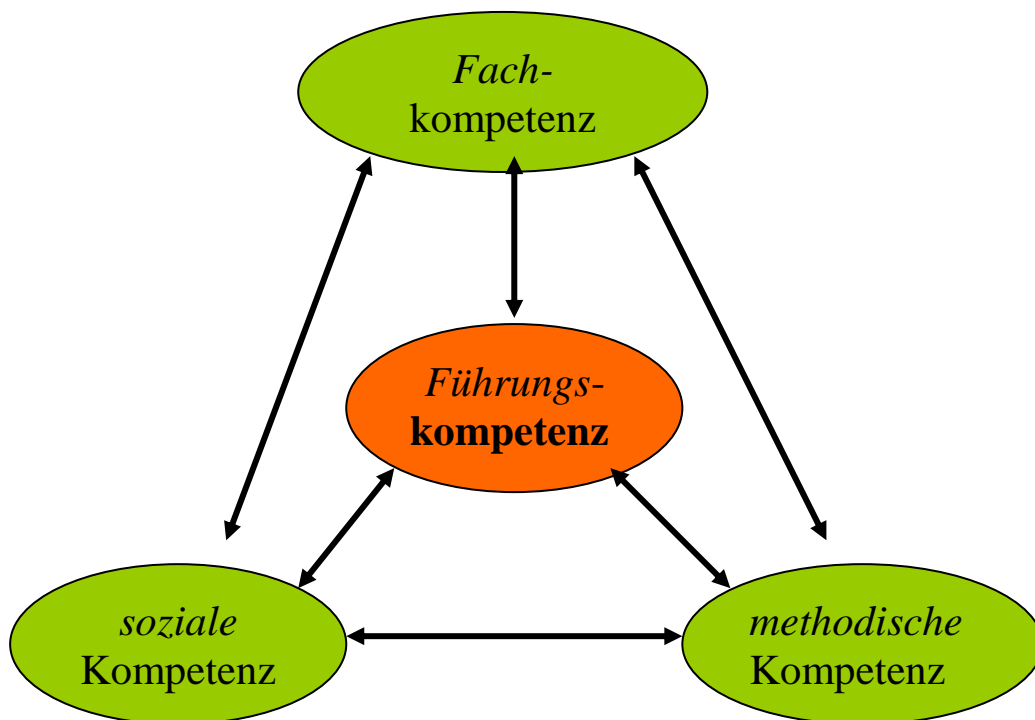
- Denken in Zusammenhängen,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Problemlösungsfähigkeit,
- Selbständigkeit,
- Teamfähigkeit,
- Kooperationsfähigkeit,
- Durchsetzungsvermögen,
- Flexibilität,
- Entscheidungsfähigkeit,
- Konzentrationsfähigkeit,
- Verantwortungsvolles Handeln,
- Abstraktes Denken,
- Genauigkeit,
- Analytisches Denken,

<sup>11</sup> aus: Bandemer u.a., Handbuch zur Verwaltungsreform, Leske + Budrich, Opladen, 1998, Seite 182

<sup>12</sup> vgl. Beck, 1995, S. 13 f; auch Stange-Meseke, 1994, S. 52 ff.; Orth, 1999, S. 29 f)

- Lernbereitschaft,
- Lernfähigkeit,
- Informationsverarbeitung,
- Selbständiges Lernen.

In theoretischen Untersuchungen zur Systematik von Schlüsselqualifikationen sind im wesentlichen drei Kernbereiche zu nennen: Materielle Kenntnisse und Fähigkeiten, formale Fähigkeiten und personelle Verhaltensweisen. Sie entsprechen den Oberkategorien Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.



aus: Führungsakademie der Bundeswehr (FüAkBw)  
– Fachgruppe Betriebs- und Organisationswissenschaften,  
Gesamtkonzept der Allgemeinen Führungslehre, Hamburg, 1. August 1991

### 3.5 Führungskräfte

Den Begriff „Führungskraft“ eindeutig und vor allem für alle Bereiche schlüssig zu definieren, ist ein nicht zu realisierendes Unterfangen. Für diese Arbeit werden diejenigen als Führungskräfte bezeichnet, die in der unternehmerischen Organisation Verwaltung Entschei-

dungs- und Dispositionsbefugnisse über Personal- und/oder Sachangelegenheiten besitzen. Damit ist jede/r Beschäftigte/r, die/der anderen Beschäftigten berechtigt Anweisungen gibt, genauso eine Führungskraft wie die LuV-Leitung oder die Service-Leitung oder der Steuerungsdienst oder ein Mitglied des Bezirksamtskollegiums.

Zur Verdeutlichung:

| <b>Moderne Bezeichnung</b> | <b>Klassische Bezeichnung</b> | <b>Umgangssprachliche Einordnung</b>                       |
|----------------------------|-------------------------------|--|
| Strategisches Management   | Unternehmerische Leitung      | Senat, Präsidium, Ministerrat<br>Bezirksamtskollegium u.a. |
| Taktisches Management      | Obere Führungsebene           | Behördenleitungen<br>Funktionsleitungen                    |
| Operatives Management      | Mittlere Führungsebene        | Soweit noch vorhanden:<br>Abteilungsleitungen              |
| Im ö.D. abgeschafft        | Untere Führungsebene          | Amts- /Gruppenleitungen                                    |

(in Anlehnung an Schweitzer, 1993, S. 162 – Einordnung von Führungskräften)

Die Entwicklung einer neuen Konzeption bedeutet zugleich einen erheblichen Eingriff in das bisherige Selbstverständnis und die Struktur des Hauses und tangiert damit auch Trägerinteressen, das Wertesystem und die Organisationskultur. Die gegenseitige Beeinflussung bzw. Vernetzung der personen-, interaktions-, gruppen- und institutionsbezogenen Aspekte veranschaulicht dabei erst die Komplexität von Führung.

### 3.6 Instrumente der Personalentwicklung

Personalentwicklung wird mithilfe von dazu bestimmten Instrumenten betrieben, die wir nachstehend vorstellen.

Aus- und Fortbildung ist insofern ein Teil von Personalentwicklung, als sie den neuen und den vorhandenen Verwaltungsbeschäftigten die professionelle Anwendung dieser Instrumente vermittelt. Das hat gerade nach dem Inkrafttreten des 3. Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG) hohe Priorität, denn das schafft die Rechtsgrundlage für neue organisatorische Strukturen sowie den Einsatz bestimmter Personalentwicklungsinstrumente. Die Verwaltungsreform ist damit auf gesetzliche Füße gestellt, nicht mehr so leicht umkehrbar - Ausweichmanöver sind schwierig.

#### **a) Anforderungs- und Fähigkeitsprofil**

**Anforderungsprofile beschreiben die Fähigkeiten und Kompetenzen (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen), die zur erfolgreichen Wahrnehmung der Aufgaben eines Dienstpostens als Ideal vorausgesetzt werden.**

Kompatibel zum Anforderungsprofil, das sich an der konkreten Aufgabenstruktur orientiert, weist das **Fähigkeitsprofil** (auch Befähigungs- bzw. Eignungsprofil genannt) die tatsächliche Eignung (Kompetenzen und Fähigkeiten) des Mitarbeiters aus.

*Fähigkeitsprofil* ⇒ *Person*

*Wen habe ich? (Ist-Zustand)*

Ziel ist es, das Anforderungs- und Fähigkeitsprofil in weitestgehende Übereinstimmung zu bringen.

#### **b) strukturierte Auswahlverfahren**

(Assessment-Center, Eignungsprüfung, Auswahlinterview)

Eine zwingende Voraussetzung für effektives und effizientes Verwaltungshandeln ist die Besetzung einer Stelle mit der richtigen Person.

Einen ganz wesentlichen Beitrag können dazu *strukturierte Auswahlverfahren* wie das Assessment-Center (AC), Auswahlverfahren mit AC-Elementen sowie strukturierte Bewerberinterviews leisten. Die Wahrscheinlichkeit der „richtigen“ Personalentscheidung erhöht sich ganz erheblich gegenüber den bisher verbreiteten Auswahlverfahren (Eignungsprüfung und Bewerberinterviews).

### **c) Einführungsprogramme für neue MitarbeiterInnen**

sind strukturierte Maßnahmen zur Einführung und Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen, um eine schnelle Einarbeitung in die Arbeit und das Arbeitsumfeld zu erleichtern.

### **d) Mitarbeiterbefragungen**

Im Rahmen von flächendeckend durchgeführten Fragebogenaktionen können Defizite in der bisherigen Arbeitspraxis und Vorschläge für konkrete Reformanregungen systematisch erfasst werden. Eine Anwendung ist zu Beginn sowie auch als spätere Wiederholung möglich, um etwaige Reformfortschritte festzuhalten.

Sie wurden in einzelnen Verwaltungseinheiten durchgeführt, allerdings wenig professionell und oft mit unklarem Ergebnis. Bekannt sind solche vor Einführung von Bürgerämtern.

### **e) Führungsfeedback und Führungskräftebeurteilung**

Die direkt der Führungskraft unterstellten Mitarbeiter beurteilen diese nach bestimmten Kriterien (z.B. Fähigkeiten, Kenntnisse, Arbeits- und Führungsverhalten) mit den Zielen der Qualitätsverbesserung des Führungsverhaltens durch die Beurteilung von der Mitarbeiterbasis aus, Förderung der Gruppendynamik und Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit.

Hat in der Praxis noch keine Priorität.

### **f) Führungskräftezirkel**

Regelmäßiges Treffen einer Gruppe von Führungsverantwortlichen unter der Leitung eines Moderators zwecks kollegialen Erfahrungsaustausches.

Wird vereinzelt gelebt, gab es aber früher bereits unter anderem Namen. Ob sich inhaltlich bereits etwas verändert hat, konnte nicht ermittelt werden.

### **g) Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch**

Offene Gespräche zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft über Arbeitsalltag, Karriereplanung und Qualifizierungsmaßnahmen, die relativ regelmäßig und in vertrauensvoller Atmosphäre geführt werden sollten. Sie haben i.d.R. persönliche Zielvereinbarungen zum Ergebnis.

### **h) Rückkehrgespräch**

Der Wiedereinstieg in den Beruf nach Beurlaubung aus familiären Gründen sollte möglichst zu Beginn der Pause geplant werden, um ihn von Anfang an zu erleichtern. Die Gestaltung der dienstfernen Zeit ist für die Beibehaltung der beruflichen Qualifikation wie auch des Selbstbewusstseins nötig. So frischen Vertretungseinsätze, kollegiale Freizeitkontakte und Weiterbildungsmaßnahmen zum einen das Fachwissen auf, erhalten zum anderen die Einbindung in das soziale Dienstgefüge und geben damit allen Beteiligten „Trittsicherheit“. Das Rückkehrgespräch verläuft hier eher als Begrüßungsgespräch.



Bei Abwesenheit aufgrund längerer Erkrankung ist die Wiedereingliederung schon schwieriger und Rückkehrgespräche sind wegen eingetretener Entfremdung notwendig. Sie dienen eher der grundlegenden Neuorientierung und haben nicht selten einen anderen Einsatzort zur Folge (auch aus Rücksicht auf krankheitsbedingte Einschränkungen).

### **i) Qualitätszirkel**

Mitarbeiter streben in kleinen Gruppen die Verbesserung von Qualität und Herstellungsprozessen an.

Sie arbeiten dabei eigenverantwortlich. Die Teilnahme ist freiwillig und teamorientiert.

Sie sind in einigen Berliner Bezirken zur Unterstützung des Reformprozesses schon frühzeitig eingesetzt worden.

### **j) Beurteilungswesen**

Das Beurteilungswesen befindet sich bereits seit einigen Jahren in der (theoretischen) Überarbeitung (siehe auch Zwischenbericht der Expertenkommission zu V.2.Vorschlag 5, S 27)

Anforderungs- und Befähigungsprofile erzwingen eine moderne Art der Mitarbeiterbeurteilung unter Einbeziehung zusätzlicher Kompetenzen und Persönlichkeitsstrukturen. Noch aber wird in vielen Behörden „nach altem Muster gestrickt“, d.h. alte Formulare verwendet.

## **4. Lernebenen und Lernformen der Fortbildung**

Eine so umfassende Organisationsumstrukturierung wie die derzeitige Verwaltungsreform erfordert eine neue Leitungskultur und damit „neue“ Führungskräfte. Die hohe Bürgerorientierung und die Erhaltung sowie Profilierung der Institution im regionalen Kontext wirkt sich naturgemäß auch auf das Personal aus: wachsende Ansprüche von Beschäftigten an Teamorientierung und Mitbestimmung bei sich ausdifferenzierender Zusammensetzung des Personals sind damit gerade in der Verwaltung neue Herausforderungen für die Führungskräfte.

Die thematischen Schwerpunkte der beruflichen Fortbildung für Führungskräfte (dazu auch Pkt. 6) beziehen sich auf die Lernebenen der einzelnen *Person*, der *Gruppe* und auf die *Institution*, wobei sich alle drei Dimensionen wechselseitig beeinflussen. Eine auf Führungsaufgaben bezogene Fortbildung kann nicht auf die Ebene der einzelnen Führungspersönlichkeit (Einstellung, Eigenschaften und Verhaltensweisen) begrenzt bleiben, sondern muss außerdem

interaktionsbezogene Fähigkeiten (Teamarbeit und Teamentwicklung) sowie strategische Kompetenzen in bezug auf die Modernisierung der „eigenen“ Organisation umfassen. Auch hier ist inzwischen die ganzheitliche Betrachtungsweise gefragt<sup>13</sup>.

Die genannten drei Lerndimensionen differenzieren nun erneut nach

- historischer Entwicklung von Person, Team und Institution.
- systematischer Analyse der gegenwärtigen Situation.
- dem perspektivischen Aspekt zu planender Veränderung in der Zukunft.

Bildung im Sinne persönlich bedeutsamen Lernens findet nämlich erst dann statt, wenn die Brücke zwischen zunächst Ich-fernen Informationen und der individuellen Berufssituation hergestellt wird.

So stellen sich diese drei Lernblöcke inhaltlich wie folgt dar:

### Bausteine auf der Lernebene I: Leitungsrolle und systemisches Management

(personenbezogene Dimension)

- Das Überdenken der eigenen (vor-)beruflichen Biographie und Sozialisation im Hinblick auf Leitungserfahrungen.
- Die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Führungs- bzw. Managementkonzepten in Geschichte und Gegenwart.
- Die Vermittlung einer situations- und problemlöseorientierten Leitungskonzeption als Reflexions- und Handlungsmodell, das eine konstruktive Bearbeitung von Planungs- und Entscheidungsprozessen sowie schwieriger zwischenmenschlicher Konfliktsituationen im Berufsalltag ermöglicht.
- Die Reflexion geschlechtsspezifischer Aspekte im Führungsverhalten.
- Das Bewusstmachen des Umgangs mit Macht und Einfluss
- Die Überprüfung des eigenen beruflichen Verständnisses von Leitung in dem jeweils konkret vorhandenen Aufgabengebiet (Binnensicht) und Rollengeflecht (Außensicht).

<sup>13</sup> H-U. Thiel, Fortbildung von Führungskräften in pädagogisch-sozialen Berufen, 1994, S. 18 ff.

## Bausteine auf der Lernebene II: Kooperation u. Konfliktmanagement im Team

(Teamarbeit und –entwicklung)

- Gruppendynamische Kenntnisse über Rollen und Entwicklungsphasen von Gruppen oder Teams
- Lösung von Konfliktsituationen im Team
- Mitarbeiterorientierte Gesprächsführung
- Moderation in Gruppen
- Instrumente der Teamentwicklung wie Zeitmanagement, teamorientierte Gestaltung von Dienstbesprechungen, Einbeziehung von MitarbeiterInnen in Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozesse.

## Bausteine auf der Lernebene III: Die lernende Organisation

(Organisationsstruktur und –entwicklung)

- Analyse der gegenwärtigen formalen und informellen Binnenstruktur (→ Organigramm usw.)
- Aufarbeitung der bisherigen Vorgeschichte der Einrichtung (Institutionsbiographie)
- Konzepte und Methoden der Organisations- und Projektentwicklung
- Ausloten einrichtungsspezifischer Handlungsspielräume mit Innovations-Charakter, schrittweiser Weiterentwicklung der Einrichtung, des Umgangs mit Widerständen gegen geplante Veränderungen
- Zusammenarbeit und Vernetzung mit parallelen, teilweise konkurrierenden Organisationen.

Dazu hat sich inzwischen die Erkenntnis verfestigt, dass aufgrund zunehmender Nichtstandardisierbarkeit beruflicher Alltagssituationen und der Einzigartigkeit der beteiligten Individuen

den die Fortbildung durch Beratung – sprich Supervision – ergänzt werden müsse. Dies schafft eine größere Praxisnähe.

Supervision ist die – professionell - regelgeleitete Reflexion beruflichen Handelns und damit eine intensive Form der Aufarbeitung von intrapsychischen, interaktionellen und institutionsbezogenen Konflikten und erlangt durch die berufsbegleitende Inanspruchnahme direkten Sachzusammenhang. Das kann in einer Lernsituation der klassischen Fortbildung nicht realisiert werden.

Eine andere Form der Supervision ist die des kollegialen Gesprächs, in der Verwaltung auch Führungszirkel genannt. Hierunter versteht man Treffen von Führungsverantwortlichen einer Organisationseinheit unter der Leitung eines Moderators zum Austausch von Erfahrungen, bei dem die TeilnehmerInnen gegenseitige Unterstützung in problematisch erlebten Führungssituationen finden können.

## **5. Zusammenführung der Personal- und Organisationselemente**

Vor der Zusammenführung von Personal- und Organisationselementen steht die Frage, womit zu beginnen ist: Personalmanagement oder Umstrukturierung.

Die Berliner Verwaltungen haben sich für parallele Vorgehensweisen entschieden. Während ausgesuchte Arbeitsgruppen neue Organisationskonzepte entwarfen und gestalteten, immer unter Anleitung der Lenkungsgruppe der Hauptverwaltung, legten die Aus- und Fortbildungsbeauftragten umfangreiche Qualifizierungsprogramme für die Mitarbeiterschaft auf:

Qualitätsmanagement, produktorientierter Haushalt, IT-Anwendung, Einsatz von spezieller Software, Mitarbeiterführung, Berichtswesen, etc.

Was innerhalb der eigenen Verwaltungseinheit nicht zu leisten war, wurde in Absprache mit der Verwaltungsakademie u.a. verwaltungsintern in die Angebotspalette neu aufgenommen und zielgruppenspezifisch durchgeführt. Aber auch externe Unterweisungen mussten – gerade im IT-Bereich – wahrgenommen werden, um Mitarbeiter „auf den neuesten Stand der Technik“ zu bringen und die Systembetreuung der gerade installierten Netzwerke zu gewährleis-

ten. Diese Hochleistungs-MitarbeiterInnen besuchen heutzutage auch im dienstlichen Auftrag und mit dienstlicher Kostenübernahme Fachkongresse, Fachmessen, Fachvorträge und Firmenschulungen zur Erhaltung ihrer Einsatzfähigkeit. Das ist bei Beschäftigten der „normalen“ Verwaltung noch längst nicht so.

Voraussetzung für ein „Hand-in-Hand-arbeiten“ von Umstrukturierung und Personalmanagement ist ein „Aufschließen“ des Personals: Es muss „in Bewegung gesetzt und für Modernisierung begeistert“ werden. Ein sehr wichtiger Ansatz ist der frühzeitige Informationsfluss über geplante Veränderungen und deren Sinn sowie die aktive direkte Einbindung der MitarbeiterInnen in den Gestaltungsprozeß.

Eine veränderte Organisationskultur beinhaltet einen Wertewandel.

Soziale Kompetenz, Motivations- und Kommunikationsfähigkeit, Methoden- und Medienkompetenz sind neue Begriffe, die zu verstehen für die Mitarbeiterschaft ein schweres Stück Arbeit ist.

Verhaltensweisen, die früher nicht gefordert, vielleicht sogar verpönt waren, sind jetzt en vogue und bedürfen der gründlichen Förderung. Fortbildung über den „eigenen Tellerrand“ hinaus zur Erlangung weiterer Fachkenntnisse oder Kompetenzen stand immer im direkten Zusammenhang mit dem Wohlwollen der Vorgesetzten und der Unterstützung durch die Kollegen.

Bei wachsender Aufgabenfülle unter steigender Wissensanforderung wollte und/oder konnte sich so schnell und einfach kein Beschäftigter mehrere Tage zum Besuch eines Seminars aus dem Dienstbetrieb entfernen; es sei denn, eine konkrete Aufforderung durch den Dienstherrn lag vor.

Manch einer aber wollte gar keine Weiterqualifizierung in der irrigen Annahme, er könne sich damit zusätzlicher Arbeitsverdichtung entziehen → ich mache das, was ich kann. Kann ich mehr, muss ich mehr machen!

Etliche MitarbeiterInnen besitzen auch durch ihre Freizeitgestaltung oder ein ehrenamtliches Engagement Fähigkeiten und Kompetenzen, die im Berufsalltag oft völlig negiert werden und die der Arbeitgeber sich merkwürdigerweise nicht zunutze macht.

Es ist somit von herausragender Bedeutung für den Reformerfolg, die Mitarbeiterschaft zu aktivieren: sie aufzuklären, zu schulen, einzubinden und innovativ werden zu lassen. Je besser das gelingt, um so schneller ist der Modernisierungsablauf und um so größer die Effizienz eines Unternehmens.

Ein konstruktiver Umgang mit Personal nicht nur auf fachlicher, sondern auch auf menschlicher Ebene hat die Bildung eines motivierenden Betriebsklimas und die Festigung des Mitarbeiterstabes zur Folge → alle wissen, worum und wie es geht!

Es schlummern also an vielen Punkten Entwicklungspotentiale, die mit Bedacht und Zeitaufwand herausgearbeitet und aktiviert werden müssen. Das ist auch Aufgabe von Aus- und Fortbildung und bedarf der besondere Handhabung. Als Teil von Personalentwicklungsmaßnahmen im Personalmanagement gewinnt die Aus- und Fortbildung also täglich an Gewicht, denn Personalmanagement in neuer Qualität muss dafür sorgen, die für die Verwirklichung strategischer Ziele notwendigen Humanressourcen in quantitativer, qualitativer, räumlicher und zeitlicher Hinsicht kontinuierlich sicherzustellen und alle mit dem Einsatz von arbeitsteilig tätigen Menschen zusammenhängenden Probleme (rechtlich, sozial und verwaltungstechnisch) zu lösen → ganzheitlicher Betrachtungsansatz<sup>14</sup>.

Wichtig ist dabei immer die Vermittlung eines positiven Erfolges: Aufwertung des Mitarbeiters, nicht die zukünftige Entbehrlichkeit.

**Problem:**

Viele Mitarbeiter verharren in ihrer **Konsumentenhaltung** und betrachten den Reformprozess aus der Zuschauerperspektive. Sie geben nur das Notwendigste und halten in ihnen liegende **Potentiale unter Verschluss**.

---

<sup>14</sup> SennInn, Personalmanagement „WeiterGedacht“, 1998

## 6. Visionen

Die Praxisorientierung von Aus- und Fortbildung ist im Augenblick der ständigen Veränderung von Organisationselementen und der Neuausrichtung an empirischen Programmen der Wirtschaft unterworfen und somit weder stabil noch endgültig definiert. Das Zusammenspiel der parallel laufenden Veränderungsprozesse zeigt bereits erste Formen der lernenden Organisation, ohne dass dies inhaltlich vorab explizit als Handlungsrahmen vorgegeben werden musste.

So ist auch die Diskussion um den Fortbestand verwaltungsinterner Fachhochschulen der – wenn auch mühsame – Versuch, durch Innovation und Nachfrageorientierung ihr jeweiliges Überleben zu sichern.

Ein negatives Beispiel zeigt hier leider die Fachhochschule des Bundes in Brühl auf, die es zu gegebener Zeit versäumte, sich auf die Privatisierung von Bahn, Telefonanbieter und Post einzustellen, und heute ihre Daseinsberechtigung nur noch im Einzelfall erklären kann. Die drei großen Arbeitgeber lassen heute ihr damals öffentlich bedienstetes Personal nicht mehr im althergebrachten Sinn aus- oder fortbilden; sie besorgen sich nötige Fachleute am offenen Markt, kaufen sie ein. Der restliche Personalkörper ist wegen seiner Überdimensionierung vom (sozialverträglichen) Schrumpfprozess erfasst. So stellt sich jetzt die Frage, wer die unbefristet eingestellten Professoren und Dozenten wie und womit beschäftigt. Ganz offensichtlich ist an dieser Stelle aufgrund strategischen Fehlmanagements nicht nur ein Kostenproblem entstanden. Eine Lösung lässt wohl noch auf sich warten – oder wird womöglich politisch entschieden.

Die Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege in Berlin war hier sehr viel vorausschauender. Durch die Einführung eines externen Studienganges „Public Management“ und der Fernstudiengänge konnte sie sich in ersten Schritten profilieren. Denn auch an dieser Schule werden höchstwahrscheinlich weitere Einschnitte zu erwarten sein: Finanzielle Einsparungen, Wegfall des Fachbereichs 1 (Polizeivollzug) durch Zentralisierung nach Branden-

burg, Rückgang von Ausbildungsnachfrage durch Reduzierung von Stellen im gehobenen Dienst. Zeitgleich allerdings präsentiert diese Fachhochschule ihr (neues) Ziel: Sie will eine moderne Dienstleistungsfachhochschule mit profilbildenden Kompetenzen in den Bereichen Verwaltung/Public Management, Recht, Sicherheit und Steuer sein. Dazu zählt die weitere Aufnahme externer BewerberInnen und die Einrichtung neuer Studiengänge mit innovativem Charakter<sup>15</sup>.

Vor allem aber muss sie sich dem Wettbewerb mit anderen Hochschulen stellen. Sie kann sich weder auf die ihr bisher vorbehaltenen, geschlossene Zielgruppe „Öffentlicher Dienst“ noch auf eine konkurrenzlose Ausbildungslandschaft berufen oder gar verlassen. Diese Zeiten sind vorbei, denn der Aus- und Fortbildungsauftrag der öffentlichen Hand allein „ernährt noch keine Fachhochschule“. Klar ist nämlich, dass es eine ständige, automatische Subvention von Fachhochschulen wie Hochschulen nicht mehr gibt. Auch hier gilt zunehmend die Budgetierung und damit eine selbständige und selbst zu verantwortende Bewirtschaftung, was zwingend die Erzielung von Einnahmen einschließt. Hierzu liest sich auch der (Zwischen)Bericht der Expertenkommission Staatsaufgabenkritik unter V.2. Vorschlag 4 geradezu wie ein Science-Fiction: Studiengänge im nichttechnischen Verwaltungsbereich sollen nicht mehr im Anwärterstatus, sondern im Studentenstatus absolviert werden; der Fachbereich 1 wird samt Personal an andere Fachhochschulen überführt! Die Übergangszeit bis zum Jahr 2004 ist an dieser Stelle ausgesprochen kurz gehalten.

Eine Experimentierklausel soll außerdem starre Verpflichtungen zur Übertragung von Ämtern lockern und den Einsatz von Beamten sehr viel flexibler gestalten helfen<sup>16</sup>.

Genau das macht in den heutigen Zeiten auch Sinn: Die Zukunft unternehmensleitender Arbeitsplätze wird nicht mehr in der lebenslangen Beschäftigung in ein und dem gleichen Unternehmen oder auch ein und dergleichen Verwaltungseinheit liegen. Die stetige Orientierung und Behauptung der Arbeits- und Führungskraft in ständigem Wettbewerb mit dem gesamten Arbeitsmarkt wird normal werden und hohe Flexibilität verlangen. Es stellt sich somit sehr schnell die Frage, ob die flächen- und spartendeckende Verbeamtung von Arbeitskräften überhaupt im Zeichen der Zeit liegt oder ob dieses besondere Dienst- und Treueverhältnis zum Staat nur an exponierter Stelle und bei hoheitlichen Aufgaben angesagt ist. Bleibt abzuwarten, wie attraktiv diese Arbeitsplätze dann noch bei den nachfragenden Studienabgängern

---

<sup>15</sup> FHVR-Info, Januar-Ausgabe 2001, Artikel von Peter Heinrich, Rektor, und Joachim Ciupka, Prorektor

<sup>16</sup> Zwischenbericht der Expertenkommission Staatsaufgabenkritik, 10/2000, Seite 23 ff.



sind, wenn die „monetäre Motivationshilfe“ nicht entsprechend angepasst wird. Aber auch dazu sagt der Zwischenbericht auf Seite 25 und 26 etwas.

Die Folgen für die bisherigen verwaltungsinternen Aus- und Fortbildungsinstitutionen sind allerdings verheerend, wenngleich nicht zu befürchten steht, dass auch nur ein Professor oder Lehrbeauftragter seinen Arbeitsplatz verliert. Das träfe viel eher auf das Verwaltungs- und Versorgungspersonal zu. Es ändert sicher lediglich die Gestaltung des Dienstverhältnisses.

Der Bereich der Fortbildung ist nach Wunsch der Expertenkommission unbedingt auf die – kostendeckende – Nachfrage auszurichten. Angebote ohne entsprechende Nachfrage oder Auslastung wird es zukünftig nicht mehr geben; (warum auch?). Alle TeilnehmerInnen werden im direkten Verrechnungswege durch ihre entsendenden Dienststellen finanziert. Das erhöht die Effizienz der Fortbildungseinrichtung und stärkt das Kostenbewusstsein in den Dienststellen.

Fortbildung ist nicht mehr Sache des/der einzelnen Beschäftigten, sondern fließt ein in die bereits vorgestellte Aufgabe der SE Personal „Karriereplanung“. So werden die Angebote nicht mehr zielgruppenfrei und sachfremd in Anspruch genommen, sondern dienen im weitesten Sinn der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst. Das allerdings könnte für das Lehrpersonal bedeuten, dass ausschließlich auf frei verhandelbarer Honorarbasis operiert wird, da sich die Fortbildungseinrichtung keine fest- und unbefristet eingestellten MitarbeiterInnen mehr leisten können. Verändert sich die Nachfrage, muss sich auch das Angebot und damit die Qualifikation der Lehrbeauftragten ändern. So wird durch das sogenannte Outsourcing auch an dieser Stelle die Organisationskultur privatwirtschaftlich ausgerichtet und steht damit automatisch im Wettbewerb mit anderen Anbietern.

Für die Managementebene ist es ohne Frage unablässig, vergleichbare Abschlüsse und damit Kenntnisse zu erwerben, die dazu befähigen, grundsätzlich identische Anforderungen an Führungspositionen zu erfüllen. Erst in zweiter Linie kommt die Spezialisierung, wie sie z.B. der Studiengang Public Management bietet, zum Zug. Sie profiliert die Studenten für Arbeitsaufträge besonderer Natur, hält dabei aber den Anspruch auf Einsatzmöglichkeit im gesamten Arbeitsmarkt, also nicht ausschließlich dem des öffentlichen Dienstes, aufrecht. Das ist im Gegensatz zur verwaltungsinternen Aus- und Fortbildung der Beamten neu.

Aus- und Fortbildung knüpft sich immer auch an die Motivation und Aufnahmefähigkeit derjenigen, die sie zum einen benötigen, zum anderen mehr oder weniger wollen. Dauerhaft Beschäftigte unterliegen bei zunehmender Auslastung und physischer Belastung durch ihre Dienstgeschäfte leicht dem (Irr)Glauben, mit der Erledigung der ihnen erteilten Arbeitsaufträge erfüllten sie ihre Pflichten; alles andere obliege der Fürsorgepflicht des Dienstherrn: Man wartet also auf Entsendung zu Kursen, Seminaren, Lehrgängen etc. Der innere Antrieb, Aus- und Fortbildung als stetiges Sich-Selbst-Fordern und in-den-Wettbewerb-mit-anderen-stellen, dürfte als Merkmal des Befähigungsprofils nur schwer und langwierig verständlich zu machen sein. So drängt sich auch hier schon lange ein Veränderungsprozess auf, der selbständig nie Eingang in ein Beamten-Ich gefunden hätte, wäre da nicht die äußerst schwierige finanzielle Lage der Landeskasse: Das Beamtentum wird in seiner bisherigen starren Ausprägung in Frage gestellt. Welch ein Gedanke! – betriebswirtschaftlich unter dem Kosten-Leistungs-Gesichtspunkt jedoch absolut legitim.

Traditionelle Aus- und Fortbildung, also die Anreicherung von Wissen in einzelnen Personen, wird in Zukunft auch der Implementierung des Wissensmanagements in die Organisation weichen müssen. Das unterscheidet sich deutlich in Inhalt und erheblich im Umfang von der bisherigen Art und Weise, Wissen lediglich punktuell zu erwerben und egoistisch zu verwalten.

## **7. Funktionaler Reformansatz**

Aus- und Fortbildungsbeauftragte gibt es als Funktionen so nicht mehr. Es handelt sich vielmehr um inzwischen getrennte Bereiche, welche in die Serviceeinheit (SE) Personalberatung (o.ä.) integriert sind.

Die Ausbildung für Angestellte unterliegt seit einigen Jahren der ständigen Anpassung an Bedarf und Nachfrage. So werden ab diesem Jahr „nur noch“ IHK-Berufe und sogen. Aufbauberufe → Kaufleute in allerdings recht geringer Zahl ausgebildet; in ein öffentliches Arbeitsverhältnis übernommen wird kaum einer. Obwohl die Angestellten und Arbeiter in der Regel einen höheren Anteil am Personalkörper von Verwaltungen haben (zumindest auf der

kommunalen Ebene), war ihre Behandlung in Aus- und Fortbildung bislang eher nachrangig; ob sich das ändert, bleibt abzuwarten.

Die Ausbildung für Beamte erfolgt nach wie vor laufbahnorientiert; allerdings ist hier die Mitarbeit an inhaltlicher Neugestaltung von Lerninhalten im Einvernehmen mit öffentlichem Arbeitgeber und den Fachhochschulen auch Aufgabe der SE Personal.

Denn auch hier gibt es keine garantierte Übernahme mehr. Es stellt sich den jungen Leuten sehr schnell die Frage, wo sie denn nach erfolgter Ausbildung zum Beamten außerhalb des öffentlichen Dienstes einsetzbar sind.

Die Fortbildungsaufgaben erledigt ebenfalls die SE Personal: Sie übernimmt die sogenannte Karriereplanung der ihr zugeteilten Beschäftigten, initiiert die Erstellung von Anforderungs- und Befähigungsprofilen, erforscht den Fortbildungsbedarf der Organisationseinheit und den ihrer Mitglieder, richtet die Angebote zielgruppenorientiert aus und kommuniziert über Angebot und Nachfrage mit der Personalwirtschaft. Dabei begibt sie sich in die kontinuierliche Begleitung ihrer „Klienten“ und überwacht damit eine wichtige Schnittstelle zwischen Verwaltungsleitung und Personalkörper.

Das beinhaltet gleichzeitig Öffentlichkeitsarbeit dahingehend, als das Kataloge bzw. Angebotsbroschüren zu erstellen und zugänglich zu machen sind.

Aus- und Fortbildung in moderner Organisationseinbindung sollten einem gesonderten Berichtswesen/Controlling unterliegen. Die Transparenz bewertungsrelevanter Daten und ihre Deutung hinsichtlich moderner Unternehmenssteuerung spielen auch in diesem – relativ unscheinbaren – Bereich eine wichtige und sogar ausschlaggebende Rolle. Aus- und Fortbildung kosten Geld und belasten damit die Haushaltskasse. Im Gegenzug dazu muss es also signifikante Leistungswertschöpfungen geben, wenn nicht der Vorwurf vorsätzlicher Steuergeldverschwendung im Raum öffentlicher Berichterstattung stehen soll.

**Eine Erfolgskontrolle** könnte folgendermaßen aussehen:

Im Lernfeld durch Überprüfung der

- Lernzielerreichung
- Teillernzielerreichung

Im Funktionsfeld durch

- Lerntransfer
- objektive Verfahren: Steigerungsrate der Ausbringungsmenge, Umsatz
- subjektive Verfahren: Befragungen, Beobachtungen
- direkte Verfahren: Prüfung
- Indirekte Verfahren: Kennzahlen 90/90-Prinzip
- Rentabilitätskontrolle: Humanvermögen wird aufgeteilt in periodenbezogene und investive Bestandteile

## **8. persönliche Schlussbemerkung**

Wir sind sehr zuversichtlich, was die Gestaltung und inhaltliche Neuausrichtung der Organisation Öffentliche Verwaltung als solche, dem Bereich Aus- und Fortbildung insbesondere betrifft. Viele Gedankengänge sind nachvollziehbar und geradezu logisch, wenn es um das angestrebte Ziel einer Länderehe mit Brandenburg geht und das natürlich das Fusionieren aller nachgeordneten Einrichtungen einschließt. Manches ist noch sehr neu und ungewohnt und bedarf sicherlich der Beforschung auf Auswirkungen und Anwendbarkeit im Staatsapparat. Wir pflegen diesbezüglich unsere Neugierde.

Unabweisbar erscheint uns der Kontakt mit externen Beratern, um nicht wieder „in der eigenen Suppe zu schwimmen“, und das Ziel der „lernenden Organisation“ halten wir für eine große Herausforderung, deren Annahme Wunsch aller Beteiligten sein sollte.

Letztendlich können wir beruhigt feststellen, dass wir eben nicht das Rad neu erfinden müssen, sondern mithilfe des sogenannten Benchmarkings von Anderen lernen können.

Auf die Festlegung einer Zeitschiene kommt es u.E. nicht so sehr an; Verwaltungsreform gab es schon immer und als lernende Organisation wird sie sogar zur alltäglichen Pflicht. Das Übrige, Notwendige erledigt der sicher nicht sinkende Druck durch die Haushaltsmisere.

Danke.

Heidrun Schwarz

Franziska Dally

Quellenangaben:

Bandemer u.a., Handbuch zur Verwaltungsreform, Leske + Budrich, Opladen, 1998

FHVR-Info, Januar-Ausgabe 2001, Artikel von Peter Heinrich, Rektor, und Joachim Ciupka, Prorektor

Gabler, Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, 1997

Meixner, H.E., Personalpolitik und -führung, 1993

Schweitzer, J., Leitlinien makrodidaktischer Planung der innerbetrieblichen Weiterbildung von Führungskräften, Alsbach/Bergstraße, 1993

Thiel, H.-U., Fortbildung von Führungskräften in pädagogisch-sozialen Berufen, 1994

Weidmann, Thomas, Ausbildungsreform als Teil der Verwaltungsreform?, 1999

„Weitergedacht“, Personalmanagement, Senatsverwaltung für Inneres, 1998

Zwischenbericht der Expertenkommission Staatsaufgabenkritik, Stand 17.11.2000