



Bundesministerium
des Innern

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung



Materialband:

**Dokumentation des Fachkongresses
Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung
05. Oktober 2007 in Berlin**

**Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern
Projektgruppe Bildungscontrolling**

Willy-Brandt-Straße 1

50321 Brühl

**Telefon: 0228 99 / 629-0
02232 / 929-0**

**Telefax: 0228 99 / 629-5669
02232 / 929-5669**

E-Mail: pgbc@bakoev.bund.de

**Internet: <http://www.bakoev.bund.de>
Intranet: <http://www.bakoev.ivbb.bund.de>**

Titelfoto: © 2007 com_unit/P.Spiola mit freundlicher Genehmigung der com unit Public Relations, A-1060 Wien

Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung

Materialband

Dokumentation des Fachkongresses Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung 05. Oktober 2007 in Berlin

**Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
Projektgruppe Bildungscontrolling**

Inhaltsverzeichnis

	Einführung	7
1	Programm des Fachkongresses	9
2	Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ (insb. Aussagen zu Bildungscontrolling dortige Seiten 9,11,12)	11
3	Rede von Herrn Staatssekretär Hahlen	29
4	Präsentation zum Vortrag von Prof. Dr. Frey	47
5	Thesen zum Vortrag von Prof. Dr. Weiss	89
6	Rede von Herrn Minister Schäuble	93
7	Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung	103

Einführung

Der Fachkongress Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung war ein wichtiger Meilenstein für das Projekt. Der Kongress fand am 05. Oktober im dbb forum Berlin mit Beteiligung von 400 Teilnehmerinnen und Teilnehmern unter dem Leitgedanken „Impulse für eine zukunftsfähige dienstliche Fortbildung“ statt. Er wurde vom Bundesministerium des Innern gemeinsam mit dem deutschen Beamtenbund (dbb und tarifunion) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) veranstaltet. Der Fachkongress richtete sich insbesondere an Führungskräfte und Personalverantwortliche des Bundes, aber auch der Länder, an Bildungsexperten und Delegierte der Gewerkschaften wie an Personalräte. Der Fachkongress sollte in der Fachöffentlichkeit ein Problembewusstsein für die zukünftige Rolle des Bildungscontrollings in der dienstlichen Fortbildung der Bundesverwaltung schaffen und Lösungsvorschläge für ein strategisches Bildungscontrolling erarbeiten. Wie ein roter Faden zog sich durch den Kongress die Frage, wie Bildungscontrolling die Steuerung von Bildungsprozessen in Behörden und Fortbildungseinrichtungen des Bundes verbessern kann.

Nach Eröffnung durch den Vorsitzenden des Deutschen Beamtenbundes Peter Heesen berichtete Staatssekretär Johann Hahlen über den aktuellen Stand des Projektes als Bestandteil des Regierungsprogramms „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“. Ausgehend von Zwischenergebnissen der Bestandsaufnahme analysierte er die Situation der Fortbildung in der Bundesverwaltung und machte konkrete Vorschläge für erste Umsetzungsmaßnahmen.

Im Hinblick auf die besondere Rolle der Führungskräfte für Verwaltungsmodernisierung und Personalentwicklung stellte Prof. Dr. Dieter Frey die Frage nach Effektivität und Effizienz des Führungskräftetrainings. Aus der Sicht des Wissenschaftlers behandelte der Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München und Akademischer Leiter der bayerischen Eliteakademie in seinem Grundsatzvortrag die Bedeutung einer neuen Führungskultur für die öffentliche Verwaltung und zeigte Möglichkeiten, aber auch Grenzen des Führungskräftetrainings auf.

Der Ständige Vertreter des Präsidenten und Leiter des Forschungsbereichs im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Prof. Dr. Weiß analysierte an Hand von 14 The-

sen das Verhältnis von Bildungscontrolling, Qualitätsmanagement und Bildungsevaluation und gab Empfehlungen zur Weiterentwicklung. Er widmete sich der Frage, ob die öffentliche Verwaltung den Vergleich mit fortbildungsrelevanten Kennzahlen und bildungsstatistischen Daten der Wirtschaft suchen soll und leistete damit einen wichtigen Beitrag für eine praxisbezogene Standortbestimmung des Bildungscontrollings im Kontext der Modernisierung der dienstlichen Fortbildung.

In der anschließenden Podiumsdiskussion setzten sich - moderiert vom Präsidenten der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, Günther Wurster - Staatssekretär Hahlen, Heinz Ossenkamp (stellvertretender dbb Bundesvorsitzender), Ingrid Sehrbrock (stellvertretende DGB Vorsitzende) und die Professoren Dr. Frey und Weiß mit dem Thema „Zukunft der Fortbildung in der Bundesverwaltung“ auseinander.

Im Anschluss daran formulierte der Bundesminister des Innern, Dr. Wolfgang Schäuble, 10 Orientierungspunkte für die Modernisierung der dienstlichen Fortbildung in der Bundesverwaltung.

Eingebettet in den Bildungskongress fand daran anschließend die Unterzeichnung der Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung „Für Innovationen, Fortbildung und Führungskräfteentwicklung in der Bundesverwaltung“ durch Minister Dr. Wolfgang Schäuble, Peter Heesen und Michael Sommer statt. Die Vereinbarung aktualisiert die ausgelaufene Modernisierungsvereinbarung zwischen der Bundesregierung, vertreten durch den Bundesminister des Innern, und den Gewerkschaften und passt deren Grundsätze, Ziele und Maßnahmen den geänderten Rahmenbedingungen in Gesellschaft und Verwaltung an.

In einem Schlusswort unterstrich der Vorsitzende des DGB, Michael Sommer, die gewerkschaftliche Perspektive von Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung und beschloss die Veranstaltung.



Bundesministerium
des Innern



dbb
beamtenbund
und tarifunion

DGB



Impulse für die Zukunft der dienstlichen Fortbildung

Fachkongress Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung

Freitag, 5. Oktober 2007
im dbb forum berlin
Friedrichstraße 169/170
10117 Berlin

Fachkongress Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung

5. Oktober 2007

Programm

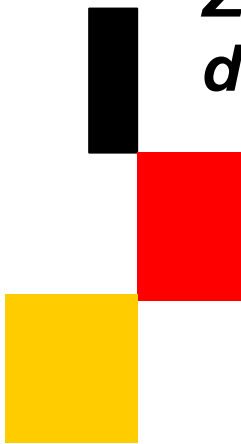
- 10.00 Uhr **Begrüßung und Eröffnung**
Peter Heesen, dbb Bundesvorsitzender
- 10.30 Uhr **Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung**
*Johann Hahlen, Staatssekretär im
Bundesministerium des Innern*
- 11.00 Uhr **Braucht die öffentliche Verwaltung eine
neue Führungskultur? Effektivität und
Effizienz des Führungskräfte Trainings
angesichts enormer Erwartungen.**
*Prof. Dr. Dieter Frey, Ludwig-Maximilians-
Universität München*
- 11.45 Uhr **Evaluation, Qualitätssicherung und
Controlling in der Weiterbildung:
Erkenntnisse und Empfehlungen**
*Prof. Dr. Reinhold Weiß, Bundesinstitut für
Berufsbildung*
- 12.30 Uhr **Mittagsimbiss**
- 13.30 Uhr **Zukunft der Fortbildung in der
Bundesverwaltung (Podiumsdiskussion)**
*Johann Hahlen, Staatssekretär im
Bundesministerium des Innern
Heinz Ossenkamp, stellv. dbb
Bundesvorsitzender
Ingrid Sehrbrock, stellv. Vorsitzende des DGB
Prof. Dr. Dieter Frey
Prof. Dr. Reinhold Weiß*
- 14.30 Uhr **Modernisierung der dienstlichen Fortbildung
– Zehn Orientierungspunkte**
*Dr. Wolfgang Schäuble, Bundesminister
des Innern*
- 15.00 Uhr **Unterzeichnung der Modernisierungs-
und Fortbildungsvereinbarung durch
Minister Dr. Wolfgang Schäuble, Peter Heesen
und Michael Sommer**
- 15.15 Uhr **Schlusswort**
Michael Sommer, Vorsitzender des DGB
- 15.30 Uhr **Ende der Veranstaltung**



Bundesministerium
des Innern

Regierungsprogramm

***Zukunftsorientierte Verwaltung
durch Innovationen***



September 2006

Inhaltsverzeichnis

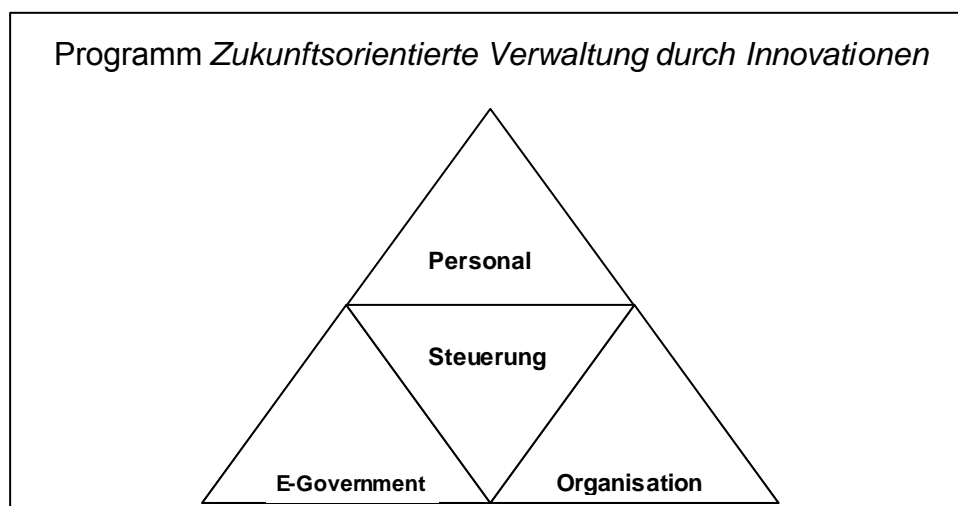
1. Ausgangslage	3
2. Vision einer zukunftsorientierten innovativen Verwaltung	4
3. Bundesverwaltung im Wandel	6
4. Strategische Ziele der Bundesregierung	9
5. Operative Handlungsfelder	11
6. Finanzierung und Organisation des Programms	18

1. Ausgangslage

Der verschärfte internationale Wettbewerb im Zeichen der Globalisierung stellt steigende Anforderungen auch an Staat und Verwaltung. Die Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen an Qualität und Schnelligkeit öffentlicher Dienstleistungen werden zunehmend komplexer und anspruchsvoller. Der demographische Wandel wird nicht nur die künftige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen, sondern sich auch auf Aufgaben, Strukturen und Finanzen der öffentlichen Verwaltung auswirken. Insbesondere die rasante Entwicklung der Informationstechnologie und nicht zuletzt die schwierige Lage der öffentlichen Haushalte haben grundlegende Reformen von Staat und Verwaltung möglich bzw. notwendig gemacht.

Die in den vergangenen Jahren beschlossenen Programme und Maßnahmen in den Bereichen der Verwaltungsorganisation und des E-Government, der Tarif- und Dienstrechtsmodernisierung und des Bürokratieabbaus haben einen Erneuerungsprozess in Gang gesetzt und die Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung verbessert. Vielfach sind die Programme und Maßnahmen aber noch nicht umgesetzt und die Möglichkeiten der Qualitätssteigerung und Kostensenkung insbesondere durch behörden- und ressortübergreifende Lösungen noch nicht ausgeschöpft worden.

Um den gestiegenen Anforderungen an Staat und Verwaltung gerecht zu werden, die technologischen Möglichkeiten bürgerorientiert zu nutzen und die schwierige Haushaltslage zu bewältigen, sind daher verstärkte Anstrengungen geboten. Erforderlich ist eine umfassende, in sich abgestimmte und ressortübergreifende Modernisierungsstrategie für die Bundesverwaltung mit den Schwerpunkten Personal, Steuerung, Organisation und E-Government (Schaubild).



2. Vision einer zukunftsorientierten innovativen Verwaltung

Strategische Ziele der Bundesregierung sind die grundlegende Verbesserung der Rahmenbedingungen für Wachstum und Beschäftigung - auch als Beitrag zur Belebung des europäischen Lissabon-Prozesses - und die nachhaltige Konsolidierung der öffentlichen Haushalte. Deutschland soll in den nächsten zehn Jahren wieder einen Spitzenplatz in Europa einnehmen. Die Wiederherstellung solider Staatsfinanzen sichert den Handlungsspielraum des Staates und ist darüber hinaus eine wichtige Grundlage für mehr Generationengerechtigkeit.

Vor diesem Hintergrund kommt der nachhaltigen Modernisierung von Staat und Verwaltung einschließlich des Abbaus überflüssiger Bürokratie besondere Bedeutung zu.

Die Bundesregierung hat am 25. April 2006 das Programm *Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung* beschlossen, um gezielt Informationspflichten bei Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürgern sowie Verwaltung abzubauen und so mehr Raum für privates Engagement, für Innovationen und Investitionen zu eröffnen. Der Bürokratieabbau stützt sich insbesondere auf das international anerkannte und bewährte Standardkosten-Modell, auf dessen Grundlage Bürokratielasten nach einheitlichen Standards gemessen und quantifiziert werden können.

Die Bundesregierung strebt eine innovative, leistungsfähige und effiziente Verwaltung an (Koalitionsvereinbarung vom 11. November 2005). Der Beitrag der Bundesverwaltung zur Haushaltskonsolidierung kann und soll nicht in erster Linie durch Einkommenskürzungen der Beschäftigten erbracht werden. Gefragt sind vielmehr innovative Lösungen zur Steigerung von Effizienz und Flexibilität der Verwaltung. Innovationen erhöhen die Produktivität der Verwaltung und eröffnen Einkommensperspektiven für die Beschäftigten.

Mit dem Programm *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen* legt die Bundesregierung eine übergreifende Strategie für die weitere Modernisierung der Bundesverwaltung vor, die die Bereiche Personal, Steuerung, Organisation und E-Government umfasst. Es soll dem notwendigen Modernisierungsprozess eine Richtung geben und Schwerpunkte für zukünftige Maßnahmen setzen.

Die Bundesverwaltung wird in Zukunft mit weniger Ressourcen komplexere Aufgaben schneller und vielfach in höherer Qualität erbringen müssen. Das kann bei gleich bleibenden Strukturen, Kompetenzen und Technologien nicht gelingen. Motor für die notwendigen Veränderungen ist der rasante technologische Wandel. Dabei genügt es nicht, neue Technologien zur Unterstützung bestehender Strukturen und Verfahren einzusetzen. Das Potenzial der Verwaltung in einer vernetzten Welt wird damit nicht annähernd genutzt. Gesucht werden innovative und zukunftstaugliche Lösungen für die Verwaltung. Folgende Veränderungen zeichnen sich bereits heute ab:

- Die Verwaltung muss in der Lage sein, auf die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger kompetent, schnell und zuverlässig zu reagieren. Dies sollen nach der europäischen Dienstleistungsrichtlinie einheitliche Ansprechpartner gewährleisten, die über einen schnellen Zugriff auf die erforderlichen Informationen und die Kompetenz zu ihrer Bearbeitung verfügen müssen.
- Komplexere Probleme erfordern neue Formen der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit von Institutionen aus unterschiedlichen Bereichen. Prozessorientiertes und vernetztes Arbeiten wird zunehmend den Behördenalltag bestimmen.
- Staatliche Aufgaben werden ausgehend von den zu erzielenden Ergebnissen und Wirkungen in durchgängigen Prozessketten gestaltet und effizient mit Kooperationspartnern insbesondere der Wirtschaft verknüpft.
- Das Internet schafft einen ortsunabhängigen Kommunikationsraum, der allen Beteiligten jederzeit die benötigten Informationen zur Verfügung stellt. Ein darauf aufbauendes Informations- und Wissensmanagement verbessert die Qualität von Entscheidungen.
- Die elektronische Akte ist partiell Wirklichkeit. Standardisierbare Vorgänge können professioneller bearbeitet und gebündelt werden. Auch traditionelle Papier-Akten und die zunehmende Anzahl elektronischer Vorgänge müssen effizient zusammengeführt werden.

Die Weiterentwicklung von Personal, Steuerung, Organisation und die Implementierung der Informationstechnik (IT) müssen zeitlich parallel und sachlich komplementär unter Beachtung von Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten erfolgen.

Die Bundesregierung wird den mit *BundOnline* und *Deutschland-Online* begonnenen Weg fortsetzen und die Zielsetzung der Koalitionsvereinbarung aufgreifen, mithilfe innovativer IT-gestützter staatlicher Zusammenarbeit gezielt Bürokratiekosten innerhalb der Verwaltung wie auch bei den Bürgerinnen und Bürgern zu reduzieren. Der Auftrag des Bundeskabinetts vom 8. März 2006 zur Vorlage einer auf *BundOnline* und *Deutschland-Online* aufbauenden E-Government-Strategie wird im Rahmen des Programms *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen* erfüllt.

Der integrative Ansatz des Programms *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen* unterstützt damit auch die Umsetzung der High-Tech-Strategie des Bundes, indem die Rolle des Staates als Nachfrager von Innovationen gestärkt wird und innovationsfördernde Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Die erfolgreiche Umsetzung dieser Ziele ist von dem Willen und der Durchsetzungskraft aller Verantwortlichen in Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft abhängig. Innovationen sind immer auch das Ergebnis individuellen Engagements. Jeder Einzelne trägt damit Verantwortung.

3. Bundesverwaltung im Wandel

Der Erfolg von Transformationsprozessen hängt wesentlich von der Berücksichtigung der speziellen Strukturen des öffentlichen Dienstes, von der Kultur und Geschichte, von den besonderen Stärken und Schwächen öffentlicher Organisationen ab. Strategische Entscheidungen zur Modernisierung der Bundesverwaltung müssen bestehende interne und externe Einflüsse beachten. Folgende Ausgangsbedingungen der Bundesverwaltung prägen das verwaltungspolitische Profil des Programms *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen*:

- **Strukturprinzipien**

Die Reform der Bundesverwaltung ist auf eine Stärkung genereller Grundsätze wie Rechtsstaatlichkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung gerichtet. Handeln und Struktur der Verwaltung sind an das verfassungsmäßige Demokratie-, Bundesstaats- und Sozialstaatsprinzip gebunden. Die Bundesverwaltung wird darüber hinaus durch das Ressort- und Kollegialprinzip (Art. 65 GG) erheblich beeinflusst. Das Ressortprinzip führt zu einer ausgeprägten Zuständigkeitsorientierung im Denken und Handeln der Verwaltung.

Die heutigen Anforderungen an effiziente und bürgerorientierte öffentliche Dienstleistungen verlangen dagegen eine stärkere Prozess- und Ergebnisorientierung. Eine erfolgreiche Verwaltungspolitik des Bundes ist damit an intensive Koordinations- und Kommunikationsprozesse geknüpft. Das Programm *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen* bietet dafür klare Leitlinien.

- **Personal und Organisation**

Im Vergleich zu den Länder- und Kommunalverwaltungen ist die Bundesverwaltung mit einem Anteil von 7,7 Prozent an den insgesamt im öffentlichen Dienst Beschäftigten eher klein. Über 296 000¹ Menschen arbeiten in den Behörden der unmittelbaren Bundesverwaltung. Im Ergebnis der Reformprozesse der vergangenen Jahre wird das wiedervereinigte Deutschland heute mit weniger Bundespersonal verwaltet als die Bundesrepublik im Jahre 1989. Allein in den letzten zehn Jahren ist die Anzahl der Bundesbeschäftigten um 16 Prozent gesunken, wobei der Rückgang zu einem Teil auf die Ausgliederung von Aufgaben zurückzuführen ist. Infolge des demographischen Wandels wird zudem das Durchschnittsalter der Belegschaften in den nächsten Jahren ansteigen.

Die Organisation der Bundesverwaltung ist durch eine zunehmende Vernetzung bei hoher Arbeitsteilung und eng abgegrenzten Aufgabenbereichen gekennzeichnet. Seit 1990 hat sich die Zahl der stark dislozierten Bundesbehörden von 645 auf 445 verringert. Insbesondere Mittelinstanzen und untere Verwaltungsbehörden wurden aufgelöst. Gleichwohl existieren in der Verwaltung noch vielfach Strukturen, die hinter den informationstechnischen und organisatorischen Möglichkeiten zurückbleiben.

- **Aufgabenspektrum**

Personal- und Organisationsstrukturen sind Spiegelbild des sich wandelnden Aufgabenspektrums. Die Bundesverwaltung erfüllt Aufgaben in den Bereichen der Politikgestaltung, Dienstleistung und Regulierung. Der Bund ist Arbeitgeber und Nachfrager von Gütern und Leistungen. Die Bundesverwaltung muss sich jederzeit vorausschauend auf neue Entwicklungen einstellen, Probleme frühzeitig erkennen und Programme zu ihrer Lösung entwickeln.

¹ Ohne Berufs- und Zeitsoldaten sowie Beschäftigte des Bundeseisenbahnvermögens. Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand 30. Juni 2005.

Die Bundesministerien stehen mit den Aufgaben der strategischen Gestaltung und Koordination von Politikfeldern, der Realisierung von politischen Zielen und Programmen, der Beteiligung am Gesetzgebungsverfahren sowie der internationalen Zusammenarbeit gemeinsam mit ihren nachgeordneten Bundesbehörden in besonderer Verantwortung. Administrative Vollzugsaufgaben werden jedoch überwiegend von Länderverwaltungen und Kommunen wahrgenommen.

- **E-Government und E-Business**

Mit BundOnline 2005 wurde Ende 2005 die größte E-Government-Initiative Europas erfolgreich abgeschlossen. Im Zeitraum von September 2000 bis heute wurden mehr als 440 Dienstleistungen der Bundesverwaltung online gestellt. Davon richten sich 244 Online-Dienstleistungen speziell auf Unternehmen. Für den weiteren Ausbau von E-Government werden eine stärkere Orientierung am Bedarf der Wirtschaft sowie die Erhöhung der Transaktionstiefe der Online-Dienstleistungen gefordert. Obwohl der Großteil der Verwaltungsleistungen in Deutschland nicht vom Bund, sondern von Ländern und Kommunen erbracht wird, differenzieren die Nutzerinnen und Nutzer in der Regel nicht nach Verwaltungsebenen, sondern erwarten ein einheitliches E-Government-Angebot. Weltweit wird E-Government verstärkt als Standortfaktor gesehen. Die weiteren nationalen Planungen zum Ausbau der E-Government-Angebote in den kommenden Jahren richten sich folglich durchgängig auf die Senkung der Kosten von Verwaltungsleistungen sowie auf die Erhöhung des Nutzens für Bürgerinnen und Bürger und speziell für die Unternehmen.

- **Verwaltungskultur**

Die Anpassung von Organisationen an neue Herausforderungen ist auch eine Frage der Verwaltungskultur. Für die über Jahrzehnte gewachsene traditionell inputorientierte und regelgesteuerte deutsche Verwaltung stellt der Übergang zur stärker prozess- und ergebnisorientierten Verwaltungssteuerung einen tiefgreifenden Wandel dar. Es liegt in der Verantwortung aller Akteure innerhalb und außerhalb der Bundesverwaltung, diesen Wandel zukunftsorientiert zu gestalten und ein Klima für Veränderungen zu schaffen.

Die Bundesregierung will dabei auch einen ebenenübergreifenden Prozess anstoßen, der zu einem offenen Dialog über eine gemeinsame Vision einer zukunftsfähigen, netzwerkorientierten Verwaltung in Deutschland führt.

4. Strategische Ziele der Bundesregierung

Das Regierungsprogramm *Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen* setzt folgende Schwerpunkte zur Modernisierung der Verwaltung:

- a) Der Erfolg der Verwaltungsmodernisierung hängt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Sie sind die Akteure, und sie müssen für den Veränderungsprozess gewonnen werden. Sie spüren direkt die Auswirkungen des Strukturwandels auf ihren Arbeitsalltag. Wir brauchen daher einen transparenten Reformprozess, in den sich die Beschäftigten einbringen können. Ihre Kompetenz und Kreativität sowie ihr Engagement gilt es zu nutzen.

Neue Organisationsformen und auch der demographische und technologische Wandel stellen hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Sie müssen sich nicht nur von traditionellen Strukturen verabschieden, sondern auch lernen, ergebnis- und wirkungsorientiert zu steuern. Zudem wird ihnen zunehmend Ressourcenverantwortung übertragen. Dabei müssen die Potenziale insbesondere auch der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser genutzt werden.

Die Beschäftigten aller Behörden und Hierarchieebenen erweitern ihre notwendigen Kompetenzen durch lebenslanges Lernen im Rahmen einer gezielten und nachhaltigen Personalentwicklung. Ein modernes Bildungscontrolling für die Bundesverwaltung sowie zukunftsorientierte Strukturen im Bereich der Aus-/ Weiter- und Fortbildung fördern diesen Prozess. Ein modernes Tarif- und Dienstrecht schafft hierfür die entsprechenden Anreize und Perspektiven für die berufliche Entwicklung und trägt dem demographischen Wandel Rechnung.

- b) Von besonderer Bedeutung ist die Entwicklung passgenauer Steuerungsmodelle für verschiedene Prozess- und Aufgabentypen in den Behörden. Die Transparenz von Kosten und Leistungen darf kein Selbstzweck sein. Ziele und Ressourcenverbrauch müssen transparent und steuerungsrelevant sein.

Die Steuerung von Behörden über vorgegebene oder vereinbarte Ziele ist auf allen Verwaltungsebenen anzustreben. Der auf Bundesebene bisher verfolgte Ansatz der Erweiterung der traditionellen Kameralistik um eine Kosten- und Leistungsrechnung hat noch nicht die gewünschten Ergebnisse erbracht. Zu untersuchen ist insbesondere, wie eine stärkere Ergebnis- und Wirkungsorientierung des Haushalts erreicht werden kann und ob es zweckmäßig ist, auf ein doppisches Rechnungs- und Haushaltswesen umzustellen. Soweit wie möglich soll eine Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung erreicht werden.

- c) Wir brauchen eine prozessorientierte Organisation mit zusammengeführter Fach- und Ressourcenverantwortung, klaren Zuständigkeiten und schnellen Reaktions- und Entscheidungsmöglichkeiten, dazu jederzeit verfügbare, systematisch aufbereitete aktuelle Informationen und adäquate Kommunikationsmittel. Komplexe Lösungen verlangen das Arbeiten in Netzwerken, die Ziele, Ergebnisse und Wirkungen, nicht aber Zuständigkeiten in den Mittelpunkt stellen. Die Verwaltung ist sowohl innovativer Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen als auch Partner auf der Grundlage kooperativer Vertragsverhältnisse. Organisationsentscheidungen haben sich stets an Effizienz Gesichtspunkten zu orientieren.

- d) Zum Modernisierungsprozess gehören eine aktive Fortentwicklung des E-Government-Portfolios des Bundes und die Beteiligung an Bund-Länder-übergreifenden E-Government-Projekten (*Deutschland-Online*). Besondere Bedeutung hat die innovative elektronische Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung durch gemeinsame Prozessketten. Mit ihr werden Bürokratiekosten reduziert und der Wirtschaftsstandort Deutschland gestärkt. Dem Staat kommt im E-Government insbesondere eine infrastrukturelle Funktion zu: Der Staat gestaltet sichere elektronische Kommunikationsräume für Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft und Verwaltung. Der elektronische Personalausweis wird eingeführt und ein E-Identity-Konzept erstellt.

- e) Die Bundesverwaltung nimmt ihre Rolle als Partner im Netzwerk der nationalen und internationalen Organisationen des öffentlichen Dienstes verantwortungsbewusst und zielorientiert wahr.

Stärker als bisher gibt sie Impulse für ebenenübergreifende Innovationen, setzt internationale Standards und implementiert innovationsfördernde Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Dafür werden die internationale Zusammenarbeit, insbesondere die sich aus der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im Jahr 2007 ergebenden Chancen genutzt und der internationale Austausch im Wettbewerb um beste Lösungen und Konzepte der Verwaltungspolitik gefördert.

5. Operative Handlungsfelder

a) Personal

Zukunftsorientiertes Personalmanagement

Veränderungsprozesse können nur von qualifizierten, motivierten und effizient arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgreich gestaltet werden. Das stellt hohe Anforderungen sowohl an die Aus- und Fortbildung des Personals als auch an das Personalmanagement. Die öffentliche Verwaltung braucht ein professionelles, vorausschauendes und motivierendes Personalmanagement und eine Führungskultur, die das Personal in wesentliche Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen einbezieht und befähigt, den angestrebten Weg mitzugehen. Dazu trägt auch ein Ausbau der leistungsorientierten Bezahlung bei. Die Beschäftigten müssen ihre Leistungsfähigkeit und Flexibilität weiter erhöhen. Zukünftige Entwicklungen wie die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Potenzial und die Altersstruktur der Beschäftigten sind bei Personalgewinnung, -fortbildung und -einsatz zu berücksichtigen. Gleichzeitig muss das Wissen der Beschäftigten langfristig in der Organisation gesichert und jederzeit effizient weitergegeben werden können. Personalplanung und -entwicklung mit entsprechenden Fortbildungskonzepten und einem umfassenden Bildungscontrolling für die gesamte Bundesverwaltung vervollständigen diesen Weg.

Klare Führungsverantwortung

Gefordert sind insbesondere das Wissen und das Engagement der Führungskräfte, die die Verantwortung für die Initiierung, Steuerung und Umsetzung der anspruchsvollen Ziele des Modernisierungsprogramms übernehmen.

Ihre fachliche und soziale Kompetenz entscheidet über den Erfolg des Programms. Besonderes Augenmerk liegt daher auf der permanenten (Weiter-)Qualifizierung von Führungskräften und des Führungskräftenachwuchses. Nur innovative und herausragend qualifizierte, engagierte Führungskräfte können Veränderungsprozesse anstoßen und erfolgreich umsetzen. Sie fördern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, motivieren und begleiten sie verantwortungsvoll durch die Transformationsprozesse im Arbeitsalltag. Dies setzt eine ständige Fortbildung der Führungskräfte voraus.

Maßnahmen, z.B.:

- ⇒ Dienstrechtsreform für Bundesbeamte und Schaffen eines modernen Tarifrechts
Novellierung der dienstrechtlichen Grundlagen (Weiterentwicklung leistungsbezogener Bezahlungselemente, mobilitätsorientiertes Laufbahnrecht)
- ⇒ Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung
- ⇒ Führungskräftefortbildung
Überarbeitung des Konzeptes der Führungskräftefortbildung (Vernetzung der Fortbildung innerhalb und außerhalb der Bundesverwaltung sowie Stärkung der internationalen Kompetenz)
- ⇒ Sicherung und Weitergabe von Wissen in Organisationen
Konzeption und Erfahrungsaustausch

b) Steuerung

Stärkung des Verwaltungsmanagements

Die Effizienz der Bundesverwaltung hängt wesentlich von der Fähigkeit der Führungskräfte ab, Personal- und Finanzressourcen ergebnis-, wirkungsorientiert und zugleich wirtschaftlich zu steuern. Aktuelle Managementkonzepte, die Instrumente wie strategische Steuerung, Qualitätsmanagement, Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), Controlling, Zielvereinbarungen, Budgetierung, Produkthaushalte und Benchmarking umfassen, werden seit Mitte der 90er Jahre auf allen Verwaltungsebenen eingeführt.

Nicht alle Instrumente erfüllen in jeder Behörde ihren Zweck, aber ohne diese neuen Steuerungsinstrumente und ein umfassendes Qualitätsmanagement ist ein professionelles, ziel- und ergebnisorientiertes Management nicht mehr vorstellbar. Für verschiedene Aufgaben- und Prozesstypen in den Behörden sind daher passende Steuerungsmodelle zu entwickeln und flächendeckend einzuführen.

Maßnahmen, z.B.

- ⇒ Modernisierung des staatlichen Rechnungs- und Haushaltswesens
- ⇒ Stärkung der Kompetenzen zur strategischen Steuerung in den Behörden
- ⇒ Förderung von Zielvereinbarungen (Steuern über Ziele)
- ⇒ Förderung von Projekt- und Qualitätsmanagement
- ⇒ Optimierung der Fachaufsicht

c) Organisation

Regelmäßige und nachhaltige Aufgabenkritik

Notwendig ist eine Aufgabenkritik, die insbesondere überkommene Methoden, Strukturen und Verfahren der Verwaltungstätigkeit sowie die damit verbundene Zweckmäßigkeit und Vollzugeignung staatlicher Regulierung hinterfragt und die staatliche Zusammenarbeit vor dem Hintergrund des rasanten technologischen Wandels ressort- und ebenenübergreifend neu ordnet. Diese Kritik ist informationsgestützt und beinhaltet eine output-, qualitäts- und kostenorientierte Evaluation der Aufgaben der Bundesverwaltung. So wie neue Aufgaben wahrgenommen werden müssen, sind auch überflüssige Vorschriften und Verfahren zu streichen, Prioritäten und Posterioritäten regelmäßig neu festzulegen, Organisation und Personaleinsatz entsprechend anzupassen. Es gilt, unübersichtliche Verantwortlichkeiten zu entflechten, die Transparenz und Leistungsverantwortung des Verwaltungshandelns zu erhöhen, Doppelzuständigkeiten zu vermeiden und verstärkt Kooperationen mit Wirtschaft und Gesellschaft, z.B. durch Öffentlich-Private Partnerschaften zu ermöglichen.

Durch die Bündelung von standardisierbaren Dienstleistungen (Shared Services) in wenigen im Wettbewerb stehenden Dienstleistungszentren können Kosten gesenkt, zugleich der Service verbessert und nicht zuletzt eine einheitliche Rechtsanwendung gesichert werden.

Geschäftsprozessoptimierung

Statt des Denkens in eng abgegrenzten Zuständigkeiten muss das komplexe zuständigkeitsübergreifende Denken über Ziele, Ergebnisse und Wirkungen im Mittelpunkt stehen. Enge Aufgabenzuschnitte und eine allein zuständigkeitsbezogene Aufbauorganisation führen zu unnötigen Hierarchien, zu Doppelarbeiten, Überregulierung, aufwändigen Abstimmungsprozessen und somit zu Unverständnis bei Bürgerinnen und Bürgern, die die verflochtenen Entscheidungsprozesse und Strukturen oft nicht durchschauen. Zur Schaffung einer prozessorientierten Organisation definiert die Verwaltung ihre Kernprozesse und Qualitätsstandards und legt klare Zuständigkeiten fest, indem sie Prozessverantwortliche benennt. Dazu werden schnell verfügbare, systematisch aufbereitete aktuelle Informationen und neue Kommunikationsformen benötigt. Eine zentrale und bedarfsgerechte IT-Infrastruktur wird ausgebaut.

Maßnahmen, z.B.:

- ⇒ weitere Bündelung und Standardisierung interner Dienstleistungen
(z.B. in den Bereichen der Beschaffung, der Personalverwaltung einschließlich der Pensionsfestsetzung so wie der Informationstechnik)
- ⇒ elektronische Vorgangsbearbeitung
Koordination und Unterstützung der ressortübergreifenden Einführung
- ⇒ prozessorientierte Organisation
Konzeption und Pilotprojekte
- ⇒ Optimierung des Bürgerservice
Schaffung gemeinsamer bedarfsgerechter Strukturen für Servicecenter

d) E-Government

Bedarfsorientierter Ausbau der Online-Angebote des Bundes

Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürger sowie die Verwaltung sollen im Jahre 2010 alle Online-Dienstleistungen des Staates im erforderlichen Umfang elektronisch nutzen können. Dabei orientiert sich die Verwaltung an den Bedürfnissen der Nutzer und führt mit Ihnen einen kontinuierlichen Dialog. Ausgehend von priorisierten Dienstleistungen werden vorhandene Angebote schrittweise weiter entwickelt und fehlende Anwendungen ergänzt.

Maßnahmen des E-Government-Programms 2.0, z. B.:

- ⇒ Überprüfung der bestehenden elektronischen Dienstleistungen und Internetangebote mit Hilfe von Bedarfsanalysen
- ⇒ Nutzenorientierter Ausbau und qualitative Optimierung der wichtigsten Dienstleistungen des Bundes
- ⇒ Abbau von Zugangsbarrieren sowie Schaffung zusätzlicher Anreize zur Erhöhung der Nutzungszahlen

Elektronische Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung durch gemeinsame Prozessketten

Die größten Effizienzpotenziale für E-Government-Dienstleistungen bestehen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Verwaltung. Die Verwaltung der Zukunft bietet deswegen integrierte Geschäftsabläufe und durchgängig IT-basierte Kommunikation zwischen Wirtschaft und Verwaltung, um die Kosten der Verwaltungsverfahren für beide Seiten weiter zu senken und damit einen Beitrag zum Bürokratieabbau zu leisten.

Maßnahmen des E-Government-Programms 2.0, z. B.:

- ⇒ Identifizierung und technische und organisatorische Umsetzung geeigneter Prozessketten
- ⇒ Prüfung des bestehenden Rechtsrahmens auf Verbesserungsmöglichkeiten
- ⇒ Einrichtung eines Kompetenzzentrums E-Government des Bundes zur Unterstützung der Behörden und Unternehmen bei der Ermittlung weiterer Verbesserungsmöglichkeiten und ihrer Einführung

Sichere Identifizierung für E-Government und E-Business

Sichere Transaktionen über das Internet erfordern nicht nur sichere Infrastrukturen und leistungsstarke Online-Services, sondern vor allem auch eine eindeutige Identifizierung der Beteiligten und die Möglichkeit zur rechtsverbindlichen Willenserklärung. Diese sichere Identifizierung soll Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft mit dem elektronischen Personalausweis zur Verfügung stehen und dazu beitragen, weitere attraktive Transaktionsdienstleistungen der Wirtschaft und der Verwaltung zu ermöglichen.

Maßnahmen des E-Government-Programms 2.0, z. B.:

- ⇒ Ab 2008 Ausgabe eines elektronischen Personalausweises mit einer Online-Authentisierungsfunktionalität für E-Government und E-Business
- ⇒ Erarbeitung eines umfassenden E-Identity-Konzepts, das die verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit im E-Government unterstützt

Sichere elektronische Kommunikationsräume

Für eine elektronische Kommunikation zwischen Bürgerinnen, Bürgern, Unternehmen und Behörden werden definierten Sicherheits- und Vertraulichkeitsanforderungen genügende Bürger-Portale von privaten oder öffentlichen Providern bereit gestellt, die einen sicheren elektronischen Kommunikationsraum im Internet aufspannen. Bürgerinnen und Bürger erhalten einen Ort im Netz, von dem aus Sie einfach, sicher und nicht-anonym kommunizieren können. Dabei sind die personenbezogenen Daten geschützt und die informationelle Selbstbestimmung ist gewährleistet. Dokumente und Informationen können zur eigenen Person langfristig sicher aufbewahrt und ausgewählten Kommunikationspartnern bereitgestellt werden.

Maßnahmen des E-Government-Programms 2.0, z. B.:

- ⇒ Sicherung eines verlässlichen Austauschs elektronischer Nachrichten mit Hilfe einer eindeutigen elektronischen Adresse
- ⇒ Unterstützung einer sicheren, elektronischen Authentisierung für Bürgerinnen und Bürger mit Hilfe von Bürger-Portalen gegenüber der Verwaltung aber auch gegenüber Privaten oder der Wirtschaft
- ⇒ Schaffung von Grundlagen zur dauerhaften und sicheren Ablage elektronischer Dokumente und anderer Daten für Bürgerinnen und Bürger über Bürger-Portale

e) Stärkung der internationalen Kooperationsfähigkeit

In allen Handlungsfeldern (Personal, Steuerung, Organisation und E-Government) des Programms sollen künftig der nationale und internationale Erfahrungsaustausch sowie die Zusammenarbeit in der Verwaltungsmodernisierung verstärkt gefördert werden. Die internationale Zusammenarbeit ermöglicht den Austausch von Good Practice Fällen und den Wettbewerb um beste Lösungen und Konzepte zur Verwaltungsmodernisierung. Deutschland wird diese Ansätze insbesondere während der deutschen EU-Ratspräsidentschaft im Jahr 2007 fördern und damit diesen wichtigen Prozess der Verwaltungsmodernisierung in Europa maßgeblich mitgestalten.

Der internationale Austausch zur Verwaltungsmodernisierung findet auch durch bilaterale Zusammenarbeit mit anderen Staaten statt, bei der EU-Förderprogramme im Bereich der Verwaltungshilfe einen wichtigen Part einnehmen. Die Bundesverwaltung beteiligt sich an zahlreichen Projekten in anderen EU-Mitgliedstaaten, Beitritts- und Nachbarstaaten. Durch diese Aufgaben stärkt Deutschland seine zentrale Rolle als Partner innerhalb der Europäischen Union und darüber hinaus.

Maßnahmen, z.B.:

- ⇒ Umsetzung des Aktionsplanes E-Government bei i2010
- ⇒ Verstärkte Zusammenarbeit im Netzwerk europäischer Verwaltungen (EUPAN); Vorsitz des EUPAN während der deutschen EU-Ratspräsidentschaft 2007
- ⇒ Erfahrungsaustausch durch Beteiligung an Europäischen Qualitätskonferenzen und Wettbewerben
- ⇒ Förderung der europäischen Qualitätsmanagementinitiative zum Common Assessment Framework (CAF) und verstärkte Nutzung des Qualitätsmanagementsinstruments CAF in Bundesbehörden
- ⇒ Knowhow - Transfer in bilateralen Kooperationen mit anderen Staaten, insbesondere mit EU-Mitglieds-, Beitritts- und Nachbarstaaten im Rahmen von EU-Förderprogrammen zur Verwaltungshilfe.
- ⇒ Erfahrungsaustausch zur Modernisierung der Verwaltung in internationalen Arbeitsgruppen der EU und OECD

6. Finanzierung und Organisation des Programms

Die Finanzierung der mit diesem Programm beschlossenen Maßnahmen erfolgt im Rahmen des gültigen Finanzplans. Die Umsetzung des Programms wird mittel- bis langfristig zu einer deutlichen Senkung der Verwaltungskosten führen und damit zur Haushaltskonsolidierung beitragen. Für das E-Government-Programm 2.0 wird ein gesondertes Finanzierungskonzept vorgelegt.

Die Steuerung des Programms erfolgt durch den interministeriellen Ausschuss für Organisationsfragen (AfO) sowie für das E-Government-Programm 2.0 durch die E-Government-Ansprechpartner der Ressorts. Die Projekte und Maßnahmen der ersten Phase sollen in einem konkreten Umsetzungsplan im Februar 2007 dem Kabinett vorgelegt werden. Zum Stand der Umsetzung und zur Weiterentwicklung des Programms berichtet das BMI dem Kabinett jährlich.

R e d e
des Herrn Staatssekretärs Hahlen
auf dem Kongress
„Impulse für die Zukunft der dienstlichen Fortbildung“
am 5. Oktober 2007

Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung

Zunächst möchte ich mich herzlich bei unserem Gastgeber, Herrn Heesen, bedanken – zum einen für die freundlichen Worte, mit denen er uns begrüßt hat, zum anderen für die Räumlichkeiten des DBB, die er uns für diesen Kongress zur Verfügung gestellt hat – einen Kongress, der gemeinsam vom Bundesministerium des Innern, dem Deutschen Beamtenbund und dem Deutschen Gewerkschaftsbund ausgerichtet wird. Ich freue mich sehr, dass es zu dieser Zusammenarbeit gekommen ist.

Denn das Thema, über das wir heute nachdenken wollen, ist für den öffentlichen Dienst, und zwar nicht nur auf Bundesebene, sowie für die Dienstherrn, deren Beamte und für Arbeitgeber und Tarifbeschäftigte gleichermaßen bedeutsam. Es ist die Frage nach der Zukunft der dienstlichen Fortbildung.

Dienstliche Fortbildung ist heute notwendige Bedingung für die Leistungs- und Veränderungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltungen auf allen Ebenen und gleichermaßen entscheidend für die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beides geht Hand in Hand. Deshalb tun wir gut daran, im gemeinsamen Dialog über die Richtung und Impulse nachzudenken, die wir der Fortbildung geben wollen. Insbesondere sollten wir, wie im Untertitel unserer Veranstaltung angedeutet, darüber diskutieren, wie uns hier ein Bildungscontrolling weiterhelfen kann.

Bildungscontrolling ist sicherlich kein neues Thema, aber ich halte es derzeit in der öffentlichen Verwaltung für besonders aktuell. Die Gründe dafür möchte ich gerne erläutern:

Unsere Zeit ist von ständigen Veränderungen in fast allen Bereichen der Gesellschaft und Wirtschaft geprägt. Wir erleben, wie sich fast ständig die Aufgaben, Strukturen und Arbeitsweisen der Beschäftigten – in den Unternehmen genauso wie in den Behörden ändern. Der demographische Wandel, den wir zu spüren beginnen und welcher in den nächsten beiden Jahrzehnten unserer Gemeinwesen verändern und herausfordern wird, geht an unseren Verwaltungen nicht vorbei. In absehbarer Zeit wird es zu einem Mangel an qualifizierten Fachkräften kommen. Zugleich wird uns der fortdauernde Zwang zur Haushaltskonsolidierung dazu nötigen, die Personalstärke künftig eher zu verringern als zu erhöhen. Mit anderen Worten: In den öffentlichen Verwaltungen werden wir mit immer weniger Ressourcen, vor allem auch weniger Personal, neue und zum Teil schwierigere Aufgaben schneller,

besser und auch wirtschaftlicher erbringen müssen. Dieser Spagat wird ohne eine leistungsfähige und intensive Fortbildung nicht möglich sein.

Die dienstliche Fortbildung trägt eine große Verantwortung: Sie muss

- die Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten stets auf dem neuesten Stand halten,
- lebenslanges Lernen, und zwar aller Beschäftigten, fördern und professionell organisieren und sie muss so nicht zuletzt
- den Modernisierungsprozess in Staat und Verwaltung umfassend unterstützen.

Darüber besteht wohl allgemeine Einigkeit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource des öffentlichen Dienstes. Ihre kontinuierliche Fortbildung ist eine unverzichtbare Voraussetzung für ihre Kompetenz und Flexibilität, für ihre Kreativität und Innovationsbereitschaft, kurz für die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung.

So weit – so gut. Aber ist die dienstliche Fortbildung heute imstande, dieser dreifachen Verantwortung gerecht zu werden? Ist sie dafür ausreichend gerüstet – inhaltlich, methodisch und organisatorisch? Ich fürchte, diese unbequemen Fragen kann derzeit niemand erschöpfend beantworten. Arbeit und

Ergebnisse der dienstlichen Fortbildung entziehen sich derzeit weitgehend einer Überprüfung. Wir wissen— jedenfalls auf Bundesebene – nicht, was sie tatsächlich und konkret für die Behörden und für die Beschäftigten leistet. Leistet sie das, was sie leisten soll? Gibt es überhaupt hinreichend klare Vorstellungen darüber, was sie leisten soll?

Diese Fragen waren für das Bundesministerium des Innern Anlass, im September 2006 eine Projektgruppe Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung einzurichten und sie bei der BAKöV, der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, anzusiedeln. Der Name der Projektgruppe sagt bereits, was von ihr erwartet wird. Controlling heißt ja nicht rückwärtsgewandte Kontrolle, sondern bedeutet Planung, Steuerung und regelmäßige Prüfung, wie weit man ist. Deshalb erwarte ich von der Projektgruppe Bildungscontrolling ein Konzept zur strategischen Steuerung der Fortbildung in der gesamten Bundesverwaltung, um deren Qualität, Effektivität und Effizienz zu verbessern.

In einem ersten Schritt hat sich die Projektgruppe an eine Bestandsaufnahme gemacht, um einen Überblick über die gegenwärtige Fortbildungsarbeit in den Behörden sowie in den vielen Fortbildungseinrichtungen zu gewinnen. Dann hat sie die Anforderungen zu ermitteln, die künftig an die dienstliche Fortbildung gestellt werden und hat daraus strategische Ziele

abzuleiten. Auf der Grundlage eines Vergleichs des Ist-Zustands mit den Zielen sind konkrete Vorschläge zur künftigen inhaltlichen und organisatorischen Fortbildungsarbeit zu entwickeln, zu deren Steuerung und für ein Qualitätsmanagement im Fortbildungsbereich.

Die Projektgruppe befindet sich noch mitten in der Arbeit. Sie wird ihre Ergebnisse wohl erst im Herbst nächsten Jahres vorlegen. Gleichwohl zeichnen sich bereits einige Ergebnisse der Bestandsaufnahme und erste Optimierungsvorschläge ab, die ich an dieser Stelle schon in die Diskussion einführen möchte. Das hat den Vorteil, dass alle heute erörterten Argumente – Einwände und Bedenken, Bestätigungen und Verstärkungen sowie neue Anregungen und Ideen – in die weitere Projektarbeit einfließen können.

Eine Kernforderung kann man aus meiner Sicht zum jetzigen Zeitpunkt bereits aufstellen, sie lautet: **Die dienstliche Fortbildung muss drei Bremsklötze überwinden, nämlich ihre Intransparenz sowie ihre Zersplitterung überwinden und sich aus ihrer Unverbindlichkeit befreien.**

Lassen Sie mich das näher erläutern.

Meine Damen und Herren, wenn Sie sich heute ein vollständiges Bild über das Angebot an dienstlicher Fortbildung

in der Bundesverwaltung machen wollen, werden Sie bald feststellen, dass dies ein nicht nur mühsames, sondern beinahe aussichtsloses Unterfangen ist. Über 30 Fortbildungseinrichtungen des Bundes bieten unseren Bediensteten ihre Produkte an. Das Spektrum reicht von großen Institutionen, wie z. B. der BAKöV, die ressortübergreifend tätig ist, oder dem Bildungszentrum der Bundesfinanzverwaltung, das einen großen Geschäftsbereich betreut, bis zu so speziellen Einrichtungen wie der Akademie für Krisenmanagement, Notfallplanung und Zivilschutz und recht kleinen Organisationen, wie beispielsweise den Sonderstellen für Aus- und Fortbildung in der Wasser- und Schifffahrtsverwaltung. Jede dieser 30 Einrichtungen präsentiert ihr jeweils eigenes Programm in separater Form. Um im Bild zu bleiben: Jede Einrichtung bietet ihre Ware auf einem eigenen Marktplatz an, zu dem nur ein begrenzter Kundenkreis Zutritt hat. Der Anbieter weiß nicht, was die Konkurrenz anbietet, der Kunde weiß nicht, was der Markt sonst noch hergibt. Manchmal scheint er überhaupt nicht zu wissen, dass es noch andere Anbieter gibt. Die einzelnen Internetseiten der Fortbildungseinrichtungen sind nicht einmal miteinander verlinkt. Die BAKöV-Angebote finden sich unter www.bakoev.bund.de, die Kurse des Bundessprachenamtes unter www.bundessprachenamt.de und die Veranstaltungen der Bundesakademie für Sicherheitspolitik beispielsweise unter www.baks.org. Aber noch schlimmer: Viele

Fortbildungseinrichtungen haben ihr Programm weder ins Internet, noch in ihr Behördenintranet eingestellt. So haben jeweils nur wenige Mitarbeiter überhaupt die Möglichkeit, die Fortbildungsangebote kennen zu lernen.

Das ist ein unhaltbarer Zustand! Es fehlt eine gemeinsame Angebotspräsentation aller Fortbildungseinrichtungen. Wir brauchen dringend mehr Transparenz. Damit meine ich nicht, dass wir etwa 30 Fortbildungs-Programme hintereinander heften und an alle Beschäftigten verteilen. Wir brauchen vielmehr ein intelligentes, stets aktuell gehaltenes, IT-gestütztes System, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst einfach nach den für sie relevanten Angeboten recherchieren können. **Das heißt: Unverzüglich muss ein einheitliches Bildungsportal eingerichtet werden, das allen Beschäftigten das gesamte Angebot der Fortbildungseinrichtungen zugänglich macht.** Die technische Basis dafür ist vorhanden. Die BAKöV betreibt seit mehreren Jahren ein elektronisches, interaktives Fortbildungssystem, das so genannte IFOS-BUND, das derzeit einem umfassenden Redesign unterzogen wird und dann auch die Funktion eines solchen Bildungsportals übernehmen kann. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass alle Ressorts mitmachen. Aber insoweit bin ich sehr zuversichtlich.

Damit darf es aber nicht sein Bewenden haben. Die Intransparenz wirft ja noch weitere Probleme auf. Bei mehr als 30 Fortbildungseinrichtungen stellt sich die Frage: Wer macht eigentlich was für wen in welchem Umfang und zu welchen Kosten? Wie arbeiten die Fortbildungseinrichtungen, welche Ziele verfolgen sie? Gerade bei den großen Fortbildungseinrichtungen kommt es, wie die laufende Bestandsaufnahme zeigt, zu zahlreichen Überschneidungen. Sowohl die BAKöV als auch das Bildungsinstitut der Bundesfinanzverwaltung und ebenso die Akademie für Wehrtechnik und Beschaffung bieten beispielsweise eine Menge Seminare zu Querschnittsthemen, wie z. B. „Führung“, „Kommunikation und Rhetorik“, „Gesundheit“, „Personalmanagement“ und „Projektmanagement“ an. Die Fortbildungen für die Wehrverwaltung und die Fortbildungen für die Zivilverwaltung decken in großen Bereichen ein vergleichbares Themenspektrum ab; deren grundsätzliche Trennung leuchtet kaum noch ein. Aber auch die anderen Fortbildungseinrichtungen, zum Beispiel im Polizeibereich, beschränken sich keineswegs auf ihre Fachfortbildungen, sondern widmen sich vielfach ressortübergreifenden Themen, leider ohne sich mit anderen Fortbildungseinrichtungen abzustimmen.

Hinzu kommt, dass die Fortbildungseinrichtungen des Bundes nur einen Teil des Fortbildungsbedarfs ihrer Behörden decken

können und sich – je für sich – zu vielen Themen externer Fortbildungsanbieter bedienen. Auch hier stellen sich Fragen über Fragen: Wie ist das Gesamtaufkommen an Fortbildung? Welche Themen stehen im Vordergrund? Welche Zielgruppen sind betroffen? Welche Kosten entstehen? Auch dazu gibt es keinen ressortübergreifenden Überblick. Die Behörden operieren oft völlig unabhängig voneinander. Wie die Bestandsaufnahme der Projektgruppe zeigt, koordiniert nur ca. ein Viertel der Behörden seine Fortbildungsarbeit mit anderen Behörden. Weniger als 10 Prozent kooperieren bei der Beschaffung elektronischer Lernprogramme miteinander, genauso wenige bei Evaluation und Qualitätssicherung der Fortbildungsmaßnahmen. Dass insoweit in Zukunft Synergieeffekte erzielt werden können und müssen, steht für mich außer Frage. Alles in allem muss für den Bund eine ganzheitliche Fortbildungsstrategie entwickelt werden. **Wir brauchen – eher heute als morgen – ein ressortübergreifendes Steuerungs- und Koordinierungsgremium im Fortbildungsbereich, in dem sowohl die Fortbildungsanbieter als auch die Bedarfsträger vertreten sind.** Die Leitung dieses Gremiums sollte die BAKöV übernehmen, die dafür als zentrale, ressortübergreifende Fortbildungseinrichtung des Bundes prädestiniert ist.

Voraussetzung für eine gemeinsame Fortbildungsstrategie des Bundes ist allerdings, dass die einzelnen Behörden ihre

jeweiligen Fortbildungsziele festlegen. Das ist in vielen Fällen noch nicht geschehen. Ich bitte deshalb alle Bundesbehörden, sich in den nächsten Monaten ein klares Fortbildungskonzept aufzustellen. Ein solches Konzept muss die Fortbildungsziele mit den Behördenzielen sowie den Personalentwicklungszielen verknüpfen. Dabei müssen vor allem die Mitarbeitergespräche eine wesentliche Rolle spielen. Das Gespräch über Fortbildungsbedarf und Wünsche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hat sich vielfach bewährt. Es wird aber noch immer viel zu wenig für die Personalentwicklung und die Fortbildungsplanung genutzt. Hier sind vor allem die einzelnen Führungskräfte in der Pflicht.

Fortbildungskonzepte allein genügen allerdings nicht. Wenn wir uns Ziele gesetzt haben, müssen wir permanent mitverfolgen, wie weit wir sind, ob wir die Ziele erreicht oder zumindest teilweise erreicht haben. Bei diesem Controlling helfen am besten quantifizierbare Daten, sprich Kennzahlen. Wie aber für den Fortbildungsbereich brauchbare Kennzahlen finden?

Solche Kennzahlen sollten zwei Bedingungen erfüllen:

- Erstens sollten sie eine strategische Steuerung der Fortbildungsarbeit ermöglichen.
- Zweitens sollten sie mit einem vertretbaren Aufwand erhoben werden können.

Mitunter wird in diesem Zusammenhang auf den so genannten Betreuungskoeffizientenabgehoben, also das Verhältnis der Zahl aller Beschäftigten zur Zahl der Beschäftigten, die sich mit Fortbildung befassen.

Bei ihrer Bestandsaufnahme hat die Projektgruppe Bildungscontrolling diesen Wert erhoben, aber mit erstaunlichen Ergebnisse: So gibt es einzelne Behörden, in denen auf 7 oder 10 Beschäftigte ein mit Fortbildung befasster Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin kommt. Dann gibt es Behörden, in denen auf über 1000 Beschäftigte ein Fortbildungsmitarbeiter bzw. eine Fortbildungsmitarbeiterin kommt. Die Projektgruppe wird zu prüfen haben, ob den unterschiedlichen Betreuungsquoten eine unterschiedliche Qualität und Effektivität der Fortbildung entspricht.

Unabhängig davon habe ich Zweifel, ob der Betreuungskoeffizient wirklich eine geeignete Kennziffer darstellt, um unsere Fortbildungsaktivitäten im Bund zu steuern.

Gleiches gilt für Vorschläge, etwa den Anteil der Alters-, Geschlechts-, Laufbahn- und Funktionsgruppen unter den Fortbildungsteilnehmern als Kennzahlen zu nehmen. Für sich allein, können solche statistischen Angaben keine Steuerungsfunktion übernehmen. Allerdings können sie Plausibilitätsprüfungen ermöglichen und Fehlentwicklungen

anzeigen, etwa wenn Frauen- und Männeranteil nicht erklärbar auseinanderfallen oder bestimmte Beschäftigtengruppen unterrepräsentiert sind.

Ein jährliches Fortbildungsbarometer könnte unseren Behörden jedenfalls helfen, sich Rechenschaft darüber zu geben, wie es mit den eigenen Fortbildungszielen in der Praxis bestellt ist. An diesem Barometer können Behördenleitung und Beschäftigte ablesen, wie viele Personen welcher Alters-, Geschlechts-, Funktions- und Besoldungsgruppe wie viele Tage zu welchen Themenbereichen fortgebildet wurden. Diese statistischen Zahlen können dann mit dem Fortbildungskonzept der Behörde und den darin festgelegten Zielen abgeglichen werden.

Ich weiß, dass ein solches Fortbildungsbarometer für ein richtiges Controlling nicht ausreicht. Dafür braucht es ja auch quantifizierbare Zielvorgaben. Hier wird die Projektgruppe Bildungscontrolling noch weiter führende Vorschläge zu erarbeiten haben. Daher beschränke ich mich an dieser Stelle auf einige wenige Anregungen.

Mir scheint der Bedarfsdeckungsgrad als Kennzahl überlegenswert zu sein. Dafür muss man zunächst den Fortbildungsbedarf in einer Behörde, bestehend aus den vielen Anforderungsprofilen für die jeweiligen Aufgabenbereiche und

Arbeitsplätze ermitteln. Dann müssen die Anforderungsprofile mit den Qualifikationen der Beschäftigten abgeglichen werden. Daraus ergeben sich Fortbildungsbedarfe der Beschäftigten und in der Summe der Behörde insgesamt. Der für einen bestimmten Zeitraum festgestellte Bedarf im Verhältnis zu dem in diesem Zeitraum erfüllten Bedarf ergibt den Bedarfsdeckungsgrad. Eine weitere Kennzahl könnte die durchschnittliche Zeit sein, die von der Feststellung bis zur Deckung des Fortbildungsbedarfs vergeht. Auch dazu lassen sich m. E. überprüfbare Zielvorgaben entwickeln.

Bei allem muss ein Fortbildungskonzept allerdings einen wichtigen Punkt enthalten: Der Fortbildungsbedarf darf nicht nur auf der Grundlage des gegenwärtigen Arbeitsplatzes bzw. des aktuellen Aufgabenbereichs ermittelt werden. Vielmehr müssen gerade die mittel- und langfristige Perspektiven der Behörde Eingang finden, die sich aus den Behördenzielen und den Personalentwicklungskonzepten ergeben. Dafür sind für die Beschäftigten und in Abstimmung mit ihnen längerfristige Entwicklungspläne zu erarbeiten, die einerseits deren Befähigungen und Interessen, andererseits dem Behördenbedarf entsprechen.

Der Bedarfsdeckungsgrad – so kann man zu Recht einwenden – trifft noch keine Aussagen über Qualität und Effektivität der dienstlichen Fortbildung. Ob der Fortbildungsbedarf im

wahrsten Sinne des Wortes gedeckt wird, ob also bislang fehlende Kompetenz nach einer Fortbildungsveranstaltung tatsächlich vorhanden ist, kann damit nicht festgestellt werden.

An dieser Frage setzt die vielfach geforderte sog. Transferevaluation an, also die Prüfung, was und wie viel von dem Gelernten im Arbeitsalltag tatsächlich umgesetzt wird. Transferevaluationen mit verlässlichen Ergebnissen dürften sehr aufwändig und schwierig sein. Wie misst man die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz? Welche Kriterien gibt es dafür? Wer nimmt die Überprüfung vor? Soll man Multimomentaufnahmen am Arbeitsplatz durchführen –, vor der Schulung und hinterher? Soll man Vergleiche zwischen geschulten und nicht geschulten Beschäftigten durchführen? Verändert sich die Arbeitsleistung nur durch Fortbildung oder gibt es noch andere Faktoren, die darauf Einfluss nehmen? Wie rechnet man solche anderen Faktoren heraus? Diese Fragen zeigen, dass Transferevaluationen eher etwas für wissenschaftliche Untersuchungen und weniger etwas für den Behördenalltag sind.

Ich meine, wir sollten die Qualitäts- und Effektivitätsfragen pragmatisch angehen: z. B. indem wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Vorgesetzte geraume Zeit nach einer Fortbildung nach dem Transfererfolg aus deren Sicht fragen. Das ergibt keine völlig objektive, weil durchaus subjektiv

gefärbte Einschätzungen. Aber es ist sehr viel besser, als einer Fortbildung einfach zur Tagesordnung über zugehen.

Vielleicht aber haben die Experten unter uns heute noch ganz andere Ideen. Von daher möchte ich gerne in der Podiumsdiskussion auf diese Frage zurückkommen: **Wie kann man den Transfer relativ zuverlässig und auch mit vertretbarem Aufwand messen?**

Schließlich möchte ich eine weitere Frage zur Diskussion stellen: **Können nicht auch die Fortbildungseinrichtungen mehr als bisher tun, um ihre Fortbildungsmaßnahmen zu evaluieren?** Die Transferevaluation fällt sicher eher in den Aufgabenbereich der Behörden. Aber auch die Fortbildungseinrichtungen sind aufgefordert zu prüfen, inwieweit sie ihre Lernziele erreichen. Dafür reichen die üblichen Zufriedenheitsabfragen bei den Teilnehmenden nicht aus. Die Fortbildungseinrichtungen müssen sich m. E. mehr als bisher um eine Messung des tatsächlichen Lernerfolgs kümmern. Das will sagen: Auch in der behördlichen Fortbildung sind **Leistungsnachweise nicht grundsätzlich unzumutbar.** In einigen Fortbildungsbereichen sind demnächst ohnehin Prüfungen und Zertifizierungen der Teilnehmer erforderlich, wenn nämlich Aufgabenfelder mit neuen Berufsbildern entstehen und bei Stellenbesetzungen entsprechende Qualifikationen nachgewiesen werden müssen. Auch sonst

können in anderen Fällen Abschlusstests hilfreich sein; das geht mit unter auch anonym. Um Missverständnissen vorzubeugen: Ich plädiere keineswegs für eine Verschulung der dienstlichen Fortbildung. Es soll genügend Freiraum für Diskussionen, für Kritik und abweichende Meinungsäußerungen bleiben. Bildungsprozesse brauchen dies. Aber wir müssen uns auch Rechenschaft geben, ob eine Fortbildungsmaßnahme ihre Ziele erreicht, ob die Teilnehmer tatsächlich die Kompetenzen erlernt haben, die ihnen vermittelt werden sollten. Wir wenden viel Geld für die Fortbildungen auf, dann braucht es auch eine angemessene Qualitätssicherung der Lernprozesse. **Mich würde sehr interessieren, wie das von den Fachleuten und den Personalvertretungen gesehen wird.**

Über die Evaluation einzelner Veranstaltungen hinaus sollte die gesamte Fortbildungsarbeit in der Bundesverwaltung künftig in ein umfassendes Qualitätsmanagement eingebettet sein, das nicht zuletzt das Zusammenspiel zwischen Bedarfsträgern und Fortbildungsanbietern regelt. Wie ich eingangs bereits sagte: Wir brauchen eine Gesamtplanung für die dienstliche Fortbildung in der Bundesverwaltung. Diese wird auf der Grundlage der Fortbildungsplanungen der einzelnen Behörden zu erarbeiten sein. Dabei muss die Gesamtplanung einen steuernden Einfluss auf die vielfältigen Fortbildungen haben.

Wer Qualitätsmanagement will, kommt um ein Benchmarking im Fortbildungsbereich nicht herum. Ich weiß, wie schwierig Benchmarking in der Praxis ist. Ich bin davon überzeugt, dass gerade im Fortbildungsbereich das Prinzip „vom besten lernen“ rasche und große Fortschritte benötigt.

Dieses Benchmarking sollte sich nach meiner Auffassung nicht auf den Bereich des Bundes beschränken. Vielmehr halte ich z. B. Partnerschaften mit Fortbildungseinrichtungen der Länder oder mit privaten Fortbildungseinrichtungen für sinnvoll. Wir müssen auch im Fortbildungsbereich über den eigenen Tellerrand hinausschauen!

Damit bin ich für heute am Ende mit meinen Überlegungen zum Thema Bildungscontrolling. Viele der aufgeworfenen Fragen werden uns sicherlich noch weit über diesen Kongress hinaus begleiten. Und die Diskussion wird wahrscheinlich noch weitere offene Fragen zu Tage fördern.

Mir kam es darauf an zu verdeutlichen, dass es beim Projekt Bildungscontrolling nicht primär um Kosteneinsparungen im Fortbildungsbereich geht. Kostentransparenz und Wirtschaftlichkeit sind sicher wichtige Nebenziele. Hauptziel ist, die dienstliche Fortbildung optimal zu organisieren, sie inhaltlich und methodisch auf dem jeweils aktuellen Stand zu halten, um

unsere Verwaltungen und deren Beschäftigten zukunftsfest zu machen. Wir werden unsere Behörden nur dann nachhaltig modernisieren, wenn wir fortbilden, fortbilden und nochmals fortbilden!

Braucht die öffentliche Verwaltung eine neue Führungskultur?

Effektivität und Effizienz des Führungskräfte trainings angesichts enormer Erwartungen

Prof. Dr. Dieter Frey
 Department Psychologie
 Ludwig-Maximilians-Universität München,
 Leopoldstr. 13, 80802 München
 Tel. 089/2180-5181, Fax: 089/2180-5238
 E-mail: frey@psy.uni-muenchen.de
 Akademischer Leiter der Bayerischen Eliteakademie

Effizienz / Effektivität

- **Effizienz ist ein Maß für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation, Produktivität).**
- **Effektivität ist ein Maß für die Zielerreichung (Wirksamkeit, Output, Qualität der Zielerreichung)**

Dies ist im Unterschied zur Effizienz unabhängig vom zur Zielerreichung nötigen Aufwand. Effektiv arbeiten bedeutet, unter Einsatz aller Mittel ein Ziel zu erreichen, effizient arbeiten hingegen bedeutet, ein Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu erreichen (vgl. Ökonomisches Prinzip, Effizienz). Effizienz setzt also Effektivität voraus und geht über diese noch hinaus.

Aus Wikipedia:

Effizienz (v. lat.: *efficere* „zustande bringen“) ist das Verhältnis eines in definierter Qualität vorgegebenen Ziels zu dem Aufwand, der zur Erreichung dieses Ziels nötig ist. Ein effizientes Verhalten führt daher wie auch ein effektives Verhalten zur Erzielung einer Wirkung, hält aber darüber hinaus den dafür notwendigen Aufwand möglichst gering (vgl. Ökonomisches Prinzip).

Effektivität (v. lat.: *effectivus* „bewirkend“) ist das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel. Das Kriterium für das Vorhandensein von Effektivität ist ausschließlich die Frage, ob das *definierte* Ziel erreicht wurde oder nicht. Ein Verhalten ist dann effektiv, wenn es ein *vorgegebenes* Ziel erreicht.

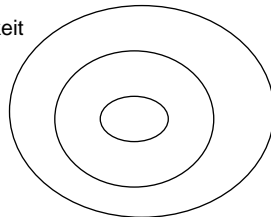
Führung in der öffentlichen Verwaltung und Führung in sozialen und kommerziellen Organisationen

- Es besteht prinzipiell kein großer Unterschied zwischen der Führung in der öffentlichen Verwaltung und der Führung in sozialen und kommerziellen Organisationen.
- Man hat es mit Zielen zu tun und mit dem Erreichen von Zielen.
- Führung in der öffentlichen Verwaltung ist deshalb schwieriger, weil man oft nicht dieselben Sanktionsmittel hat, wie in kommerziellen Organisationen. Umso mehr ist Persönlichkeit gefragt sowie Handwerkszeug des richtigen, guten Führens.
- Führen ist immer Überzeugen, Orientierung geben, Begleiten (Coachen), Ermöglichen (Empowerment).

Was können Führungskräftetrainings nicht leisten?

- **Totale Persönlichkeitsveränderung**
 - **Totale Angst** ⇒ **Angstfreiheit**
 - **Machtpolitische Selbstverwirklichung** ⇒ **ethikorientierte Führung**
 - **Egozentrismus / Egoismus / Narzissmus** ⇒ **Altruismus**
- **Wo kein Führungspotential da ist, wird man auch wenig aktivieren können – Sensitivität für Personen und Situationen**

Persönlichkeit



Die Kreise verdeutlichen eine Persönlichkeit.

Außenregionen sind veränderbar. Je mehr man nach innen kommt, umso schwieriger veränderbar.

Was können Führungskräftetrainings leisten?

1. Erweiterung von Alternativen des Handelns (Zielzustände können durch mehr Alternativen erreicht werden, als bisher angenommen)
2. Erhöhung der Sensitivität gegenüber Personen und Situationen (jede Situation und jede Person ist anders, folglich muss man oft auch anders reagieren, und es ist oft die Feinadjustierung, die den Unterschied macht)
3. Abschätzen von Fern- und Nebenwirkungen: Man muss sein Verhalten nach den Konsequenzen beurteilen und nicht nach der Gesinnung

Was können Führungskräftetrainings leisten?

4. **Erlernen von Führungstechniken oder Führungsmethoden, z.B.**
 - **Fragetechniken**
 - **Optimierungstechniken z.B. Selbstreflexion, Teamreflexion, Fremdrelexion**
 - **Fünf Warum-Fragen bei Problemen**
 - **Technik: Wie aktiviere ich meine Gruppe?**
- **Führungskräftetraining kann nur effektiv sein, wenn es keine Eintagsfliege ist, sondern kontinuierlich gemacht wird.**
- **Ergänzung von Führungskräftetrainings über Erfahrungsaustausch**

Braucht die öffentliche Verwaltung eine neue Führungskultur? Ja!

Es geht um Schaffung von Rahmenbedingungen (Unternehmenskultur und Führungsverhalten), die Leistung, Innovation und Menschenwürde fördern.

- Professioneller Umgang mit Menschen unter Berücksichtigung der Sehnsüchte
- Professioneller Umgang mit Menschen zur Erreichung intrinsischer Motivation – Arbeit soll möglichst Freude und Spaß machen
- Wissen, in welche Richtung man führt
 - a) Kundenorientierungskultur
 - b) Benchmarkkultur
 - c) Problemlösekultur
 - d) Fehlerkultur
 - e) Streit- und Konfliktkultur
 - f) Zivilcouragekultur
 - g) Implementierungskultur

Firmen und Verwaltungen haben oft ähnliche Führungsleitlinien, Führungsgrundsätze, Unternehmensleitlinien, usw. Aber die gelebte Führungskultur und die gelebte Unternehmenskultur sind trotzdem unterschiedlich. Was sind die Ursachen?

Thesen

1. Schriftliche Proklamierung von Führungsgrundsätzen und Unternehmensleitlinien gibt lediglich eine Orientierung vor, wie man führen sollte. De facto sehen das tatsächliche Führungsverhalten und die tatsächliche Führungskultur oft ganz anders aus.
2. Der Kopf einer Organisation/Verwaltung hat einen starken Einfluss, wie die tatsächliche Führungs- und Unternehmenskultur aussieht. Durch Vorbildverhalten sowie durch eine Konsequenzkultur kann der Kopf einer Organisation am ehesten einklagen, was erwünscht und erforderlich ist.
3. Kultur wird immer durch Personen gemacht. Sage mir den obersten Chef und ich sage dir etwas über die Kultur deiner Abteilung. Sage mir den direkten Vorgesetzten und ich sage dir etwas über die Kultur.
4. Ohne Dialogkultur und ohne ein Minimum an einer Vertrauenskultur werden geschriebene Grundsätze über Führung und Unternehmenskultur Makulatur bleiben.

5. Entscheidend ist die Sichtweise der Betroffenen, wie sie die Realität wahrnehmen: Werden das Führungsverhalten und die Unternehmenskultur gelebt oder nicht?
6. Notwendig ist deshalb ein kontinuierlicher Dialog über Verhalten von Führung und Mitarbeitern, sowie über Leistung von Führung von Mitarbeitern.
 - Notwendig ist ein Dialog über Ist- und Soll-Zustände sowie über die Ursache von Abweichungen.
 - Notwendig ist ein Dialog, in welchem Regelverstöße angesprochen werden dürfen (ohne negative Sanktionierung).
 - Nur dann ist es möglich, dass Führungsleitlinien und Unternehmenskultur gelebt werden.
7. Wird Ist und Soll nicht angesprochen, erleben die meisten Menschen eine Doppelmoral zwischen dem, was proklamiert und dem, was gelebt wird.
8. Führungstraining mit Erfahrungsaustausch darf keine Eintagsfliege sein, sondern sie muss der Normalfall sein. Nur dann besteht die Chance einer kontinuierlichen Entwicklung.

Unabhängig davon, was in den Führungsleitlinien steht, zeigt unsere Erfahrung und Forschung, dass Folgendes sinnvoll ist:

1. Abfragen der Sehnsüchte der Menschen:

- Welche Sehnsüchte haben Sie am Arbeitsplatz?
- Was ist Ihnen am Arbeitsplatz wichtig?
- Was ist Ihnen nicht wichtig?

Wer die Sehnsüchte seiner Mitarbeiter nicht erkennt, wird sie nicht erreichen. Von den Sehnsüchten abgeleitet, gibt es klare Führungsprinzipien, wie geführt werden sollte.

2. Klärung der gegenseitigen Erwartungen

- Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Organisation?
- Was glauben Sie, welche Erwartungen Ihre Organisation an Sie hat?
- Welche Erwartungen hat Führung an die Mitarbeiter der Organisation?
- Welche Erwartungen haben die Mitarbeiter an die Führung?

Wer die Erwartungen nicht klar definiert und sich nicht vergewissert, ob diese Erwartungen beim Gegenüber angekommen sind, braucht sich nicht wundern, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden. Entscheidend ist auch das gegenseitige Abgleichen von Erwartungen.

Unabhängig davon, was in den Führungsleitlinien steht, zeigt unsere Erfahrung und Forschung, dass Folgendes sinnvoll ist:

3. **Es ist schwierig Verhalten zu ändern. Bestimmte Methoden/Techniken im Führungsverhalten helfen dabei, zum Beispiel:**
 - a) **Selbstreflexion**
 - b) **Teamreflexion**
 - c) **Fremdreflexion**

Ohne Reflexion keine Verbesserung

4. **Ohne Evaluation des Verhaltens keine Verbesserung (Vorgesetztenbewertung, 360°-Bewertung, Betriebsklimaanalyse, usw.).**

Unabhängig davon, was in den Führungsleitlinien steht, zeigt unsere Erfahrung und Forschung, dass Folgendes sinnvoll ist:

5. **Führung muss auch mit den wichtigsten Fragen, die Leistung und Innovation ausmachen, aktiv sein.**
 - a) **Wie aktiviere ich eine Gruppe?**
 - b) **Wie manage ich meinen Chef?**
 - c) **Wie überzeuge ich?**

6. **Das Problem von Führung besteht nicht, wenn es normal läuft (Schönwetterperiode), sondern wenn Situationen schwierig werden**
 - **Egoismus im Team**
 - **Minderleister**
 - **Innere Kündigung**

Wichtige Basics einer Führungskraft

- Fachkompetenz vs. Sozialkompetenz
- **Durchsetzungsvermögen und Empathie:
Mitgefühl und Rücksichtnahme**

Oft ist es ein Mangel an inneren Werten, ein Mangel an Charakter, wodurch Führungskraft verliert.

Führung kraft Amt und Machtmitteln vs. Führung durch Persönlichkeit

- **Machtmittel von Führung**
 - Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht; Informationsmacht, Expertenmacht usw.
- **Je unkündbarer Mitarbeiter sind und je schwieriger die Rahmenbedingungen sind, in denen Führung ausgeführt wird, umso wichtiger ist die Persönlichkeit der Führung.**

**Führung und Motivation: Die Wichtigkeit
professioneller Führung –
Tough on the issue, soft on the person**

Führung hat die Aufgabe bei sich und anderen konzeptionelle Klarheit (im Kopf und im Handeln) zu erzeugen.
Es ist unfair andere im Unklaren zu lassen, z.B. durch mangelnde konzeptionelle Klarheit, Harmoniesucht usw.

1. Wie führe ich mich selber?
2. Wie führe ich meine Mitarbeiter?
Konkretes Führungsverhalten
3. Wie führe ich ein Team?
4. Wie führe ich meinen Chef?
5. Allgemeine Führungsfragen

**Sich selbst führen können - IST und SOLL spiegeln durch
kritische Selbstreflexion**

- **Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch andere nicht führen.**
- **Klarheit von Werten, Zielen, Interessen, Emotionen und die Konflikte, die daraus entstehen**
- **Wissen über sich selber: Wer bin ich, wo komme ich her? Wo will ich hin? Was kann ich? Was will ich? Was muss ich?**
- **Vertrauliches vertraulich halten können.**
- **Sympathie und Kompetenz transportieren – gute Beziehungs- und Sachebene**
- **Menschen groß werden lassen - Sich zurückstellen können (unsichtbar aber unverzichtbar)**
- **nicht überheblich und arrogant**
- **Wertekompass: Leistung und Menschenwürde verbinden**

Über der Sache stehen, anstatt in der Sache stehen

Man muss den Kopf frei haben

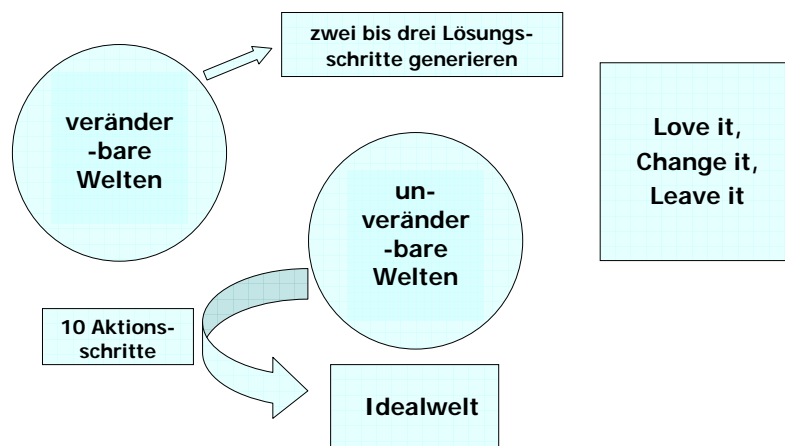
- sich auf das Wesentliche konzentrieren,
- wissen was man will und was man nicht will,
- sich seiner Werte bewusst sein,
- sich jeweils professionell vorbereiten,
- sich mental konzentrieren, um dann über der Sache und nicht in der Sache zu stehen.

Menschen stehen entweder in der Sache oder über der Sache.

In der Sache steht man, wenn man Dinge neu macht, wenn man überlastet ist, wenn man permanent Grenzen überschreitet.

Ziel: Distanz zur Sache, Distanz zu sich selber, also auch mehr Souveränität, Gelassenheit, Lockerheit. Viele solche Dinge kann man sich antrainieren.

Veränderbare und nicht veränderbare Welten



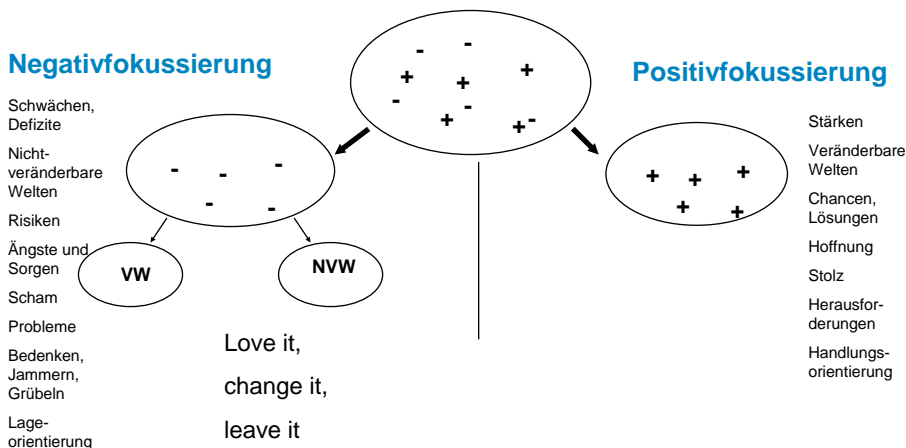


Gestaltungsspielräume
 Segen:
 Gott sei dank habe ich Gestaltungsspielräume
 Fluch:
 Blöd, dass ich verpflichtet bin zu handeln

Keine Gestaltungsspielräume
 Segen:
 Gott sei dank habe ich eine Entschuldigung
 Fluch:
 Blöd, dass man viele Dinge, die wichtig sind, nicht verändern kann

Der Minimalist oder die Person mit freizeitorientierter Schonhaltung schätzt nicht-veränderbare Welten und empfindet veränderbare Welten als Bedrohung.
 Der Leistungsorientierte hasst nicht-veränderbare Welten und freut sich dass es veränderbare Welten gibt.
Das Vordringen in nicht-veränderbare Welten
 Tue erst das Notwendige, dann das Mögliche und plötzlich schaffst du das Unmögliche.
 Entscheidend ist, dass man erst die Pflicht macht.
 Und teilweise gehört zur Kür die Phantasie in nicht-veränderbare Welten einzudringen.

Modell der Positivfokussierung von Frey: vom diffusen affektiv-kognitiven Gemengelage zu Differenzierung im Kopf



Abfrage: veränderbare /nicht-veränderbare Welten in der eigenen Organisation

Veränderbare Welten in der Gesamtorganisation und in meiner Abteilung

Wo kann ich selbst gestalten?

Nicht-veränderbare Welten in der Gesamtorganisation und in meiner Abteilung

Wo kann ich selbst nicht gestalten?

Negativ/Positiv

Negativ in der Gesamtorganisation und in meiner Abteilung ist:

Positiv in der Gesamtorganisation und in meiner Abteilung ist:

Führungskraft als Dirigent eines Orchesters



Unternehmerischer Erfolg

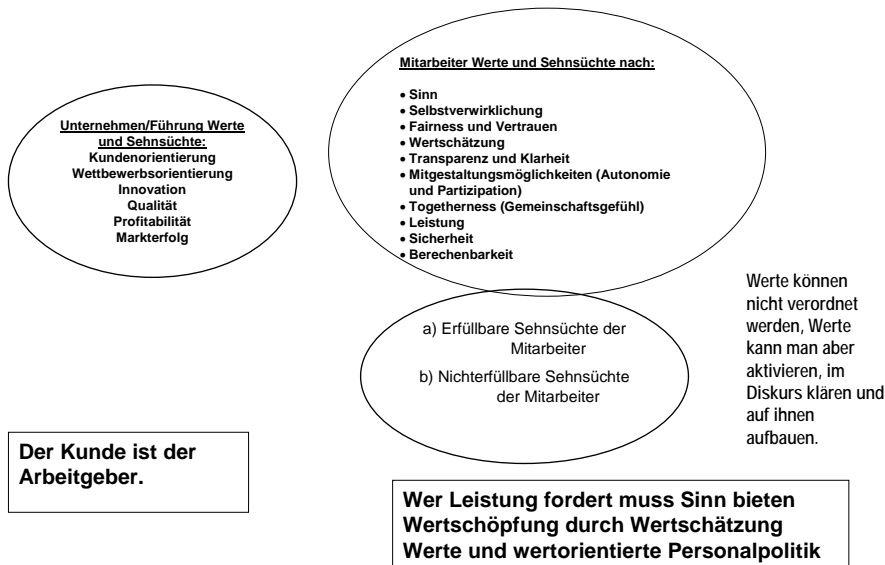
Professionalität in der Unternehmensführung

- Vision, Mission, Ziel, Geschäftszweck, Strategie
- Produkt, Service, Prozess
- Produktinnovation, Serviceinnovation, Prozessinnovation
- Markt, Kunde, Konkurrent
- Technologische Entwicklung
- Kernkompetenzen, strategische Allianzen, Kooperationspartner

Professionalität in der Mitarbeiterführung

Anwendung und Umsetzung aller Strategien zur Erhöhung von Motivation, Kreativität, Lernbereitschaft, Eigenverantwortung

Ziel: Hinsichtlich Zeit, Kosten, Qualität, Produktivität, Innovation und Wirtschaftlichkeit besser zu werden als der Konkurrent.



Wer die Sehnsüchte der Menschen nicht kennt, wird sie nicht erreichen

- Welche Sehnsüchte (psychologische Grundbedürfnisse) haben Menschen insgesamt ?**
- Sehnsucht nach Sinn: das Gefühl haben, dass das, was sie tun und erfahren eine Bedeutung hat (warum und wozu)
 - Sehnsucht nach Selbstwert und Wertschätzung: sich wertgeschätzt und verstanden fühlen
 - Sehnsucht nach Vertrauen und Fairness
 - Sehnsucht nach Kompetenz
 - Sehnsucht nach Selbstverwirklichung
 - Sehnsucht nach Integration, sozialer Identität und Sozialbeziehung (relatedness/togetherness) (bin ich außen vor oder bin ich ein Teil?)
 - Sehnsucht nach Sicherheit
 - Sehnsucht nach Ähnlichkeit von Werten und Meinungen
 - Sehnsucht nach Erklärbarkeit und Sinn
 - Sehnsucht nach Vorhersagbarkeit (Orientierung und Transparenz: Was findet wo statt? Wer ist wo? Wer nimmt teil?)
 - Sehnsucht nach Beeinflussbarkeit: Partizipation und Autonomie –selbständig entscheiden können (statt gegängelt werden)
 - Sehnsucht nach Nähe und Sehnsucht nach Distanz.

Ethikorientierte Führung - Humanistischer Führungsstil

Ich stehe für:

- Innovation und Leistung mit Menschenwürde
- Fairness und Vertrauen
- Transparenz
- Wertschätzung
- Verankerung an den zentralen Grundwerten des Humanismus und der Aufklärungsphilosophie (Kant, Lessing, Popper, Jonas, Schweitzer)
- persönliche Integrität und Authentizität
- Nicht-Käuflichkeit
- Positives Menschenbild (auf gleicher Augenhöhe)
- Stärken- statt Schwächenorientierung
- Zeit (Ich nehme mir Zeit)
- Problemlöser und Gestalter

Feinadjustierung
Flexibilität



Aufrecht gehen
Rückgrat zeigen
Gesicht zeigen
Wofür stehe ich?

Positiv / negativ
Spielregeln des Umgangs

Stärken/ Fähigkeiten
Kernkompetenzen
Menschenbild

Motivation - Führen durch Fragen

Was motiviert mich? (Führungskraft)

- Freiräume
- Verantwortung
- Dinge gestalten
- Herausforderungen zu einem Ganzen zusammenführen
- Wertschätzung von Chef, Kollegen, Mitarbeitern
- Sichtbarer Erfolg
- ZDF

Was motiviert mich? (Mitarbeiter)

- Geld
- Herausforderung
- Ziele
- Verantwortung
- Handlungsspielräume
- Flexibilität
- Ansehen
- Lob, Anerkennung

Was demotiviert mich? (Führungskraft)

- Mangelnder Erfolg von Führung
- Mangelnde Unterstützung und Wertschätzung
- Unternehmen steht nicht für die Werte, für die ich selbst stehe
- Bremsen: Verwaltungsvorgänge intransparent
- Verwaltungsvorgaben: Aufwand / Nutzen
- Rücklauf endet in schwarzem Loch

Was demotiviert mich? (Mitarbeiter)

- Unklare Aufgabenstellung
- Intransparenz
- Feedback
- Doppelarbeit
- Schwarzes Loch: Arbeit ist nicht mit Weiterentwicklung und Wertschätzung verbunden
- Keine Vision
- Über- oder Unterforderung (fachlich, zeitlich)
- Mangelnde Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen
- Keine Entwicklungschancen
- Schlechtes Arbeitsklima
- Schlechte Bezahlung

Führen durch Fragen

Wie möchte ich geführt werden? (Führungskraft)

- Zielvereinbarung angemessen und vereinbart
- Transparente, zeitnahe Information
- Offene, vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Unterstützung
- Rückmeldung zu Leistung und Zusammenarbeit
- Ehrlich und offen
- Wertschätzung
- Kommunikativer Führungsstil mit stetigen Zielen

Wie möchte ich nicht geführt werden? (Führungskraft)

- Autoritär, ohne Mitwirkung und offene Gespräche
- Unklare Ziele
- Ohne Vision
- Ohne gleiche Wertvorstellungen
- planlos

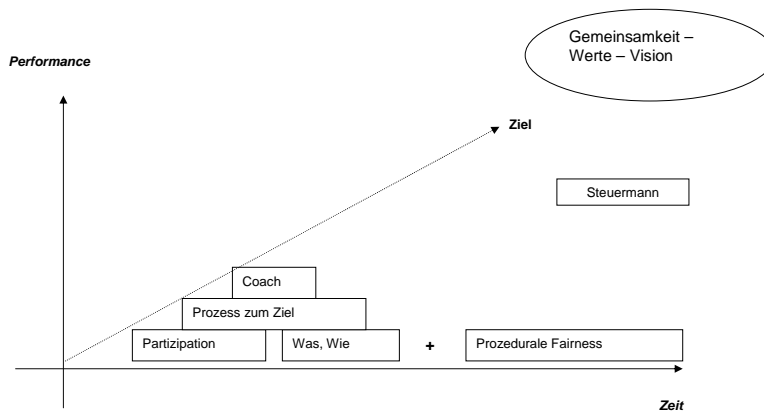
Wie möchte ich geführt werden? (Was sagen vermutlich Ihre Mitarbeiter?)

- Kooperativ, als Teamplayer
- klare Ziele und Regeln
- Freiräume
- Nicht anonym
- Transparent
- Individuell
- Gerecht
- Mit Lob und Sanktionen

Wie möchte ich nicht geführt werden? (Was sagen vermutlich Ihre Mitarbeiter?)

- Dominant
- Keine Ziele und Regeln
- Eingeengt
- Intransparent
- Über den Kopf hinweg

Mitarbeiterführung und Unternehmensführung: Erreichung von heterogenen Zielen über heterogene Wege



Über unterschiedliche Menschenbilder von Führung

Menschenbild A:

Man muss Menschen schieben, treiben, treten, mit Druck und Angst arbeiten, damit sie laufen und funktionieren.

- In der Tat laufen sie solange der Chef treibt, schreit und schiebt, aber nur solange er anwesend ist.

Menschenbild B:

Man muss Rahmenbedingungen bieten durch Unternehmens- und Führungskultur, dass Menschen selbständig laufen, agieren, sich verantwortlich fühlen.

- Dies erhöht die intrinsische Motivation und erzeugt Flow-Erlebnisse.
- Die Flow Forschung zeigt, dass man am Arbeitsplatz genauso viele Flow-Erlebnisse haben kann wie im Privatbereich, wenn die richtigen Rahmenbedingungen gegeben sind.

Jeder Chef verdient den Mitarbeiter, den er hat.

Das Prinzipienmodell der Führung von Frey

Ziel: mündiger Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen

Prinzip der...

1. Sinn- und Visionsvermittlung

2. Passung und Eignung (Aufgabe/Team)

3. Transparenz (Information und Kommunikation)

4. Autonomie und Partizipation

5. Zielvereinbarung und Prioritätenfestsetzung / Klarheit

6. konstruktiven Rückmeldung (Lob und Korrektur)

7. Fairness

8. sozialen Einbindung und sozialen Unterstützung

9. des persönlichen Wachstums

10. situativen Führung (androgynes Führungsverhalten)

11. des guten Vorbildes der Führungsperson

12. fairen materiellen Vergütung

Alle Prinzipien sind eine Bring- wie eine Holschuld.

Die Wichtigkeit von Sinn (Meaning) und Vision

- **Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten.**
- **Nichts hat Bestand, was nicht gut begründet werden kann.**
- **Kann man seine eigene Arbeit in ein großes Ganzes einbetten? (Rädchen und Zahnrädchen)**
- **Menschen sind bereit, nahezu alles zu ertragen, wenn sie wissen warum (Sinn vermitteln).**

Personenprofil versus Aufgaben- / Anforderungsprofil Passung und Eignung

Oft ist es so, dass man aufgrund der Interessen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person (Personenprofil) die Tätigkeiten dem Mitarbeiter angepasst hat bzw. dass sich dies so entwickelt hat. Dies muss aber für eine Neubesetzung nicht passen, weil oft Mosaiksteinchen anders gelagert werden sollten, entsprechend des neuen Personenprofils.

Personenprofile sind meistens sehr einzigartig. Die Kunst ist nun, hier flexibel zu sein, denn Aufgaben / Mosaiksteinchen lassen sich leichter verändern als Schwächen von Personen auszubügeln. Denn Dinge, die man nicht mag, wird man meistens auch nicht gut können und sich vor allem nicht gut weiter entwickeln.

Es ist leichter Aufgabenkonstellationen zu ändern als Personen.

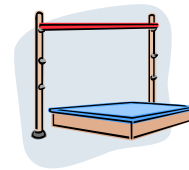
Entscheidungsketten und Partizipation

Vor der Entscheidung ist nach der Entscheidung

Vorher Entscheidung nachher

<ul style="list-style-type: none"> • Skepsis äußern • Bedenken äußern • Streit- und Konfliktkultur • Entscheidungsvorschläge formulieren • Mitwirkungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalität • Solidarität bei der Umsetzung
--	--

Zielvereinbarung: man muss festlegen: Was sind die Messlatten?



Über Loben

Unterschiedliche Facetten des Lobens:

- Dankeschön
- Super gemacht
- Prima, Klasse, weiter so
- Ich finde, Sie haben das Projekt sehr gut gemacht
- Ich bin vollstens mit Ihnen zufrieden

Entscheidend sind Wertschätzung und Anerkennung. Dadurch wird auch für zukünftiges Verhalten eine Messlatte festgelegt und davon unabhängig demonstriert Führung, wie wichtig die Person ist.

Lob soll ehrlich und echt sein.

Auch dem Chef darf man danken. Auch den Chef darf man loben. Es muss ehrlich und echt sein.

Prinzip der konstruktiven Rückmeldung über Lob und Korrektur

Spielregeln der konstruktiven Rückmeldung:

- Wir leben eine Lob- und Anerkennungskultur.
- Wir loben uns gegenseitig - vertikal und horizontal.
- Wir geben uns auch gegenseitig Feedback über unsere blinden Flecken.
- Wir äußern Sichtweisen, hören sie an und geben dann unsere Sichtweise wider.
- Der Austausch von Sichtweisen erfolgt sachlich - ohne emotionale Verletzungen.
- Wir reagieren auch bei Negativpunkten bzw. kritischen Sichtweisen nicht empfindlich-nachtragend.
- Wir bemühen uns um positive Anerkennung und gegenseitige Wertschätzung.
- Lob muss immer ehrlich und echt sein.

Konstruktive Rückmeldung bedeutet nicht,

- dass man immer und alles loben muss
- dass man andauernd korrigieren und kommentieren muss
- dass man niemals mehr ein Auge zudrücken darf
- dass man alles konfrontieren muss/dass man in Kleinigkeiten nicht mehr generös sein darf.

Instrumente:

Alle Facetten von Lob, Dank, Anerkennung, Zeichen der Freude, Einladungen usw.

Alle Facetten der Korrektur: Der Ton macht die Musik.

Was ist negatives Feedback?

- Bestimmte Schlüsselbegriffe, die negativ besetzt sind: Mist, Quatsch, flaschig, das Hinterletzte, blöd
- Du bist schlimmer als deine Mutter
- Immer
- Nie
- Alles ist
- Quatsch ist
- Diffus = unkonkret
- Persönlich
- Nur negatives, nur negative Grundwahrnehmung
- Emotional
- Empfänger hat keine Erwidlungschance
- Overkill, d.h. der Sender steht unter dem Druck alles bringen zu müssen
- Schnee von gestern
- Bringt keine Hoffnung auf Besserung
- Blumig
- Sarkastisch, verletzend

Richtiges Feedback bei Korrektur ist:

- Persönlich
- Unter vier Augen, mit Augenkontakt
- Richtiger Zeitpunkt und Ort
- Konkret - ZDF (Zahlen, Daten, Fakten)
- Ich-Botschaft
- Konkreter Verbesserungsvorschlag, entweder gleich selbst nennen oder konkreten Verbesserungsvorschlag ermitteln
- Klare Argumentationskette: von Werten und Prämissen abgeleitet
- Sandwich-Feedback, d.h. Negatives in positives eingebettet
- Positive Grundhaltung

Kritik verfehlt ihre positive Wirkung, wenn sie:

- absolut erfolgt
- als unfair wahrgenommen wird
- den anderen in die Enge treibt
- hinter dem Rücken der Person erfolgt
- die Person als ganze kritisiert
- unterhalb der Gürtellinie erfolgt
- vor „versammelter Mannschaft“ geäußert wird
- emotionale Konflikte auf Sachebene austrägt
- auf sachbezogene Konflikte emotional reagiert

Konstruktive Kritik ist:

- offen für andere Perspektiven,
- konstruktiv,
- sachlich-konkret,
- direkt,
- unter vier Augen,
- verhaltensbezogen,
- in Positives eingebettet,
- freundschaftlich,
- humorvoll,
- nicht nachtragend und
- mutig!

Konstruktive Kritik ist mehr als bloße Schwachstellenanalyse: Sie geht einher mit dem Angebot von Gegenszenarien und Lösungsalternativen. Merke: Der Ton macht die Musik.

Wir brauchen klare Verantwortlichkeiten

Viele Probleme dieser Welt entstehen dadurch, dass Erwartungen und Verantwortlichkeiten nicht synchron geklärt werden.

Process owner, Kümmerer, Erinnerungsagenten, Verantwortliche usw.

- für die Artikulation von Problemen
- für regelmäßige Ist-/Soll-Analysen
- für Lösungsalternativen
- für Nachhaltigkeit

Es geht um die Frage: Wer ist für was verantwortlich?

- Weiß jede Person dieses?
- Besteht Synchronisation über dieses Wissen? (Sind Selbstverständnis und Fremdverständnis identisch? Wird regelmäßig darüber kommuniziert?)
- Ist klar, was ich von Ihnen erwarte? Oder: Sagen Sie mir, was Sie glauben, was ich von Ihnen erwarte.
- Sagen Sie mir, was Sie von mir erwarten? Oder: Ich sage Ihnen, was ich glaube, was Sie von mir erwarten.
- Ist klar, welche multiplen Verantwortungsbereiche Sie haben?
- Sagen Sie mir, welche Verantwortungsbereiche ich habe.

Fairness

- **Ergebnisfairness (Input, Output)** Was?
- **Prozedurale Fairness, Verfahrensfairness (+ voice)** Wie?
- **Informationale Fairness** (zeitliches und inhaltliches Drehbuch, ehrlich, rechtzeitig, umfassend - bad news genau so wie good news)
- **Interaktionale Fairness**
(Wertschätzung und Respekt auf gleicher Augenhöhe)

Fairness erhöht Identifikation, intrinsische Motivation, Vertrauen, Commitment – Persistenz, Kreativität, Innovation.

Weiche Faktoren im Führungsverhalten

Zuhören können	Eigene Fehler und Schwächen zugeben können
Fragen stellen können	Nicht den starken Max spielen
Andere groß werden lassen können	Positive und negative Gefühle zeigen können
Sich als Mentor fühlen	Mitarbeiter an der langen Leine lassen
Sich selbst zurückstellen können	Sich auch für Privates interessieren
Nicht immer Recht haben zu müssen	EQ = emotionale Qualitäten

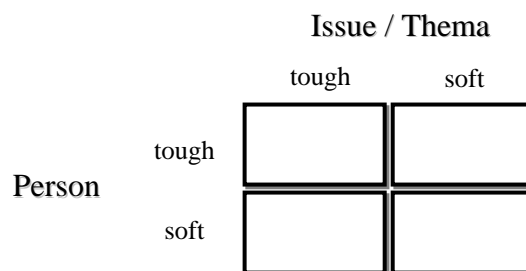
Vorbild ist alles, ohne Vorbild läuft nichts

Die besten Hochglanzbroschüren nutzen nichts, wenn menschliche Integrität und natürliche Autorität nicht sichtbar ist.

Über Vorbildverhalten - Wie kann ich ermitteln, ob ich Vorbild bin?

- Was läuft gut? Was läuft nicht gut in unserer Abteilung?
- Was würden Sie genauso wie ich machen, was anders?
- Was würden Sie tun, wenn Ihnen das Unternehmen gehören würde?
- Was würden Sie anders machen, wenn Ihnen das Unternehmen gehören würde?
- Haben wir schon unser Ideal erreicht? Warum nicht?
- Wie sieht Ihre ideale Führungsperson aus?
- Wo fühlen Sie sich durch mich blockiert oder gar verletzt?
- Wo ist und war Wort und Tat bei mir nicht in Übereinstimmung?

Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung



**Tough on the issue – soft on the person
 Hart in der Sache – human in der Umsetzung**

Tough on the issue, soft on the person

Tough on the issue:

Gegenseitige Klärung der

- a) Erwartungen
- b) Ziele
- c) Standards
- d) Spielregeln und Werte
- e) Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- f) Aufgaben

Soft on the person:

Den Gegenüber als mündigen Mitarbeiter nehmen, Sinn vermitteln, eine Voice geben, alle Arten von Fairness sowohl fordern wie fördern.

Tabu sind:

Klein machen. Anschreien. Vor versammelter Mannschaft fertig machen. Hier sind alle Dinge relevant, die menschenunwürdig sind.

Das 2-6-2-Phänomen: Multiplikatorenansatz

20%: Multiplikatoren, Schnellboote, Menschen, die fachlich kompetent und menschlich integer sind.

60%: Indifferente, die schauen wo die Reise hinget, Neutrale.

20%: Bedenkenräger, Geht-nicht-Haltung, Blockierer, Negativinfizierer.

- Das Führungsverhalten wird gegenüber jeder der Gruppen anders sein.
- Wer die Multiplikatoren verliert, hat verloren.
- Man muss die Multiplikatoren kennen und fördern.
- Mit einem Teil der Blockierer muss man leben, man muss sie aber möglichst neutralisieren, dass sie andere nicht infizieren.
- Nicht bei jedem Blockierer handelt es sich um nicht-veränderbare Welten.
- Ziel ist den Mittelbereich zu gewinnen.
- Man muss die Multiplikatoren immer einbinden, sodass es eine gemeinsame Sache ist, den Rest zu gewinnen.

Über gelerntes Vertrauen in Personen und Institutionen: Sender-Empfänger-Austausch

Gelerntes Vertrauen

Wahrnehmung des Senders durch Empfänger (Image des Senders)

- Berechenbarkeit
- Perspektivenwechsel für den Empfänger
- würdigt Bedürfnisse und Schwächen
- kümmert sich um mich
- nützt eigene Vorteile nicht aus
- Fairness / Gerechtigkeit bei Ergebnis, Prozedur, Information, persönlichem Umgang
- will das Gute und zieht nicht einseitig seine eigenen Vorteile daraus

Affektive, kognitive und Verhaltensreaktionen beim Empfänger

- ich kann mich auf dich verlassen
- ich glaube dir
- würde einen Gebrauchtwagen von dir kaufen
- ich werde nicht ausgebeutet
- lege mein Schicksal in deine Hand
- ich kann mich fallen lassen - ganz tief kann ich nicht fallen
- fördert Kooperation, Solidarität und Sozialverhalten
- Opferbereitschaft (für Zukunft, Gemeinschaft)
- Bereitschaft zur Kompromissfindung
- Kompromissbereitschaft und Aufgeben eigennütziger Privilegien
- nehmen persönliche Nachteile in Kauf, wenn es dem Gemeinnutzen hilft
- Glaubwürdigkeit von Kompensationsversuchen

Über gelerntes Vertrauen in Personen und Institutionen: Sender-Empfänger-Austausch

Aspekte von Vertrauen und Misstrauen sind relevant für folgende Bereiche:

- Partnerschaft
- Arzt-Patient-Beziehungen
- politisches Verhalten (Wählerverhalten)
- Sterbevorbereitung (Hospiz)
- Austausch von Waren und Dienstleistungen, z.B. Restaurant
- Arbeitsbeziehungen

Über gelerntes Misstrauen in Personen und Institutionen

Wahrnehmung des Senders durch den Empfänger

- falsche Versprechungen
- Enttäuschungen
- arbeitet in die eigene Tasche
- nutzt Schwächen aus
- sieht nur die eigenen Vorteile
- Ich muss immer auf der Hut sein, sonst werde ich übers Ohr gehauen

Misstrauen bewirkt:
Hohe Kontrolle und
Bürokratiekosten, um regelwidriges
Verhalten zu reduzieren.

Affektive, kognitive und Verhaltensreaktionen beim Empfänger

- ich glaube an nichts
- Reaktanz
- Widerstand bei Beeinflussungsversuchen
- Konfrontation / Vermeidung bei Auseinandersetzungen
- Verfolgung eigennütziger Zielsetzungen
- negative Wahrnehmung und Beurteilungen ökonomischer Prozesse (Globalisierung, Reformpläne, Expertensichtweisen, Wirtschaftssystem)
- wenig Chancen durch aufklärende Informationspolitik
- Skepsis über Einhaltung von Vereinbarungen mit dem Sender

Faktoren einer konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Chef

Eine totale Persönlichkeitsänderung werden wir nicht erreichen (bei uns wäre dieses ähnlich); wir sollten also mit 10%-Schritten schon zufrieden sein.

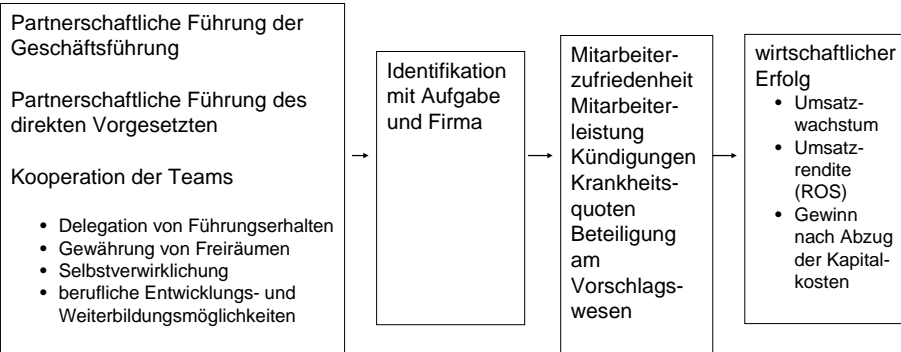
- **Den Chef spiegeln über Ist-Zustand und Soll-Zustand.**
- **Mit Ich-Botschaften arbeiten: Ich sehe folgendes....., meine Wahrnehmung ist....**
- **Den richtigen Ort, den richtigen Zeitpunkt, den richtigen Ton wählen.**
- **Perspektivenwechsel entwickeln: Wie erreiche ich den Chef?**
- **Keine Ehrfurcht vor Hierarchie, sondern Respekt vor Menschen; keine Untertänigkeit**
- **Professionelle Vorbereitung: Was will ich erreichen und wie will ich es erreichen?**
- **Gegenargumente vorweg nehmen und im Vorfeld überzeugende Argumente finden**

Faktoren einer konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Chef (2)

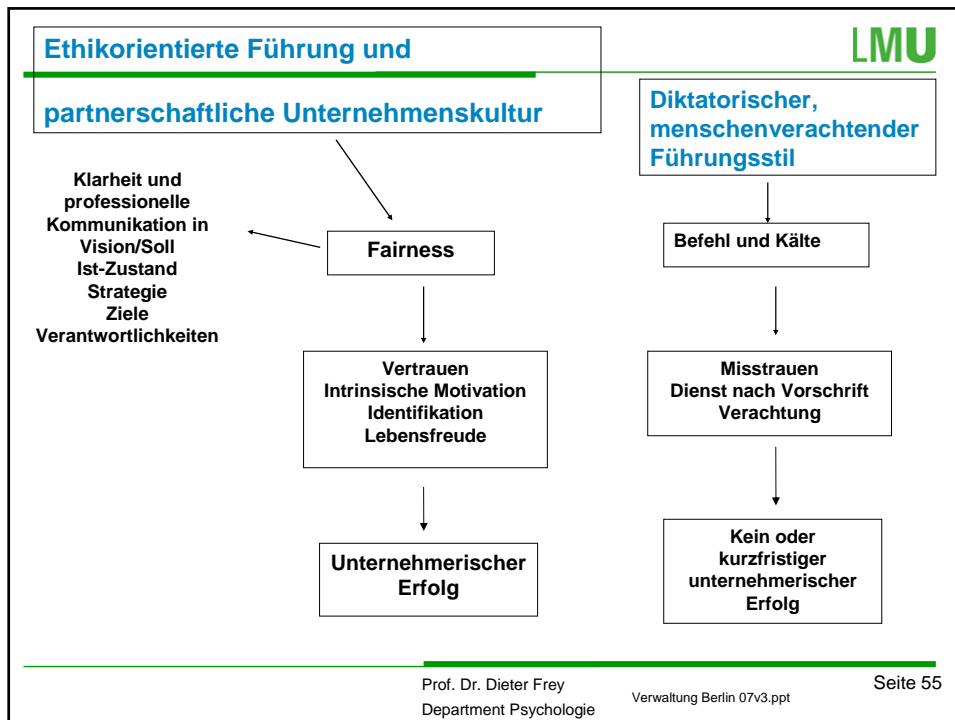
- Klare Ziele vereinbaren und Erwartungen klären
- Feedback geben und Feedback einfordern
- Immer mit der Devise arbeiten: Was habe ich unternommen, dass mein Chef sich so verhält, wie ich es wünsche?
- Im Extremfall gilt: Lieber um Entschuldigung zu bitten, als um Erlaubnis zu fragen, d.h. Freiheitsräume voll ausnutzen.
- Persönlichkeit des Chefs berücksichtigen.
- Man darf seinen Chef aber auch loben.

Partnerschaftliche Unternehmensführung und Erfolg

Erfolg und Partnerschaft gehen Hand in Hand.



Ziel: Kultur der partnerschaftlichen Kooperation statt Streitkultur; ethikorientierte Führung und partnerschaftliche Unternehmenskultur



LMU

Fragen der Führung an die Mitarbeiter

Es bedarf des Mutes und der Souveränität, dass die Führung explizit fragt:

- Was ist am Führungsverhalten gut, was ist nicht gut?
- Wie möchten Sie geführt werden?
- Was ist eine ideale, was ist eine nicht ideale Führungsperson?
- Was motiviert Sie? Was demotiviert Sie?

- Nur wenn Führung dieses weiß, kann sie ihren Führungsstil begründen, kennt auch die wahrgenommenen Defizite und kann daran arbeiten, oder kann begründet ihr bisheriges Verhalten beibehalten.
- Das Schlimmste ist, wenn Führung sagt, interessiert mich nicht, also Ignoranz, Arroganz und Intoleranz gegenüber anderen Sichtweisen zeigt.

Prof. Dr. Dieter Frey
Department Psychologie
Verwaltung Berlin 07v3.ppt
Seite 56

„Führungs-Controlling“ - Woher weiß ich wie gut ich führe?

- Harte Daten mit ökonomischem Erfolgsbarometer
- 360 Grad Analyse:
 - Kollegen, Kunden, Mitarbeiter, Vorgesetzte bewerten einen.
- Vorgesetztenbewertung:
 - Achtung: Autoritäre Führungspersonen erhalten relativ gute Werte, weil negative Bewertungen zu gefährlich sind
- Beobachtung: Korrigieren und kritisieren mich die Mitarbeiter und sprechen sie mich an?
- Fehlerquoten
- Lachen und Stimmung; was sagen die Gesichter?
- Hilfen und Unterstützung – sind die Mitarbeiter aktiv?
- Engagement bei Abweichung
- Wie ist die Bewerberlage? Ist die Abteilung attraktiv sich hier zu bewerben?
- Mitarbeiter kommen mit Vorschlägen

„Führungs-Controlling“ - Woher weiß ich wie gut ich führe?

- Erwartungen der Mitarbeiter durch Fragen ermitteln, aber unabhängig davon: Was kann und will ich erfüllen?
 - Was finden Sie an der Führungskraft gut oder suboptimal?
 - Wenn Sie in meiner Position wären, was würden Sie gleich machen, was anders?
 - Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Führungsperson?
 - Was ist ideale Führung? Was ist nicht-ideale Führung?
 - Wie möchten Sie geführt werden?
 - Was motiviert Sie? Was demotiviert Sie?
 - Was war in der Vergangenheit an Führung positiv, was war negativ?
 - Was läuft gut in der Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung? Was läuft nicht gut?

Teamhöchstleistungen

Team-Höchstleistungen

1. **Homogenität von Werten, Homogenität von gemeinsam akzeptierten Spielregeln**
2. **Heterogenität der Talente, Interdisziplinarität, Heterogenität von Erfahrungen**
3. **Gemeinsame hohe Ziele**
4. **Leistungsethos**
5. **Fähigkeit zur Teamreflexion**
 - Was lief gut?
 - Was lief nicht gut?

Getrennt für Sach- und Beziehungsebene

Unterschiedliche Talente führen zum Erfolg:

Machertyp	Kreativtyp
Perfektionstyp	Partnertyp

Die Formulierung von Spielregeln

- a) Leistungsspielregeln
- b) Verhaltensspielregeln
(Fairplay Spielregeln)



Werte – Spielregeln des Umgangs

- **Offenheit gilt als Prinzip (open-mindedness, open door)** statt closed-mindedness
- **Austausch von Information und Wissen (hierarchiefreie Kommunikation)** statt Wissen ist Macht.
- **Feedbackkultur: Wir leben eine Lob- und Anerkennungskultur. Wir leben eine konstruktive Streit- und Konfliktkultur.** Dies bedeutet: Feedback geben. Feedback holen, direkt und spontan. Fragen können, zuhören können.
- **Wir leben eine Problemlösekultur:** Probleme verbinden wir mit zwei bis drei Lösungen. **(Positives Denken wird vorangebracht.** Wir denken in Kategorien von veränderbaren Welten. Wir denken in Möglichkeiten, Stärken und Chancen.
- **Wir wollen, dass unsere Arbeit und der Umgang miteinander Spaß macht** und angenehm ist. Wir wollen uns bei der Arbeit wohl fühlen statt Klein machen, Intrigen, hinten herum.
- **Wir haben klare Ziele, Standards, Erwartungen und Spielregeln. Und wir sind fair im Umgang.** Es gilt: **Tough on the issue, soft on the person.**
- **Ich bin zuständig.** Wenn ich nicht, wer dann? Die Veränderung beginnt bei mir.

4. Center-of-Excellence-Kulturen

Kulturen für ein Center of Excellence (Übersicht)

Vision – Ziel - Strategie

<p>1. Kundenorientierungskultur</p> <p>2. Konkurrenzorientierungs- / Benchmarkkultur</p> <p>4. Eigentümerorientierungskultur</p> <p>4. Mitarbeiterorientierungskultur</p> <p>5. Unternehmer- und Verantwortungskultur</p> <p>6. Leistungsethos- und Ergebnisorientierungskultur</p>	<p>7. Kulturen des Kritischen Rationalismus</p> <p>a) Problemlösekultur</p> <p>b) Reflexionskultur über Standards, Ziele, Prozesse</p> <p>c) Konstruktive Fehler- und Lernkultur</p> <p>d) Konstruktive Streit- und Konfliktkultur</p> <p>e) Frage- und Neugierkultur</p> <p>f) Phantasie- und Kreativitätskultur</p> <p>g) Wertschöpfungskultur</p> <p>h) Improvisations- und Experimentierkultur</p>	<p>8. Implementierungskultur</p> <p>9. Systemkultur</p> <p>10. Disziplin- und Professionalitätskultur</p> <p>11. Vielfalts- und Synergiekultur/ Teamkultur</p> <p>12. Zukunftskultur/ Kosmopolitische Kultur</p> <p>13. Komfortzonenkultur (Passung und Eignung)</p> <p>14. Zivilcouragekultur</p> <p>15. Rekreationskultur</p> <p>16. Adaptationskultur</p> <p>17. Ethikkultur</p>
---	--	---

Konkrete Strategien der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen

1. Lassen Sie den Tag, die Woche, den Monat Revue passieren und fragen Sie sich: „Würde ich genauso noch einmal leben/arbeiten?“ (schriftlich protokollieren).
2. Mängellisten-Idee (Schwachstellenanalyse bei sich und im Team) einführen mit Notizen zu den Themen:
 - Doppelarbeit
 - Verschwendung & überflüssige Arbeit
 - Zeiträuber, Wartezeit
 - Kommunikationsprobleme
 - Ärgernisse & Störungen
 - Fehler und Reparaturen
 - Schnittstellenprobleme
3. Pinnwand in der Abteilung anbieten, auf der spontan und informell - eventuell anonym - Mängel und Verbesserungsvorschläge aufgezeigt werden können.
4. Teamreflexivität (Teamecho) auf Sach- und Beziehungsebene: Teamreflexivität ist die Fähigkeit zur Metakommunikation in gewissen Perioden. Was lief gut und sollte bewahrt werden - was lief nicht optimal und sollte verbessert werden? Beispiel: Sitzungen, Projekte in jeder Phase.

Konkrete Strategien der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen (2)

5. Keinen Tag, keine Woche und keinen Monat beginnen ohne Planung und Checkliste - einzeln und im Team. Zeitpuffer einbauen.
6. Vor- und Nachbereitung von Sitzungen/Besprechungen/ Tagen/Wochen: Jeweils 10 Minuten können 3 Stunden „Hauptarbeitszeit“ einsparen.
7. Wöchentlich eine Teamsitzung zur Reflexion über bestehende Probleme und Optimierungsmöglichkeiten; dabei auch Diskussion über Mängellisten, Pinnwandkritik etc.
8. Idee der grünen Wiese: Gedankenexperimente und Kreativwettbewerbe (einzeln und im Team) über Idealzustände initiieren. Intelligente Lösungen bestehender Schnittstellenprobleme.
 - Sie haben die Chance, Ihre Abteilung ganz neu aufzubauen...
 - Wie sieht Ihre Traum-Abteilung/Ihr Ideal aus?
 - Wie würden Sie mit 40% weniger Ressourcen und Manpower denselben Output leisten?
 - Welche Verbesserungen von Produkten und Prozessen sehen Sie?
 - Gibt es intelligente Lösungen bestehender Schnittstellenprobleme?

Konkrete Strategien der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen (3)

9. **Externes Nachfragen: Wie sehen Außenstehende die Arbeit unserer Abteilung? Was würden sie anders/besser machen?**
10. **Problemlisten und Problembörsen: Welche Probleme existieren, welche Fragen sind offen? Durch dieses Offenlegen kommt das Problem „aus dem Kopf heraus“ und blockiert nicht mehr.**
11. **Prozessbeschreibung, Prozessvisualisierung, Prozess-Sensitivierung, Prozessoptimierung: Jeder muss sehen, welche Prozesse ihm vor- und nachgelagert sind.
Frage: Wie können Prozesse, die einer Position vor- und nachgelagert sind, inhaltlich und zeitlich besser gebündelt werden (einzeln und im Team)? Rundum-Bearbeitung an Stelle von Einzelprozessen: Dort wo Arbeit zu sehr zergliedert wird, entstehen Schnittstellenprobleme, Verantwortungsdiffusion, Abstimmungsschwierigkeiten. Wichtig ist, dass jeder weiß, was mit einem Prozess verursacht wird. Die Organisation muss als Gesamtsystem verstanden werden; bestehende Abläufe müssen verstanden werden.**

Konkrete Strategien der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen (4)

12. **Pro Mitarbeiter pro Monat eine umgesetzte Verbesserungsidee (vgl. Umsetzungserfolge bei Audi).**
13. **Ursachenanalyse für nicht-optimale Abläufe und Störungen. Statt "heute war eben ein schlechter Tag" detaillierte Ursachenanalyse anhand von fünf „Warum“-Fragen, die den Kern des Problems analysieren (vgl. Toyota).**
14. **Anwendung richtiger Brainstorming- und Brainwriting-Techniken (mit Metaplan): Immer zuerst einzeln, dann Gruppe.**
15. **Klärung von Erwartungen: Weiß der andere, was ich erwarte? Weiß ich, was der andere erwartet?
Identifikation von Fehlern und Missverständnissen durch schlechte Abstimmung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Die Erwartungen werden zu wenig geklärt: Es wird nicht nachgefragt, und es wird zu oft unterstellt, dass etwas so und so ist (ohne Nachfragen).**
16. **Klare und differenzierte Formulierung der Ziele und Leistungskriterien (harte und weiche Kriterien). Ergebnisse messbar machen.**
17. **„Verquer denken“/Querdenken**
 - **Kontrafaktorisches Denken: Was müsste passieren, dass alles noch viel schlechter wird?**
 - **Was passiert, wenn es so weitergeht wie bisher?**
 - **Was müsste passieren, damit es viel besser wird?**
 - **Warum läuft es bei anderen viel besser?**

Konkrete Strategien der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen (5)

18. 360-Grad-Bewertung aller Mitarbeiter und Führungskräfte über Stärken und Optimierungsmöglichkeiten.
19. Wichtigkeit der Beziehungsebene: Personen, die sich sympathisch finden und/oder Personen, die Unstimmigkeiten zwischen sich geklärt haben, lösen Probleme schneller. Zeit nehmen für Verbesserungen bei Kaffee usw. Dies fördert die Beziehungsebene und den informellen Austausch.
20. Für alle Verbesserungsprozesse gilt: Man muss wissen, welche Personen die Veränderungsprozesse blockieren oder beschleunigen. Letztlich läuft alles über Personen.
21. Welche geheimen/inoffiziellen Spielregeln - die den offiziellen Spielregeln zuwiderlaufen - blockieren die Optimierung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen?
22. Wäre die eigene Abteilung als selbständiges eigenes Unternehmen lebensfähig? Würde sie den Auftrag bekommen? Wäre sie hinsichtlich Zeit, Kosten, Qualität, Innovation usw. besser als der beste Konkurrent? Um diese Frage zu beantworten, muss man klare Zielkriterien der Qualität (von Produkten, Serviceleistungen und Prozessen) bestimmen.
23. Sich mit den Besten vergleichen – außerhalb – innerhalb
24. Was können andere von mir lernen?
25. Zeit nehmen für Mitarbeiter – regelmäßige 5-Minutengespräche (pro Woche, Monat), Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche

Fragebogen zum Verbesserungswesen

1. Was lief in dieser Woche/Monat/Quartal gut und was wollen wir bewahren?
2. Was lief in dieser Woche/Monat/Quartal nicht gut und was sollte verbessert werden?
3. Was können andere zur Verbesserung tun?
4. Was kann ich zur Verbesserung tun?

Der Grundsatz jeder Verbesserung:

1. Spielregel / Anforderungsprofil / Standard / Philosophie / Kultur / Prinzip / Werte

- Was bedeutet das konkret?
- Was bedeutet das konkret nicht?

2. Kontrastierung mit der Realität

- Negative Beispiele aus der Realität
- Positive Beispiele aus der Realität

3. Aktivierung der Multiplikatoren

4. Dialogkultur, konstruktive Streit- und Konfliktkultur

Spielregeln der Konfliktaustragung

5. Reaktivierung der Spielregel

8. Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz von Änderungen und Innovationen

Ein Modell der erfolgreichen Änderung und Innovation

Anpassung und Adaptation an veränderte Bedingungen

Gegenwart

Zukunftszustände



- Ist-Zustand: Symptombeschreibung und Diagnose (Ursachen)
- Vision/Ziele/Soll-Zustand - Langfristigkeit
- Erläuterung des Änderungsbedarfs - Änderungsfähigkeit / Änderungsmöglichkeiten
- Leidensdruck/Einsicht/Vor- und Nachteile, wenn wir uns nicht verändern
- Strategie/Aktionsplan – unterschiedliche Szenarien
- Auseinandersetzung mit Ängsten, Risiken und Sorgen sowie mit Chancen und Möglichkeiten
- Berücksichtigung von kulturellen Werten: private, soziale, kulturelle Identitäten

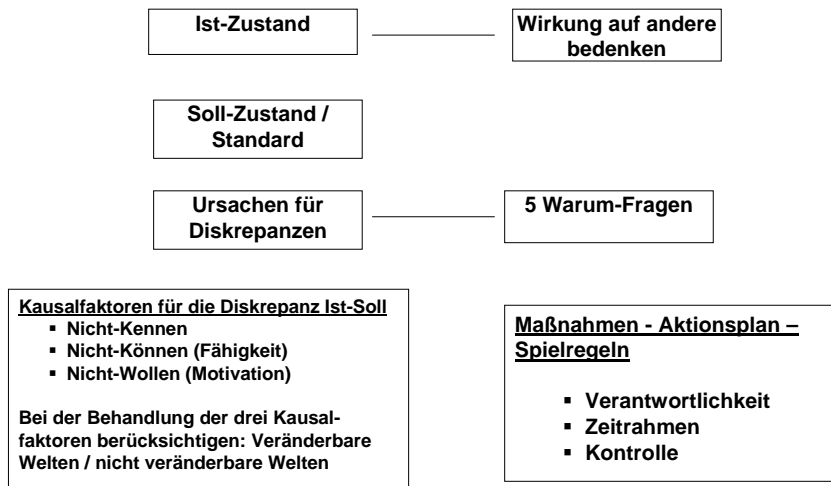
Fortsetzung:

Ein Modell der erfolgreichen Änderung und Innovation

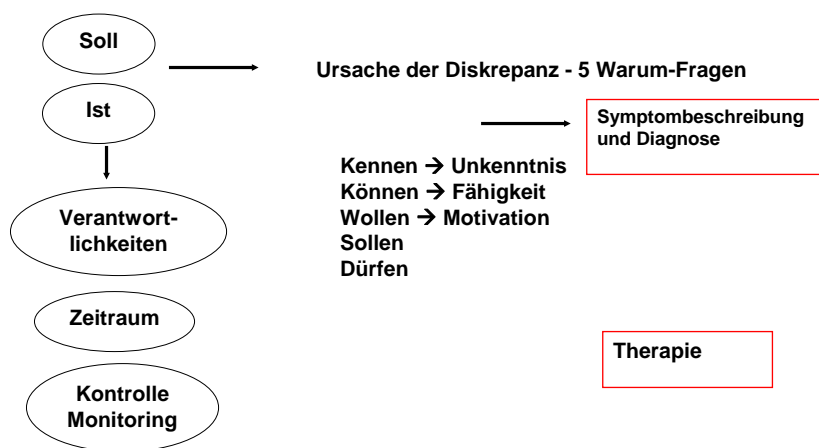
Anpassung und Adaptation an veränderte Bedingungen

- **Konsens der betroffenen Parteien (Führungskoalition) – Gemeinsamkeit schafft Nähe**
- **Unumkehrbarkeit - Schnelligkeit**
- **Erklärbarkeit/Sinnvermittlung (Wozu? Warum?) - Nutzenverdeutlichung, Anreize aufzeigen**
- **Vorhersehbarkeit (inhaltliches und zeitliches Drehbuch) – Zeithorizont, Planungssicherheit**
- **Beeinflussbarkeit/Einbeziehen**
- **Fairness : Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informative Fairness, interaktionale Fairness**
- **Impftheorie berücksichtigen; zweiseitig informieren: bad news genauso wie good news**
- **Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten**
- **Vorbildverhalten von Führung/Elite**
- **Aufzeigen von Erfolgen / Förderung von Stolz – Betonung der Stärken**
- **Reflektion über gegenseitige Erwartungen (Rechte/Pflichten)**
- **Konsequente Umsetzung – Projektorganisation – Ressourcen – Verantwortlichkeit – Zeitmanagement – Kontrolle – Flexibilität im Prozess – Integration der Prozesse**
- **Kommunikation: Klarheit, Professionalität, Verständlichkeit, Bildhaftigkeit**

Stärken stärken, Schwächen schwächen: Ein Rahmenmodell der kontinuierlichen Selbstverbesserung:



Der Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung



Umgang mit schwierigen Mitarbeitern

Beispiele

- Selbstüberschätzung oder Selbstunterschätzung
- Saturiertheit
- innerlich gekündigt
- Selbstprofilierer, der andere an die Wand drückt
- Egoist und mangelnder Teamplayer
- Informationsbunkerer
- Minderleister
- Verletzer von Spielregeln
- Frühpensionist

Gegenstrategie:

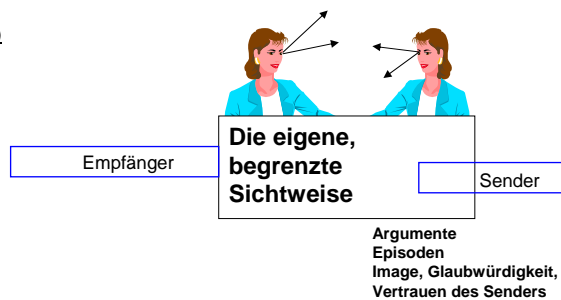
- Ist-Situation ansprechen: spiegeln, spiegeln, spiegeln, und Konsequenzen für ihn und andere verdeutlichen
- Soll-Situation erläutern (Anforderungsprofil klären)
- Ursachenanalyse (Warum ist dieses so?)
 - Nicht Kennen
 - Nicht Können
 - Nicht Wollen
 - Nicht Sollen
 - Nicht Dürfen
- Konkrete Maßnahmen
 - mehr oder weniger Verantwortung
 - mehr oder weniger Transparenz
 - mehr oder weniger Sinn
 - mehr oder weniger Feedback, usw.
- klare Verantwortlichkeiten

Wahrnehmung ist selektiv – Menschen nehmen die Realität unterschiedlich wahr je nach Erwartungshypothesen

Die Sichtweise ist abhängig vom Weltbild und vom Standort

Affektiv-kognitive Landkarte (oft diffus)

- Weltbild
- Persönliche Erfahrungen
- Hypothesen
- Stimmungen (positiv/negativ)
- Ängste
- Vorausurteile
- Vertrauen/Misstrauen
- Interessenslage
- Selbstwert
- Präferenzen
- Ökonomische Lage
- Erfahrung mit Repräsentanten
- Parteipräferenzen
- CI und CI alt
- Führung ist
 - Kompetent
 - Sympathisch
 - Fair und gerecht
 - Ich habe Vertrauen



Ein Urteil sagt über den Beurteilten genauso viel wie über den Urteiler.

Gewinner haben andere Sichtweisen als Verlierer.

Weisheit, Reife und Persönlichkeitsentwicklung als Konsequenz der Auseinandersetzung mit der Realität (Reflexion)

All dies wird möglich nur durch permanente

1) Selbstreflexion

(Was lief gut, was lief nicht gut, und warum? - Paul Baltes, MPI, Berlin)

2) Teamreflexion

(Was lief gut? Was lief nicht gut? Und warum? - Michael West, Birmingham)

3) Reflexion durch Externe

*Erfahrung allein macht nicht klüger;
es ist die Reflexion / Elaboration von Erfahrungen.*

Kann und muss alles immer schneller sein?



Der Hamster bin ich

- a) Machen wir die richtigen Dinge?
- b) Machen wir die Dinge richtig?

Kann/muss die Leistung objektiv steigen?

NEIN

- Der immer schneller werdende Hamster erzeugt Angst, Frust. Last statt Lust
- Angst führt zu Lähmung
- Aufwand-/Ertrag-Relation
- Der obere Führungskreis hat aber oft keinen Zugang zur Hamstersituation der Mitarbeiter und umgekehrt

Wir werden besser,
- indem wir andere Dinge tun
- indem wir die Dinge anders tun
- indem wir Dinge zusammen tun
d.h. Loslassen statt Hamsterrad.

Dies geschieht nur durch
a) Selbstreflexion
b) Teamreflexion
c) Fremdrelexion

Kurzvita von Prof. Dr. Dieter Frey

- Abitur 1966 Wirtschaftsgymnasium Rastatt
- Studium der Sozialwissenschaften (Psychologie, Ökonomie, Pädagogik und Soziologie) in Mannheim und Hamburg
- Diplom 1970 bis zur Habilitation: Mitarbeiter am interdisziplinären Sonderforschungsbereich der Universität Mannheim über Entscheidungsforschung (Beteiligung von Ökonomen, Juristen und Psychologen)
- Promotion 1973 über Verarbeitung selbstbedrohender Informationen
- Habilitation 1978 über Informationsverarbeitung bei Entscheidungen
- Von 1978 - 1993 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- 1988/89 Theodor Heuss Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York
- Seit 1993 Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München
- Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften
- Mitglied im Beirat von mehreren Fachzeitschriften und wissenschaftlichen Verlagen
- Gutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft
- Autor von ca. 400 wissenschaftlichen Artikeln, Buchbeiträgen, Büchern
- Deutscher Psychologie Preisträger 1998 (Psychologe des Jahres)
- 2000-2007 Dekan der Fakultät für Psychologie und Pädagogik an der LMU, München
- Seit 2003 Akademischer Leiter der Bayerischen Elite-Akademie
- Lehrbeauftragter ESMT (European School of Management & Technology, Berlin)

Literatur

- Brodbeck, F., Maier G. & Frey, D. (2002). Führungstheorien. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). Theorien der Sozialpsychologie: Band II (S.327-363). Bern: Huber.
- Frey, D., & Irle, M. (Hrsg.). (1993). Theorien der Sozialpsychologie: Band I. Kognitive Theorien. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). (2002). Theorien der Sozialpsychologie: Band II. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Gruppen- und Lerntheorien. Bern: Huber.
- Frey, D. & Irle, M. (Hrsg.). (2002). Theorien der Sozialpsychologie: Band III. 2. vollständige überarbeitete Auflage. Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien. Bern: Huber.
- Frey, D. & Greif, S. (Hrsg.). (1987). Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München: Psychologie Verlags Union.
- Hoyos, Graf, C. & Frey, D. (Hrsg.). (1999). Arbeits-, und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Frey, D., Graf Hoyos & v. Rosenstiel, L. (2005). Wirtschaftspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D. & Graf Hoyos (2005). Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- Frey, D. & Bierhoff, H.-W. (2006). Handbuch Sozial- und Kommunikationspsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Evaluation, Qualitätssicherung und Controlling in der Weiterbildung: Erkenntnisse und Empfehlungen

Thesen zum Vortrag von

Prof. Dr. Reinhold Weiß
Ständiger Vertreter des Präsidenten

und Forschungsdirektor

des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB)

anlässlich des gemeinsamen Fachkongresses des BMI, DBB
und DGB „**Bildungscontrolling in der Bundes-**
verwaltung“ am 5. Oktober 2007 in Berlin

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 28 31
Fax: 0228 / 107 - 29 82
E-Mail: pr@bibb.de

www.bibb.de

(1) Daten über die Weiterbildungsaktivitäten des öffentlichen Dienst belegen, dass der öffentliche Dienst – verglichen mit der privaten Wirtschaft – besonders weiterbildungsintensiv ist. Es nehmen relativ mehr Mitarbeiter teil und die Dauer der Weiterbildung ist im Schnitt länger als in der Privatwirtschaft.

(2) Angesichts begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen und einem hohen und partiell steigenden Bildungsbedarf stehen Unternehmen wie öffentliche Einrichtungen vor der Aufgabe, ihre Aus- und Weiterbildung so zu organisieren, dass die Bildungsmaßnahmen bedarfsspezifisch, qualitativ hochwertig, kostengünstig und hoch wirksam sind.

(3) Evaluation, Qualitätssicherung und Controlling haben viele Schnittstellen. Sie behandeln unterschiedliche, aber miteinander kompatible Facetten. Evaluation steht für die Überprüfung der Zielerreichung, Qualitätssicherung für die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden / Adressaten und Bildungscontrolling für die Steuerung von Bildung im Hinblick auf die Erreichung von Zielen einer Organisation.

(4) Bildungscontrolling kann nur dann wirksam sein, wenn Klarheit über die Ziele besteht. Sie müssen aus den Zielen einer Organisation abgeleitet, zumindest aber auf Kompatibilität geprüft sein. Bildungscontrolling muss somit aus der Strategie und der Führungsphilosophie abgeleitet werden bzw. mit ihr in Einklang stehen. So eingebunden, kann Bildungscontrolling, Veränderungsprozesse wirksam unterstützen.

(5) Bildungscontrolling kann und darf sich nicht auf die Wirkungskontrolle oder die Erfolgskontrolle reduzieren. Gegenstand muss vielmehr die gesamte Prozesskette sein, angefangen von der Planung und Bedarfsermittlung, über die Organisation und Durchführung bis zur Erfolgskontrolle und dem Transfer.

(6) Weiterbildungsbedarf stellt kein festes, vorgegebenes und sich allein aus Sachgesetzhlichkeiten heraus ergebendes Datum dar. Er ist vielmehr das Ergebnis eines internen Planungs- und Entscheidungsprozesses, in den viele Wertungen und individuelle Prioritätensetzungen eingehen. Dementsprechend werden Bildungsmaßnahmen heute zu einem erheblichen Teil nicht mehr als festes Angebot vorgehalten, sondern kundenspezifisch auf die Bedürfnisse interner Kundengruppen ausgerichtet.

(7) Der Erfolg von Weiterbildung kann an verschiedenen Indikatoren abgelesen werden. Bildungsmaßnahmen sollen erstens strategisch ausgerichtet und folglich relevant für das Erreichen dieser Ziele sein. Bildungsarbeit soll zweitens effektiv sein und sicherstellen, dass die intendierten Ziele auch erreicht werden. Bildungsmaßnahmen sollen drittens wirtschaftlich effizient sein, sich also durch eine günstige oder angemessene Relation von Aufwand und Nutzen auszeichnen. Und sie sollen sich viertens im Erfolg der Organisation niederschlagen.

(8) Bildungscontrolling versucht, betriebliche Bildungsprozesse, soweit möglich und ökonomisch sinnvoll, mit Hilfe von Daten und Kennziffern transparent und damit steuerbar zu machen. Das setzt ein Messen von finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen und Inputfaktoren, aber auch der erzielten Ergebnisse voraus. Daneben müssen auch qualitative Faktoren, Bewertungen, Prozesse und Strukturen in den Blick genommen werden.

(9) Eine gängige und weithin akzeptierte Systematik der Erfolgsmessung stammt von Kirkpatrick. Er unterscheidet zwischen der Zufriedenheit der Teilnehmer („Reaction“), dem Lernerfolg („Learning“), dem Transfererfolg („Behavior“) und dem Unternehmenserfolg („Results“). Diesem Ansatz lassen sich die Instrumente einer Erfolgsmessung zuordnen.

(10) Bildungscontrolling muss organisationale und individuelle Ziele, Interessen und Wünsche miteinander abstimmen und versuchen, sie in Einklang zu bringen. Als Instrument hierfür haben sich regelmäßige Mitarbeitergespräche bewährt. Sie sind als Zielvereinbarungs-, Förder- oder Entwicklungsgespräch in vielen Organisationen eingeführt worden. Als anerkanntes Instrument der Personalentwicklung sind sie teilweise bereits Bestandteil von Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen geworden.

(11) In den Unternehmen wird heute genauer geprüft, ob es sich wirtschaftlich lohnt, eigene Ressourcen an Räumen und Personal für Bildungszwecke vorzuhalten oder ob es nicht günstiger ist, dies von externen Spezialisten zuzukaufen. Vergleichs- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen haben zu einem partiellen Outsourcing geführt. Ebenso wird genauer geprüft, welche Lernformen am besten geeignet sind, ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

(12) Die Wirkung von Bildungsmaßnahmen zeigt sich erst in der Umsetzung. Für den Transfer muss daher Zeit einkalkuliert werden. Der Nutzen von Bildungsinvestitionen zeigt sich nämlich selten bereits unmittelbar nach einem Seminarbesuch. Er tritt oftmals erst Wochen oder Monate später zu Tage, wenn Erlerntes in Erfahrungswissen umgesetzt worden ist. Der Versuch, den Bildungserfolg kurzfristig zu überprüfen, ist deshalb in vielen Fällen zum Scheitern verurteilt.

(13) Ein explizites Bildungscontrolling findet sich am ehesten in größeren Unternehmen. Aber auch hier kann von einer umfassenden Realisierung keine Rede sein. Überwiegend beschränkt sich das Controlling auf den Einsatz weniger Instrumente und Kennziffern, die routinemäßig eingesetzt werden. Eine umfassende Evaluation einzelner Maßnahmen wird nur bei strategisch zentralen Projekten vorgenommen. Im allgemeinen wird nach dem Motto verfahren „quick and dirty“.

(14) Bildungscontrolling wird oftmals als Druckmittel eingesetzt, um einen vermeintlich unproduktiven Bereich neu zu strukturieren, auszugliedern oder zu verkleinern. Die Chance eines Bildungscontrolling besteht aber nicht so sehr in der Kostenreduktion, sondern vielmehr darin, die Bildungsarbeit mittel- und längerfristig zu positionieren, eine Ausrichtung auf strategische und operative Ziele zu unterstützen sowie die Wirtschaftlichkeit und damit auch die Akzeptanz zu erhöhen.

Bonn, den 24. September 2007

Modernisierung der dienstlichen Fortbildung – Zehn Orientierungspunkte

Rede von Bundesminister Dr. Wolfgang Schäuble beim Fachkongress „Bildungscontrolling in der Bundesverwaltung“ am 5. Oktober 2007 in Berlin

Der heutige Kongress ist eine gemeinsame Veranstaltung des Innenministeriums, des Deutschen Beamtenbundes und des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Das stimmt mich froh. Unsere Zusammenarbeit ist ein klares Signal für den hohen Stellenwert, den wir alle gleichermaßen der dienstlichen Fortbildung einräumen.

Wir werden diese gemeinsame Überzeugung heute mit einer Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung besiegeln. Fortbildung und die Entwicklung von Führungskräften in der Bundesverwaltung sind wie die Modernisierung der Verwaltung insgesamt zwingend auf eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Dienststellen und den Beschäftigten angewiesen.

Über alle Differenzen hinweg, die es gelegentlich auch zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften gibt, besteht in einem grundlegenden Punkt vollkommene Einigkeit: Wir brauchen hoch qualifizierte, hoch motivierte und möglichst optimal eingesetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und das nicht allein im Interesse der Bürgerinnen und Bürger, die zu Recht eine leistungs- und zukunftsfähige Verwaltung erwarten, sondern auch, um die eben manchmal doch bestehenden Differenzen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften möglichst klein zu halten und keine unnötigen Reibungsverluste entstehen zu lassen.

Der öffentliche Dienst steht vor großen Aufgaben. Die Welt – auch Deutschland – wandelt sich. Wir alle, nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche sind von Änderungen erfasst, die sich in den nächsten Jahren mit noch größerer Dynamik fortsetzen werden: Globalisierung, demographischer Wandel, immer schnellere technische Entwicklungen, aber auch die Haushaltskonsolidierung sind Themen, die auch und gerade den öffentlichen Dienst betreffen.

Verwaltung wird sich grundlegend und nachhaltig verändern müssen, um zukunftsfest zu sein. Erste Voraussetzung hierfür ist eine hochwertige und professionelle dienstliche Fortbildung, die ihrerseits auf der Höhe der Zeit und imstande ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem notwendigen Rüstzeug zu versehen. Über diese Notwendigkeit sind sich

die Bundesregierung, der Deutsche Beamtenbund und der Deutsche Gewerkschaftsbund gleichermaßen im Klaren und einig.

Sehen wir uns die anstehenden Herausforderungen einmal genauer an, um ermessen zu können, welche Innovationskraft von Staat und Verwaltung erwartet wird und wie dienstliche Fortbildung zur Bewältigung dieser Aufgaben beitragen kann – inhaltlich, methodisch und organisatorisch. Ich werde versuchen, in zehn Leitsätzen einige Orientierungspunkte zu geben.

Einen Punkt, der mir besonders am Herzen liegt, möchte ich gleich zu Anfang nennen und als ersten Leitsatz formulieren: Wir müssen noch besser lernen, im internationalen Kontext zu handeln. Wir brauchen eine internationale, vordringlich europäische Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Denn nahezu jeder Arbeitsbereich in der öffentlichen Verwaltung weist inzwischen internationale Aspekte auf.

Dementsprechend benötigen fast alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst mehr oder weniger detaillierte Kenntnisse über andere Länder, über Institutionen und Entscheidungsprozesse der Europäischen Union und der internationalen Staatengemeinschaft. Auch brauchen wir interkulturelle Kompetenzen und Sprachkenntnisse, wenn deutsche Interessen angemessen und effektiv wahrgenommen werden sollen.

Im Zeichen des globalen Wettbewerbs – der auch ein Wettbewerb der Verwaltungskulturen ist – müssen wir fähig sein, verschiedene Staats- und Verwaltungssysteme zu vergleichen und jeweils vom Besten zu lernen. Wenn wir am hohen Anspruch der Lissabon-Strategie festhalten und Europa zum dynamischsten Wirtschafts- und Lebensraum der Welt fortentwickeln wollen, muss auch Deutschland, muss auch die deutsche Verwaltung ihren Beitrag leisten.

Im europäischen und internationalen Vergleich kann nur bestehen, wer sich auch in der Fortbildung verstärkt an europa- und weltweit anerkannten Standards und Zertifizierungsverfahren orientiert. Allein so können wir die Gleichwertigkeit deutscher Qualifikationen nachweisen.

Und wir müssen in Zukunft alles daran setzen, selbst wieder eine Vorreiterrolle im Bildungsbereich zu spielen und selbst wieder europäische und internationale Standards zu setzen. Blickt man in die Bildungsgeschichte der letzten Jahrhunderte zurück, so kann man über unser heutiges *standing* in den internationalen bildungspolitischen Debatten manchmal schon etwas traurig werden. Aber wir werden das ändern.

Allerdings muss uns bewusst sein, dass das traditionelle staatliche Instrumentarium – rechtliche Regulierungen und zwischenstaatliche

Abkommen – heutzutage oft nicht mehr reicht, um politische Ziele und Wertvorstellungen auch wirklich erfolgreich durchzusetzen. Denn heute gibt es zahllose und zum Teil auch sehr einflussreiche nicht-staatliche Akteure. Globalisierung heißt eben auch, dass Staaten Regulierungsmacht verlieren. Wir müssen uns viel mehr mit NGOs, Interessenverbänden und auch Wirtschaftsunternehmen auseinandersetzen – und eben auch die Zusammenarbeit suchen.

Und so müssen die Beschäftigten im öffentlichen Dienst zunehmend die Fähigkeit entwickeln, sich auch souverän, kooperativ und zielbewusst in entsprechenden Netzwerken zu bewegen. Sie müssen es lernen, mit verschiedenen nationalen und internationalen, staatlichen, kirchlichen und privaten Partnern Verhandlungen zu führen, Vereinbarungen zu treffen, gemeinsame Regelwerke aufzustellen oder Verhaltensstandards zu entwickeln.

Neben dem hoheitlichen Handeln will auch diese komplexe Form des Interessenausgleichs und des kooperativen Handelns – die so genannte Governance – beherrscht sein. Mein zweiter Leitsatz lautet deshalb: Wir müssen eine größere Kompetenz für Fragen der Governance entwickeln. Bislang gibt es dafür noch keine Fortbildungskonzepte. Diese müssen nun so rasch wie möglich erarbeitet und dann auch umgesetzt werden.

Governance-Kenntnisse sind übrigens nicht nur ein Gebot im Bereich des *internationalen* Verwaltungshandelns. Auch im Inland zeichnet sich ein Wandel des Staatsverständnisses ab, der sich in Zukunft sehr wahrscheinlich noch verstärken wird. Immer mehr Wirtschafts-, Wohlfahrts- und Interessenverbände, Verbraucher- und Berufsgruppen, Bürgervereinigungen wollen heute an Verwaltung partizipieren bzw. ihre Angelegenheiten selbst regulieren.

Solange der Staat keine Kernkompetenzen aufgibt, überwiegende Allgemeininteressen oder den Minderheitenschutz vernachlässigt, ist gegen eine angemessene Beteiligung Privater an der Verwaltungstätigkeit nichts einzuwenden, im Gegenteil.

Eine weitere Folge des gewandelten Staatsverständnisses sind die gestiegenen Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger an Serviceleistungen von Staat und Verwaltung. Immer mehr wird der Staat neben seinen Aufgaben als Rechts- und Sozialstaat und als Sicherheitsgarant auch in der Rolle einer zentralen Dienstleistungsinstitution gesehen. In der modernen Informations- und Wissensgesellschaft bedeutet dies, dass von ihm erwartet wird, vielfältige Informations-, Kommunikations- und Transaktionsangebote wie auch politische Partizipationsmöglichkeiten online bereitzustellen.

Daraus ergibt sich ein dritter Leitsatz: Die dienstliche Fortbildung muss den Ausbau des E-Government fördern. Der verstärkte Einsatz neuer

Informationstechnologien wie die IT-basierte Kommunikation haben in der öffentlichen Verwaltung bereits viele spürbare Leistungsverbesserungen gebracht. Sie werden auch in Zukunft wesentliche Faktoren der Verwaltungsmodernisierung und wichtige Instrumente der Bürgernähe sein. Die Potenziale des E-Government sind noch lange nicht ausgeschöpft. Sie müssen konsequent weiter entfaltet werden.

Das E-Government ist aber nur ein Bereich von vielen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes hinzulernen und teilweise auch gründlich umdenken müssen. Wer heute in der öffentlichen Verwaltung tätig ist, muss immer bereit und fähig sein, sich schnell auf neue Problemlagen einzustellen, in kurzer Zeit die zur Aufgabenerfüllung benötigten Kompetenzen anzueignen und neue Lösungsideen zu entwickeln. Als vierter Leitsatz folgt daraus: Wir müssen das lebenslange Lernen fördern.

Das ist zunächst eine Konsequenz aus den Anforderungen der modernen Wissensgesellschaft, in der Wissen eben immer schneller veraltet und insofern laufend aktualisiert werden muss. Die permanente Arbeit am eigenen Wissenshorizont, die Nutzung der eigenen kreativen Ressourcen sind Motor des Erfolges – in der öffentlichen Verwaltung genauso wie in der Wirtschaft und in anderen Bereichen.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst wird es unerlässlich sein, sich auf der Basis einer soliden Fachausbildung während des gesamten Berufslebens kontinuierlich fortzubilden und immer wieder neue Qualifikationen zu erwerben. Diese Notwendigkeit wird noch durch die Folgen des demographischen Wandels verstärkt: Wenn die Belegschaften im Durchschnitt erheblich altern und immer weniger junge qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen, muss die öffentliche Verwaltung lernen, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker als bisher durch formelle und informelle Lernprozesse leistungsfähig und motiviert zu halten.

Der Grundsatz des lebenslangen Lernens gilt natürlich insbesondere für die Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung. Das möchte ich mit allem Nachdruck betonen, denn hier gibt es durchaus einen gewissen Optimierungsbedarf.

In der Bundesverwaltung wird zwar viel für die Nachwuchsführungskräfte getan, vor allem werden sie durch die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung gründlich auf die Übernahme von Führungsfunktionen vorbereitet. Einen Nachholbedarf sehe ich allerdings bei den berufserfahrenen und somit höheren Führungskräften. Auch ihnen müssen attraktive und anspruchsvolle Fortbildungsmöglichkeiten geboten werden, wie sie in unserer Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung vorgesehen sind. Der fünfte Leitsatz, den ich

nennen will, lautet dementsprechend: Die mittlere und höhere Führungsebene ist in die Fortbildung einzubeziehen.

Jedoch ist dieser Zielgruppe mit klassischen Trainingsveranstaltungen oft nicht gedient. Geeigneter sind da schon Vorträge von anerkannten Fachleuten zu aktuellen Themen, wie sie seit kurzem ja auch von der Bundesakademie organisiert werden.

Auch das so genannte Coaching ist ein wichtiges Fortbildungsinstrument. Coaching ist zwar finanziell aufwändig, aber besonders effektiv, da es sich um eine genau auf eine bestimmte Person zugeschnittene, aufgabennahe Form der Führungskräfteentwicklung handelt. Ich begrüße also, dass die Bundesakademie in nächster Zeit hier in Berlin ein Coaching-Zentrum aufbauen wird.

Zudem sollte bei dieser Zielgruppe auch das eigenverantwortliche Lernen Unterstützung finden. Führungskompetenz kann man schließlich nicht nur in Seminarräumen, sondern auch – und oftmals viel besser – in Netzwerken von Verwaltungsfachleuten und im Erfahrungsaustausch mit Führungskräften der Wirtschaft und anderer gesellschaftlicher Bereiche erweitern.

Mit Informationsangeboten zum Selbststudium, Planspielen, Computersimulationen, virtuellen Expertenforen können die vielfältigen Möglichkeiten der neuen Medien in die Führungskräfteentwicklung einbezogen werden. Das klingt so, als könnte Fortbildung sogar Spaß machen. Es ist also die Kreativität der Anbieter gefragt.

Und das gilt natürlich nicht nur bei den Führungskräften, sondern generell in der dienstlichen Fortbildung. Denn auch hier wird von der modernen Informations- und Kommunikationstechnik noch viel zu wenig Gebrauch gemacht. Dabei kann man sie vielfältig einsetzen – vielleicht nur selten als Seminarersatz, aber häufig zur Vorbereitung und Nachbereitung einer Fortbildungsveranstaltung oder auch zur Auffrischung, Ergänzung und Vertiefung des Wissens nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz. Außerdem kann man so den Transfer des Gelernten in die Praxis deutlich verbessern und erleichtern.

Es gibt weitere Vorteile. Mit elektronischen Arbeitshilfen und Informationssystemen lässt sich auch das informelle und selbst gesteuerte Lernen unterstützen, das außerhalb offizieller Fortbildungsmaßnahmen stattfindet, – und man kann es vor allem qualitativ absichern. Das informelle Lernen – die Recherche im Internet, das Nachschlagen in Büchern und Skripten oder auch die Nachfrage bei Kolleginnen und Kollegen – gewinnt im Behördenalltag ja Gott sei Dank immer mehr an Bedeutung. Denn die Informations- und Wissensgesellschaft hat die Grenzen zwischen Arbeiten und Lernen weitgehend verwischt.

„Wissensarbeiter“ müssen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben heutzutage ständig aktuelle Informationen suchen und neues Wissen erwerben. Es gilt also, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich mit aktuellen und verlässlichen Informationen zu versorgen, die nach individuellem Bedarf und entsprechend der speziellen Arbeitssituation selbst gesteuert abgerufen werden können. Solche Lernprozesse in die Arbeitsabläufe zu integrieren ist ein neues, wichtiges Einsatzfeld für E-Learning. Mit dem sechsten Leitsatz plädiere ich deshalb für eine Förderung des informellen Lernens und eine Stärkung des E-Learning.

Selbst gesteuertes Lernen ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation. Neben Arbeitsteilung, Hierarchie und Koordination sind Offenheit, Kreativität, die Bereitstellung von Wissen und die Fähigkeit zur innovativen Problemlösung entscheidende Erfolgsfaktoren.

Diesem Anspruch der Wissensgesellschaft muss auch die Fortbildung in Zukunft gerecht werden: Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine Selbstverantwortung für die eigenen Lernprozesse zuzuerkennen. E-Learning bietet sich übrigens auch an, um Beschäftigte mit familiären Pflichten sowie Teilzeit- und Telearbeitskräfte besser in die Fortbildung einzubeziehen.

Welche konkreten Fähigkeiten allerdings von den Beschäftigten erlernt werden müssen – sei es in formellen oder informellen Lernprozessen –, lässt sich heute kaum mit Gewissheit für die Zukunft sagen. Dafür ändern sich die Aufgaben und Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns und damit die Arbeitsanforderungen in einer globalisierten und digitalisierten Welt viel zu schnell.

Eines aber ist sicher: Wichtiger noch als die Aneignung von beeindruckendem Expertenwissen wird in Zukunft die Fähigkeit sein, die aus vielen verschiedenen Quellen stammenden Informationen unter ganzheitlichen Gesichtspunkten zu ordnen, zu bewerten sowie mit Erfahrung und Urteilskraft wie auch in Koordination und Kooperation mit anderen in praktische Maßnahmen umzusetzen.

Mehr noch als bisher müssen also Querschnittskompetenzen im Vordergrund stehen – diese Forderung möchte ich mit meinem siebten Leitsatz benennen. Kommunikative und soziale Fähigkeiten, prozessorientiertes und vernetztes Denken, Teamfähigkeit und Arbeiten in unterschiedlichen Netzwerken haben eine immer größere Bedeutung.

Daneben bleibt wirtschaftliches Handeln eine unverändert aktuelle Anforderung, die wegen der notwendigen Haushaltskonsolidierung auch weiterhin nicht vernachlässigt werden darf: Kenntnisse und Fähigkeiten in strategischer Steuerung, Prozessorganisation, Kosten- und

Leistungsrechnung, Controlling, Benchmarking und Qualitätsmanagement sind in der öffentlichen Verwaltung immer noch zu wenig ausgeprägt. Hier besteht noch einiger Schulungsbedarf.

Diesen Schulungsbedarf gibt es übrigens auch bei den Fortbildungspraktikern selbst. Für alle Arten des Verwaltungshandelns gilt der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit, demzufolge die aufgewendeten Mittel in einem angemessenen Verhältnis zum erwartbaren Erfolg stehen müssen. Die dienstliche Fortbildung bildet hier keine Ausnahme. Auch sie muss den Nachweis erbringen, dass die in ihrem Bereich eingesetzten Mittel gut angelegt sind.

Voraussetzung dafür ist zunächst eine hinreichende Klarheit über die Kosten der Fortbildung einerseits und ihren Nutzen für die Aufgabenerfüllung andererseits. Der Nutzen der Fortbildung kann wiederum nur festgestellt werden, wenn die Ziele der Fortbildung hinlänglich klar definiert sind und die Zielerreichung überprüfbar ist. Mit anderen Worten: Ich fordere ein umfassendes Fortbildungscontrolling für die gesamte Bundesverwaltung. Dies ist mein achter und für die Zukunft der dienstlichen Fortbildung vielleicht gewichtigster Leitsatz.

Ziel des Fortbildungscontrollings ist es, eine Steuerung der Qualität, Effektivität und Effizienz der dienstlichen Fortbildung zu ermöglichen. Wir müssen mit professionellen Methoden darauf hinwirken können, dass die dienstliche Fortbildung ihrer großen Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung gerecht wird. Die Steuerung muss daher anhand konkreter Zielvorgaben – möglichst in Form aussagekräftiger Kennzahlen – erfolgen. Davon sind wir im Augenblick noch weit entfernt.

Die Frage, welche Kennzahlen sich am besten zur Steuerung im Fortbildungsbereich eignen, möchte ich offen lassen. Damit sollen sich Verwaltungs- und Fortbildungsexperten im offenen Dialog auseinandersetzen. Jedenfalls verspricht die Diskussion, spannend zu werden. Ich erhoffe mir entscheidende Impulse für die gesamte Fortbildungsarbeit im Bund.

Allerdings wäre auch die beste Steuerung im Fortbildungsbereich ohne Wirkung, wenn nicht die Personalentwicklung der Behörden in die Betrachtung mit einbezogen würde. Denn Fortbildungsplanung und Personalentwicklung gehören untrennbar zusammen.

Sicherlich hat es in den letzten Jahren auf dem Gebiet der Personalentwicklung Fortschritte gegeben. Alle Bundesbehörden verfügen mittlerweile über Personalentwicklungskonzepte. Regelmäßig werden Mitarbeitergespräche geführt, die unter anderem auch Fortbildungsfragen zum Inhalt haben. Aber diese Mitarbeitergespräche sind auf die Perspektive zweier Einzelpersonen beschränkt. Selten wird

das *big picture*, werden künftige Herausforderungen der ganzen Behörde mit in den Blick genommen.

Damit fehlt eine entscheidende Grundlage für zukunftsgerichtete Fortbildungsplanung: die Verknüpfung mit den Behördenzielen und der Behördenstrategie. Diese Verknüpfung vorzunehmen ist Aufgabe der Behördenleitungen. Erst müssen die Behördenziele feststehen, bevor daraus die Kompetenzen der Beschäftigten abgeleitet werden können, die zur Zielerreichung erforderlich sind.

Diese erforderlichen Kompetenzen können anschließend mit den vorhandenen Qualifikationen verglichen werden, und daraus erst ergibt sich letztlich der konkrete Fortbildungsbedarf. Darum heißt mein neunter Leitsatz: Die Fortbildungssteuerung muss mit der Behördensteuerung verzahnt werden. Sie setzt eine strategische Personalentwicklung, noch besser ein Behördencontrolling – also die Behördensteuerung mit Kennzahlen – voraus.

Hier wird noch einmal deutlich, dass die Modernisierung der Fortbildung in die Innovationsprozesse der gesamten Bundesverwaltung eingebunden sein muss. Fortbildung ist gleichzeitig Instrument und Teil der Verwaltungsmodernisierung. Einerseits muss sie Reformen voranbringen, andererseits muss sie selbst reformiert werden, um diese Aufgabe zu erfüllen.

Man darf nicht den Fehler begehen, den Wert der Fortbildung für die Modernisierungsanstrengungen von Staat und Verwaltung gering zu achten. Auch wenn sie die gesamte Verwaltungsmodernisierung nicht alleine zu tragen vermag, so hat sie doch große Bedeutung für den Gesamterfolg von Innovationsvorhaben. Bei allen Projekten muss deshalb frühzeitig die notwendige Fortbildung mitbedacht werden. Diese dringliche Aufforderung möchte ich als meinen zehnten und letzten Leitsatz benennen.

Die notwendigen Reformen verlangen von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umfassende Neuorientierungen. Sie können nur erfolgreich sein, wenn bei der Umsetzungsplanung von vornherein lernpsychologische Grundsätze mitberücksichtigt werden. Alle Innovationsprozesse müssen letztlich auch als Lernprozesse verstanden und entsprechend gestaltet werden. Den Fortbildungseinrichtungen kommt daher schon bei der Konzeption von Modernisierungsprojekten die Aufgabe zu, die betroffenen Behörden beratend zu unterstützen.

Alle zehn Leitsätze zeigen, dass die dienstliche Fortbildung noch eine große Strecke Weges zurückzulegen hat. Ich freue mich umso mehr, dass die Bundesregierung auf diesem Weg nicht allein ist, sondern von Gewerkschaften und Beamtenbund konstruktiv begleitet wird.

Vieles von dem, was ich hier vorgetragen habe, wird von dbb und DGB in vollem Umfang mitgetragen. Es ist mir nunmehr eine große Freude, die Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung gemeinsam mit den Herren Heesen und Sommer zu unterzeichnen.

Für Innovationen, Fortbildung und Führungskräfteentwicklung in der Bundesverwaltung

Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung
vom 5. Oktober 2007

Die Bundesregierung, vertreten durch den Bundesminister des Innern, der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) mit den Mitgliedsgewerkschaften Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), Gewerkschaft der Polizei (GdP), Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), TRANSNET und IG Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) sowie der dbb beamtenbund und tarifunion (dbb) mit seinen Mitgliedsgewerkschaften Bund Deutscher Forstleute (BDF), BDZ – Deutsche Zoll- und Finanzgewerkschaft, Bundespolizeigewerkschaft – Verband Innere Sicherheit (bgv), Gewerkschaft Technik und Naturwissenschaft im öffentlichen Dienst (BTB), Deutscher Anwaltsverein (DAAV), Deutsche Polizeigewerkschaft (DPolG), Kommunikationsgewerkschaft DPV (DPVKOM), Deutsche Steuer-Gewerkschaft (DSTG), Fachverband Wasser- und Schifffahrtsverwaltung e. V. (FWSV), Verkehrsgewerkschaft GDBA, Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL), Gewerkschaft der Sozialversicherung (GdS), Verband der Arbeitnehmer der Bundeswehr (VAB), Verband der Beamten der Bundeswehr (VBB), verband der beschäftigten der berufs- und arbeitsmarktdienstleister (vbba), Verband der Beschäftigten des gewerblichen Rechtsschutzes (VBGR), Verband der Beschäftigten der obersten und oberen Bundesbehörden (VBOB), VdB Bundesbankgewerkschaft, Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt (VDL), Verband Hochschule und Wissenschaft (VHW) sowie Verein der Rechtspfleger im Bundesdienst (VRB)

wollen gemeinsam Innovationen, Fortbildung und Führungskräfteentwicklung in der Bundesverwaltung fördern und stärken. Sie haben sich daher auf folgende Grundsätze, Ziele und Maßnahmen verständigt:

I. Grundsätze

Der verschärfte internationale Wettbewerb im Zeichen der Globalisierung stellt steigende Anforderungen auch an Staat und Verwaltung. Die Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen an Qualität und Schnelligkeit öffentlicher Dienstleistungen sind gestiegen. Der demographische Wandel wird nicht nur die künftige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen, sondern sich auch auf Aufgaben, Strukturen und Finanzen der öffentlichen Verwaltung auswirken. Vor allem die rasante Entwicklung der Informationstechnologie und nicht zuletzt die schwierige Lage der öffentlichen Haushalte machen insbesondere prozessorientierte Reformen von Staat und Verwaltung notwendig. Vor diesem Hintergrund sind folgende Grundsätze zu beachten:

1. Der öffentliche Dienst braucht eine innovationsfreundliche Verwaltungskultur.

2. Die wichtigste Ressource des öffentlichen Dienstes ist sein Personal. Eine zukunftsorientierte Verwaltung ist nur zu erreichen, wenn die Beschäftigten ihre Ideen und Erfahrungen einbringen und Veränderungsprozesse im Rahmen einer kooperativen Führung mitgestalten können.
3. Neben einer gründlichen und umfassenden Ausbildung ist die lebenslange Fortbildung von entscheidender Bedeutung. Um den sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden und sich neue berufliche Perspektiven zu erschließen, sind die Beschäftigten verpflichtet, ihre Leistungsfähigkeit und Kompetenz zu erweitern. Der Bund gewährleistet die entsprechende Fortbildung.
4. Die Leistungsstärke der Verwaltung hängt von eigenverantwortlich handelnden Beschäftigten ab. Ihre Motivation wird wesentlich durch die Beschäftigungsbedingungen beeinflusst, wie z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, betriebliche Gesundheitsförderung, leistungsorientierte Bezahlung und nicht zuletzt Sicherheit des Arbeitsplatzes.
5. Die öffentliche Verwaltung braucht auf allen Ebenen kompetente und engagierte Führungskräfte, die anforderungsgerecht ausgewählt werden. Führungskräfte einschließlich des Führungskräftenachwuchses sind besser und intensiver auf ihre Aufgaben vorzubereiten und kontinuierlich fortzubilden.
6. Durchgängiges Leitmotiv einer modernen Verwaltung ist die Gleichstellung von Frauen und Männern, die bei Entscheidungsprozessen von vornherein, regelmäßig und systematisch zu berücksichtigen ist (Gender-Mainstreaming).

Führungskräfte tragen für die Beachtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes in besonderer Weise Verantwortung.

7. Das Personalmanagement berücksichtigt die demographische Entwicklung.
8. Die Modernisierung der Bundesverwaltung wird sozialverträglich gestaltet.

II. Ziele und Handlungsfelder

Die Bundesregierung und die Gewerkschaften haben das gemeinsame Ziel, die Bürgerorientierung der Verwaltung sowie deren Dienstleistungsqualität und Wirtschaftlichkeit zu fördern. Dieses Ziel verfolgt das Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen einschließlich des Programms E-Government 2.0“ vom 13. September 2006 und dessen Konkretisierung durch den Umsetzungsplan 2007 vom 28. Februar 2007. Die Ziele von Verwaltungsmodernisierung und E-Government sind nur im vertrauensvollen Zusammenwirken und gemeinsam mit den Beschäftigten und deren Interessenvertretungen zu erreichen.

Handlungsbedarf besteht insbesondere in den Bereichen Personalmanagement, Steuerung, Organisation, E-Government und internationale Kooperationsfähigkeit:

1. Personalmanagement

Die öffentliche Verwaltung braucht ein professionelles, vorausschauendes und motivierendes Personalmanagement und eine Führungskultur, welche die Beschäftigten in Entscheidungen über Ziele und Maßnahmen einbezieht. Dazu gehören gezielte Personalentwicklung, richtiger Personaleinsatz und motivierende Personalführung. Personalverantwortliche müssen vor allem die folgenden Bereiche aktiv gestalten:

- Objektive und transparente Personalauswahl unter Berücksichtigung gleichstellungspolitischer Aspekte,
- Aufbau entwicklungsfördernder Arbeits-, Kooperations- und Kommunikationsstrukturen, z. B. durch Zielvereinbarungen, Personalführungsgespräche, Mitarbeitergespräche und Konfliktmoderation,
- Delegation von Verantwortung und Förderung der Eigenverantwortlichkeit,
- Vermittlung der erforderlichen neuen Qualifikationen und Kompetenzen insbesondere auch unter Berücksichtigung des steigenden Anteils der älteren Beschäftigten,
- angemessene Berücksichtigung von internationalen Verwendungen sowie
- frühzeitige und dauerhafte betriebliche Förderung von Gesundheit, Stärkung des Gesundheitsbewusstseins und damit der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Übrigen gilt das Arbeitsschutzgesetz.

2. Steuerung

Die Modernisierung der Bundesverwaltung soll die Rechts- und Sozialstaatlichkeit sowie die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Verwaltung stärken. Sie wird zu einem großen Teil von der Fähigkeit der Führungskräfte bestimmt, Personal- und Finanzressourcen ergebnis- und wirkungsorientiert und zugleich wirtschaftlich zu steuern und transparent zu gestalten. Betriebswirtschaftliche Steuerungsmodelle müssen den verschiedenen Aufgaben- und Prozesstypen in den Behörden (z.B. Vollzugsdienste, allgemeine Verwaltung) gerecht werden. Sie unterstützen eine professionelle und ergebnisorientierte Behördenarbeit.

3. Organisation

Die Verwaltung soll innovativer Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen sein. Wichtige Bestandteile der Modernisierung sind Vereinfachung und elektronische Unterstützung sowie Verknüpfung von Prozessen zwischen Behörden, Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen. Eine prozessorientiert organisierte Verwaltung betrachtet die Verfahren nicht nur unter rechtsstaatlichen Gesichtspunkten, sondern auch unter den Gesichtspunkten der Effektivität und Bürgerfreundlichkeit. Eine vernetzte Verwaltung erlaubt es, Prozesse in Entscheidungs- und Unterstützungsaufgaben zu gliedern und Aufgaben ortsunabhängig zu erfüllen (z.B. in Dienstleistungszentren). Dadurch können Investitionen in moderne Technologien behördenübergreifend genutzt werden, Investitionskosten aufgeteilt, Professionalität durch Bündelung von Expertenwissen erhöht und Redundanzen vermieden werden.

Aufgabenkritik und Geschäftsprozessoptimierung dienen der Konzentration auf Kernaufgaben und der Verbesserung der Verwaltungsabläufe. Die Interessen der Beschäftigten sind zu beachten.

4. E-Government

Die IT-Nutzung durch die Verwaltung und die IT-basierte Kommunikation (E-Government) haben sichtbare Modernisierungserfolge und Leistungsverbesserungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen bewirkt. Verwaltungsvorgänge von der Personalverwaltung über das Management von Dienstreisen bis hin zu Fachverfahren werden inzwischen elektronisch abgewickelt. Die öffentlichen Verwaltungen sind mit PC-Arbeitsplätzen ausgestattet, per E-Mail erreichbar und bieten Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen Informationen im Internet an oder ermöglichen im Idealfall Verwaltungsverfahren auf Wunsch vollständig online. Den Weg des E-Governments haben nahezu alle Industriestaaten beschritten, um in einer globalisierten Welt mit moderner und kundenorientierter Verwaltung wettbewerbsfähig zu bleiben.

IT-Potenziale werden genutzt, um die Effizienz der bestehenden Arbeitsteilung zu steigern. Das Potenzial von E-Government für die Verwaltungsmodernisierung aber reicht weiter. Die vielfäl-

tigen Beziehungen der Verwaltung zu Bürgerinnen und Bürgern, zu Lieferanten und Kunden, zur Politik und zu anderen Verwaltungsorganisationen können neu gestaltet werden. Hierdurch wird E-Government zu einem wichtigen Reforminstrument. Deshalb müssen Organisation und Geschäftsprozesse überprüft und die Kompetenzen gestärkt werden.

5. Internationale Kooperationsfähigkeit

Die Bundesverwaltung agiert in einem immer dichter werdenden Netzwerk europäischer und internationaler Organisationen. Um die Interessen der deutschen Bürgerinnen und Bürger sowie der deutschen Wirtschaft kompetent und nachhaltig zu vertreten, verbessert sie ihre internationale Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit durch Zusammenarbeit bei der Verwaltungsmodernisierung in der EU. Sie fördert auf diese Weise den internationalen Erfahrungsaustausch über Verwaltungsinnovationen und lernt von guten Beispielen im internationalen Wettbewerb um die besten Lösungen und Konzepte öffentlicher Organisationen.

III. Fortbildung und Führungskräfteentwicklung

Verwaltungsmodernisierung und E-Government stellen erhöhte Anforderungen an die fachlichen, methodischen, sozialen, persönlichen und internationalen Kompetenzen aller Beschäftigten. Deshalb werden die Fort- und Weiterbildungsangebote des Bundes gestärkt und neu ausgerichtet. Einmal erworbenes Wissen reicht nicht mehr für ein gesamtes Berufsleben. Lebenslanges Lernen wird durch maßgeschneiderte Fort- und Weiterbildungskonzepte gefördert. Hierzu gehören sowohl Seminare in Bildungseinrichtungen, die unterschiedliche Lernziele, Lernformen und Lernmethoden berücksichtigen, als auch verschiedene on-the-job-Maßnahmen (Coaching, Teamarbeit, Inhouse Schulungen, klassische Fachlektüre oder Computer basierte Trainings). Spezifische Personalförderprogramme, wie Tauschprogramme mit der Wirtschaft oder internationalen Organisationen, ergänzen das Angebot.

Durch flexible Fortbildungsansätze und –methoden (z.B. E-Learning) und entsprechende Arbeitsbedingungen werden Arbeit und Lernen enger miteinander verzahnt. Die besondere Situation der Beschäftigten mit familiären Pflichten sowie der Teilzeit- und Telearbeitskräfte wird dabei besser berücksichtigt.

1. Fachfortbildung

Die fachorientierte Fortbildung unterstützt die Verwaltungsmodernisierung. Besondere Bedeutung kommt der Vermittlung von Methoden und Instrumenten eines modernen Verwaltungsmanagements zu, z.B. Projekt- und Qualitätsmanagement, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Controlling, Prozessoptimierung und flexible Haushaltsinstrumente. Daneben sind für die The-

men Gesetzesfolgenabschätzung, Bürokratiekostenmessung und Rechtsbereinigung unter Berücksichtigung internationaler Erfahrungen Angebote zu gestalten.

2. Verhaltensorientierte Fortbildung

Steigende Anforderungen und wachsender Zeitdruck bestimmen die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Deshalb werden Fortbildungsmaßnahmen zu Arbeitsorganisation, Zeitmanagement, Kommunikation, Konfliktmanagement und Stressprävention im erforderlichen Umfang angeboten.

3. Internationale Fortbildung

Durch den europäischen Integrationsprozess nimmt die Anzahl von Aufgaben der öffentlichen Verwaltung mit EU-Bezug ständig zu. Auch der Zusammenarbeit im internationalen Bereich – über den europäischen Bereich hinaus – kommt eine große Bedeutung zu. Daher muss die Kooperationsfähigkeit auf EU- und internationaler Ebene, insbesondere die Vermittlung interkultureller Kompetenz und Sprachkompetenz, verstärkt werden.

4. Führungskräfteentwicklung

Die permanente Weiterqualifizierung von Führungskräften und des Führungsnachwuchses wird intensiviert. Auch erfahrenen und höheren Führungskräften werden attraktive und anspruchsvolle Fortbildungen angeboten. Führungskräfte sind zu lebenslangem Lernen und ständiger Fortbildung verpflichtet.

Das Bild der Führungskraft wird heute auch durch Managementfähigkeiten geprägt: Kernkompetenzen in den Bereichen Mitarbeiterführung, Gender Mainstreaming, Gesundheitsmanagement, Ressourcenverantwortung, Steuerung der eigenen Organisationseinheit und Gestaltung von Veränderungsprozessen sind unverzichtbar. Moderne Personalführungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, Leistungsbewertungen, Personalführungs- und Mitarbeitergespräche müssen den Führungsalltag prägen. Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung leistungsorientierter Bezahlung, die Beschäftigte durch Leistungsanerkennung nachhaltig bestätigt und motiviert, stellt hohe Anforderungen an die Führungs- und Kommunikationsfähigkeit.

Führungskräfte tragen Verantwortung für die Weiterqualifizierung und Fortbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in regelmäßigen Mitarbeiter- und Qualifizierungsgesprächen Fortbildungswünsche und Fortbildungsbedarf zu erörtern und Fortbildungsmaßnahmen zu vereinbaren. Der Vereinbarung ist unter Berücksichtigung der dienstlichen Belange zu entsprechen.

5. Bildungscontrolling

Fort- und Weiterbildung werden regelmäßig im Rahmen des Bildungscontrollings auf Effektivität und Effizienz geprüft. So können die Qualität des Angebots kontinuierlich verbessert und hohe Qualitätsstandards gewährleistet werden.

IV. Sozialverträgliche Gestaltung

Wenn Aufgabenkritik und Modernisierung der Verwaltungsabläufe zu Veränderungen in der Bundesverwaltung führen, sind diese sozialverträglich, d.h. unter sorgfältiger Abwägung zwischen den persönlichen Interessen der Beschäftigten und den dienstlichen Erfordernissen sowie unter Berücksichtigung der regionalen Strukturen durchzuführen, um betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen. Die Beschäftigten erhalten gezielte Fortbildungs- oder Umschulungsangebote, damit sie sich auf neue Aufgaben vorbereiten können.

Sollte es zu einem Wegfall von Arbeitsplätzen kommen, der nicht durch normale Fluktuation aufgefangen werden kann, werden entsprechende Arbeitsplatzangebote entwickelt. Einzelheiten können in gesonderten Vereinbarungen geregelt werden.

V. Beteiligung der Beschäftigten, Personalvertretungen und Gewerkschaften

Über die Entwicklung und Evaluation der Programme und Pläne findet ein regelmäßiger Informationsaustausch mit den Gewerkschaften statt. Hierzu und zur Klärung von Auslegungsfragen der Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung wird ein Konsultationskreis gebildet, dem Vertreterinnen und Vertreter des Bundesministeriums des Innern und der Gewerkschaften angehören und der mindestens zweimal jährlich zusammentritt. Dabei werden die Gewerkschaften rechtzeitig und umfassend über die Fortentwicklung des Regierungsprogramms, die Umsetzungspläne und die jährlichen Fortschrittsberichte informiert, damit sie Stellung nehmen können.

Die Beschäftigten und die Personalvertretungen werden bei allen Modernisierungsprojekten der Behörden frühzeitig beteiligt.

VI. Ressortvereinbarungen

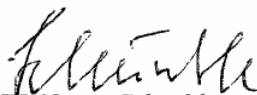
Auf Grund der Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung können die obersten Bundesbehörden mit den zuständigen Gewerkschaften Einzelabkommen zur Verwaltungsmodernisierung für ihre Bereiche schließen, soweit die Aufgaben nicht den Personalvertretungen nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz obliegen.


VII. Schlussbestimmungen


Die Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung gilt für die obersten Bundesbehörden und deren nachgeordnete Behörden. Mit dem Abschluss der Vereinbarung treten die Rahmenvereinbarungen zur Modernisierung der Bundesverwaltung zwischen der Bundesregierung, vertreten durch den Bundesminister des Innern, und dem dbb beamtenbund und tarifunion sowie dem Deutschen Gewerkschaftsbund und den Mitgliedsgewerkschaften Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, GdP, GEW und TRANSNET vom 22. August 2002 außer Kraft. Auf diesen Vereinbarungen basierende Ressortvereinbarungen bleiben in Kraft. Der Abschluss von Tarifverträgen wird von der Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung nicht berührt.

Die Vereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft. Sie gilt bis zum 31. Dezember 2010 und verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn sie nicht bis sechs Monate vor Ablauf von einem der Vertragspartner gegenüber den anderen Vertragspartnern gekündigt wird.

Berlin, 5. Oktober 2007


Dr. Wolfgang Schäuble
Bundesminister des Innern


Peter Heesen
Bundesvorsitzender
dbb beamtenbund
und tarifunion


Michael Sommer
Vorsitzender des Deutschen
Gewerkschaftsbundes