

Rahmenkonzept der Landesregierung zur Führungskräfteentwicklung

Übersicht

I. Einleitung

- | | |
|--|-------|
| 1. Auftrag und Vorgeschichte | S. 3 |
| 2. Begriff und Adressaten ¹ der behördenübergreifenden
Führungskräfteentwicklung | S. 6 |
| 3. Ziele | S. 7 |
| 4. Verantwortliche und Beteiligte | S. 8 |
| 5. Herausforderungen und Grenzen der Konzeption | S. 10 |

II. Handlungsfelder der Führungskräfteentwicklung

- | | |
|--|-------|
| 1. Grundanforderungsprofile für das Eingangsamts im höheren Dienst und
zwei weiterführende Entwicklungsebenen | S. 14 |
| 2. Personalgewinnung und Personalauswahl unter dem Blickwinkel der
Führungskräfteentwicklung | S. 23 |
| 3. Einführung neuer Mitarbeiter | S. 26 |
| 4. Förderung der Verwendungsbreite | |
| a) Horizontale und vertikale Rotation | S. 29 |
| b) Unterstützung beim Stellenwechsel infolge der Verwaltungsreform | S. 30 |
| c) Sonderfall: Europäische und internationale Verwendungen | S. 31 |
| 5. Allgemeine Beförderungsgrundsätze, Beurteilungswesen | S. 32 |
| 6. Führungskräfteentwicklung im engeren Sinn, fachübergreifende
Führungsförderung, Führungslehrgang | S. 34 |
| 7. Entwicklungsmöglichkeiten für Spezialisten | S. 35 |
| 8. Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungsfunktionen | S. 36 |

¹ Die männliche Form wird nur aus Gründen der Lesbarkeit verwandt. Gemeint sind immer Frauen und Männer.

III. Ausgewählte Instrumente der Personal- und Führungskräfteentwicklung

1. Verfahren der Personalauswahl	S. 39
2. Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung	S. 40
3. Teamentwicklung	S. 40
4. Beurteilung	S. 41
5. Leistungsanreize	S. 42
6. Führungskreise	S. 42

IV. Nächster Schritt: Begleitung der Umsetzung durch eine behördenübergreifende Arbeitsgruppe unter Aufsicht eines Lenkungsausschusses der Personalverantwortlichen und der zu beteiligenden Gremien	S. 45
---	--------------

I. Einleitung

1. Auftrag und Vorgeschichte

Entsprechend der Bitte der Landesregierung hat das Staatsministerium ein ressortübergreifendes Rahmenkonzept zur Führungskräfteentwicklung erarbeitet und dem Ministerrat vorgelegt. Der Ministerrat hat am 3. August 2004 beschlossen, das vorliegende Rahmenkonzept der Landesregierung umzusetzen und fortzuentwickeln.

Das Führungskräfteentwicklungskonzept knüpft an bereits bestehende ressortinterne Konzeptionen oder Personalentwicklungsmodule an, die zum Beispiel im Innen-, im Justiz- und im Wirtschaftsministerium entwickelt wurden.

Um Strukturveränderungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung zu ermöglichen, war schon frühzeitig ein Leitbildprozess eingeleitet worden. Er bot den Rahmen, Ziele und Aufgaben von Führung und Personalentwicklung zu behandeln sowie einzelne Führungsinstrumente zu verankern.

- Am 30. Oktober 1979 traten die Leitlinien des Landes zum kooperativen Führungsstil in Kraft.
- Am 8. Dezember 1986 folgte ein Beschluss des Ministerrats zur Übertragung von herausgehobenen Funktionen, der unter anderem das Rotationserfordernis betonte.
- Am 11. Dezember 1995 wurde das Leitbild der Landesverwaltung Baden-Württemberg verabschiedet, das als integralen Bestandteil die Grundsätze kooperativer Führung und vertrauensvoller Zusammenarbeit enthält.
- In der Folge dieser Beschlüsse wurden die Instrumente des Mitarbeitergesprächs, der Zielvereinbarung, der Mitarbeiterbefragung und des Qualitätsmanagements eingeführt.

- Am 7. Juni 1999 hat die Landesregierung die Europagrundsätze der Landesregierung - Personalwirtschaftliches Gesamtkonzept für die Landesverwaltung - beschlossen (GABl. 1999, S. 427 ff.).
- Am 25. Juli 2000 verabschiedete das Kabinett die Konzeption des Innenministeriums zur Neuausrichtung der Fortbildung für den öffentlichen Dienst („Fortbildung 21“). Mit ihr wurde die fachübergreifende Fortbildung dezentralisiert und auf die Führungsakademie übertragen. Unter Federführung des Innenministeriums begleitet der Koordinationskreis Fortbildung 21 die Umsetzung und Weiterentwicklung der Konzeption. Ein erster Umsetzungsbericht wurde dem Kabinett am 16. Dezember 2003 vorgelegt.
- Zugleich wurde die Führungsakademie als Anstalt des öffentlichen Rechts verselbständigt und beauftragt, der beruflichen Qualifizierung des öffentlichen Dienstes im Rahmen einer integrierten Organisations- und Personalentwicklung zu dienen. Als Kompetenzzentrum des Landes soll sie insbesondere Maßnahmen der Führungskräftequalifizierung anbieten und das Land bei der Führungskräfteentwicklung beraten.
- Außerdem wurde die Führungsakademie beauftragt, eine Infrastruktur für ein wissensbasiertes elektronisches Lernportal zu entwickeln. Dieser Auftrag wurde als Projekt „Polizei-Online/Bildung 21“ in die Gemeinschaftsinitiative Land Baden-Württemberg/Deutsche Telekom AG von November 2003 aufgenommen. Er soll der Landesverwaltung die Möglichkeit eröffnen, arbeitsplatznah elektronische Lernformen zu nutzen.
- Am 17. Juli 2001 beschloss das Kabinett eine Neuausrichtung der Einführungsfortbildung für den höheren Dienst im Rahmen eines Pilotprojekts. Sie befindet sich derzeit in der Erprobungsphase. Die Ergebnisse der Evaluierung sollen im Koordinationskreis Fortbildung 21 bewertet werden.
- Ebenfalls im Juli 2001 wurde im Staatsministerium das Referat Europafähigkeit eingerichtet. Hier werden seit Januar 2002 unter anderem die Einsätze der Mitglieder des „Dynamischen Europapools“ in den europäischen und internationa-

len Institutionen sowie den Europaeinheiten des Bundes und des Landes koordiniert. Der Pool, der Ende 2000 gegründet wurde, soll die personelle Präsenz des Landes in europäischen und internationalen Einrichtungen stärken. Bei ihm handelt es sich um eine bundesweit einmalige Einrichtung. Nach einem Beschluss des Ministerrats vom 6. Februar 2004 werden die Mitglieder des Pools künftig einem vorherigen Auswahlverfahren unterzogen, das in einem Assessment Center oder einem strukturierten Interview bestehen kann. Das entsprechende Qualifizierungskonzept wurde im Auftrag des Staatsministeriums von der Führungsakademie entwickelt.

- Seit dem 1. Januar 2002 wird die Aufgabe der fachübergreifenden Fortbildung einschließlich der Mittelbewirtschaftung von den Ministerien dezentral für ihren jeweiligen Geschäftsbereich wahrgenommen. Zeitgleich wurden die operativen Tätigkeiten der fachübergreifenden Fortbildung auf die Führungsakademie übertragen, die seit dem 1. Januar 2004 - faktisch bereits seit ihrer Neuorganisation - mit anderen Bildungsträgern in Wettbewerb steht.
- Im Frühjahr 2002 wurde unter Federführung des Innenministeriums eine interministerielle Arbeitsgruppe gebildet, die die Führungsakademie beauftragte, in einem ressortübergreifenden Prozess das Beurteilungswesen zu reformieren. Die endgültigen Ergebnisse stehen noch aus, dem Innenministerium liegt ein Entwurf der Führungsakademie vor.
- Am 9. Juli 2002 beschloss der Ministerrat die Konzeption zur Einführung von Gender Mainstreaming in der Landesverwaltung. Das Sozialministerium entwickelt gemeinsam mit einer interministeriellen Arbeitsgruppe und der Führungsakademie ein Fortbildungsprogramm zu Gender Mainstreaming, das fester Bestandteil des Fortbildungsangebots der Führungsakademie werden soll.
- Gleichfalls im Jahr 2002 wurde in Zusammenarbeit von Innenministerium und Führungsakademie ein Entwurf für eine Reform der Qualifizierung von Führungskräften der mittleren Führungsebene verfasst, die auf der Grundlage des vorliegenden Rahmenkonzepts noch im Jahr 2004 überarbeitet und mit den Ressorts abgestimmt werden soll.

2. Begriff und Adressaten der behördenübergreifenden Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung ist ebenso wie allgemeine Personalentwicklung Teil der strategischen Gesamtplanung der Landesverwaltung. Personalentwicklung hat zum Ziel, durch Qualifizierung der Beschäftigten die bestmögliche Aufgabenerfüllung der jeweiligen Einheit zu gewährleisten. Sie umfasst alle systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.

Allgemeine Personalentwicklung bezieht in ihrer Zielsetzung alle Mitarbeiter der Landesverwaltung ein. Um bestmögliche individuelle Förderung zu erreichen, setzt sie allerdings ein zielgruppenspezifisches Vorgehen voraus. Über die allgemeinen Entwicklungsbemühungen hinaus sind besondere Fördermaßnahmen beispielsweise notwendig für

- Frauen,
- neue Mitarbeiter,
- Aufstiegsbeamte,
- Nachwuchsführungskräfte,
- Führungskräfte,
- schwerbehinderte Menschen und
- Mitarbeiter, die aus einer Abordnung oder Beurlaubung zurückkehren.

Der personalentwicklerischen Förderung schwerbehinderter Menschen ist in all diesen Zielgruppen, aber auch in den anderen Beschäftigtengruppen besonderes Augenmerk zu widmen.²

Der Teilbereich der Entwicklung der (künftigen) Führungskräfte meint grundsätzlich nicht nur die Entwicklung in Richtung von Ämtern mit leitender Funktion im Sinne von § 34 a Landesbeamtengesetz, sondern umfasst auch die Entwicklung der Führungs-

² Dieses Gebot folgt aus § 33 des Neunten Sozialgesetzbuchs und wird durch die noch nötige Umsetzung der Richtlinie 2000/78/EG des Rates zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf weiterentwickelt werden.

kräfte im mittleren und gehobenen Dienst. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit beschränkt sich die vorliegende Konzeption zunächst auf die **Entwicklung der Führungskräfte des höheren Dienstes**. Der Bereich der Führungskräfte beginnt nach diesem Verständnis mit der Besoldungsstufe A 15 bzw. der entsprechenden Vergütungsgruppe I a des Bundes-Angestelltentarifvertrags. Das Konzept soll künftig für die untere und mittlere Leitungsebene weiterentwickelt werden.

3. Ziele

Die Rahmenkonzeption zur Führungskräfteentwicklung soll

- Auswahl und Entwicklung der (künftigen) Führungskräfte verbessern,
- transparente und verlässliche Perspektiven für das berufliche Fortkommen bieten,
- fachliche, methodische, persönliche und soziale Kompetenzen erhalten und steigern,
- lebenslanges Lernen fördern,
- (Nachwuchs-)Führungskräfte ressort- und behördenübergreifend miteinander in Kontakt bringen,
- die Wiedereingliederung von Rückkehrern aus den Landesvertretungen in Berlin und Brüssel sowie aus internationalen Verwendungen fördern,
- dazu beitragen, die Leitlinien zum kooperativen Führungsstil und das Leitbild der Landesverwaltung Baden-Württemberg weiter zu verwirklichen,
- Handlungsfelder und Instrumente der Führungskräfteentwicklung zusammenfassen,
- die bisherigen wesentlichen behörden- und fachübergreifenden Personalentwicklungs- und Fortbildungsansätze abbilden,
- Anstoß und Auftrag für weitere ressort- und behördeneigene Anstrengungen der Personalentwicklung geben,
- Mindeststandards für die binnen drei Jahren aufzustellenden Ressort- und Behördenkonzeptionen vorgeben,
- die Führungsakademie mit einer Evaluation des Curriculums der Führungslehrgänge beauftragen sowie

- Personalverantwortliche der Landesbehörden und andere Beteiligte in einen Prozess einbinden, in dem Möglichkeiten und Grenzen personalentwicklerischer Maßnahmen für die gesamte Landesverwaltung untersucht und die bisher weit gefassten Ziele präzisiert werden.

Die Handlungsfelder, auf denen die Ziele der Führungskräfteentwicklung verfolgt werden, unterscheiden sich nicht von der allgemeinen Personalentwicklung. Allerdings wird die Personalbedarfsplanung wegen der Besonderheiten der unterschiedlichen Behörden der Landesverwaltung und der Personalhoheit der Ressorts ausgenommen. In dem hier interessierenden Zusammenhang der Führungskräfteentwicklung handelt es sich demnach um die Bereiche

- der Personalgewinnung,
- der Personalauswahl,
- der Einführung neuer Mitarbeiter,
- der Förderung der Verwendungsbreite (der horizontalen und vertikalen Rotation),
- der Aufstiegsförderung,
- der allgemeinen Beförderungsgrundsätze,
- des Beurteilungswesens,
- der Förderperspektiven für künftige Führungskräfte einschließlich der Lehrgänge der Führungsakademie,
- der Entwicklungsmöglichkeiten für Spezialisten,
- der Rückkehrhilfen für Beurlaubte sowie
- der Förderung von Frauen und schwerbehinderten Menschen.

4. Verantwortliche und Beteiligte

Personal- und Führungskräfteentwicklung vollziehen sich vorrangig am Arbeitsplatz. Sie unterliegen der nicht delegierbaren Führungsverantwortung der Vorgesetzten und sind zugleich Fachaufgabe der Personal verwaltenden Stellen.

Verantwortlich für die Entwicklung der einzelnen Führungskraft sind

- die (künftige) Führungskraft selbst,
- ihr unmittelbarer Vorgesetzter (beispielsweise der Referatsleiter),
- das Personalreferat bzw. die Personal verwaltende Stelle und
- der Dienstvorgesetzte (in einem Ministerium etwa der Ministerialdirektor).

Beteiligt sind außerdem

- die entfernteren Linienvorgesetzten (zum Beispiel der Abteilungsleiter),
- die Personalvertretung,
- die Frauenvertreterin und
- die Schwerbehindertenvertretung.

Da der unmittelbare Vorgesetzte die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft seines Mitarbeiters mit allen Stärken und Schwächen am besten kennt, kommt ihm eine Schlüsselrolle bei der Führungskräfteentwicklung zu. Von seiner Bereitschaft, fachliches und methodisches Wissen zu teilen, Aufgaben zu delegieren, Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation herzustellen sowie konstruktive Kritik zu üben, hängt es entscheidend ab, ob der Mitarbeiter in den Stand versetzt wird, zunehmend größere Verantwortung zu tragen.

Aufgabe des Personalreferats ist es, die Instrumente der Führungskräfteentwicklung zur Verfügung zu stellen und Mitarbeiter und Vorgesetzte bei der Umsetzung personalentwicklerischer Maßnahmen zu unterstützen. Zugleich betreut die Personal verwaltende Stelle die Beschäftigten sämtlicher Laufbahnen und des Arbeitnehmerbereichs initiativ selbst und berät über künftige Qualifizierungs-, Entwicklungs- und Verwendungsmöglichkeiten. In all diesen Bereichen ist eine sorgfältige Istanalyse erforderlich, die im Idealfall in eine differenzierte Personalbedarfs- und Verwendungsplanung mündet. Voraussetzung ist eine fundierte Personalbestandserhebung in quantitativer und qualitativer Hinsicht zum Beispiel mithilfe von Kennziffern. Personalbedarfs- und Verwendungsplanung ist abhängig von nicht eindeutig zu prognostizierenden Aufgabenentwicklungen und politischen Schwerpunkten, sie ist also zwingend mit Unwägbarkeiten behaftet. Dennoch ist eine systematische Abfrage der be-

rufflichen Interessen und Neigungen der Beschäftigten hilfreich, deren Ergebnisse mit den dienstlichen Erfordernissen abgeglichen werden.

Der Beschäftigte ist in seiner Eigeninitiative und Veränderungsbereitschaft gefordert. Er muss bestimmte Fortbildungs-, Entwicklungs- und Verwendungswünsche zu erkennen geben und sich entsprechende Vorkenntnisse erarbeiten, um bei der Verwirklichung seiner Vorstellungen von seinen Vorgesetzten und dem Personalreferat unterstützt werden zu können.

5. Herausforderungen und Grenzen der Konzeption

Der erteilte politische Gestaltungsauftrag, ein behördenübergreifendes Führungskräfteentwicklungskonzept zu erarbeiten, trifft die Landesverwaltung in einer Umbruchphase an. Neue und zunehmend komplexere Aufgaben müssen immer rascher erledigt werden. Dienstleistungsorientierung, Kostendenken und stetig erforderliche Wissenserneuerung verlangen es einerseits, die Effizienz der Verwaltung durch verbesserten Einsatz des vorhandenen Personals zu steigern. Andererseits bestehen aufgrund der beengten Haushaltslage im Augenblick keine finanziellen Spielräume für Personalaufstockungen.

Schon bei der Gewinnung des Nachwuchses ist es daher unter anderem wichtig, verstärkt volks- und betriebswirtschaftlichen Sachverstand zu erschließen. Ziel ist es, in geeigneten Bereichen der Landesverwaltung einen stärkeren Einsatz von Wirtschaftswissenschaftlern zu ermöglichen. Bei der Prüfung der verschiedenen Möglichkeiten zur Verbesserung der Perspektiven der Wirtschaftswissenschaftler in der Landesverwaltung sollten die ersten Erfahrungen aus der Wiedereinführung des Verwaltungsreferendariats am 1. Oktober 2004 einbezogen werden, das neben Politik- und Verwaltungswissenschaftlern auch Wirtschaftswissenschaftlern einen Laufbahnzugang zum höheren Dienst der Landesverwaltung bieten wird.

Um den Wettbewerb mit der Privatwirtschaft bestehen zu können, ist zu prüfen, ob das Land bei diesem ersten Schritt stehen bleiben kann, weil der Bedarf an Mitarbeitern der genannten Berufsgruppe gedeckt ist, oder im zweiten Schritt andere Alternativen in Betracht ziehen muss. In diesem Fall sind zum Beispiel ein Traineeprogramm oder eine Ergänzung von § 33 der Laufbahnverordnung um die Laufbahn

einer besonderen Fachrichtung für Wirtschaftswissenschaftler denkbar. Damit könnte der öffentliche Dienst auch für Berufsgruppen attraktiv werden, für die ein Verwaltungsreferendariat mit anschließendem zweiten Staatsexamen vor dem eigentlichen Berufseinstieg ein Hemmnis bedeutet. Zu prüfen ist auch, ob ergänzend zu den Beratungs- und Qualifizierungsangeboten der Führungsakademie und unter ihrer Einbeziehung aus Wirtschaftswissenschaftlern und/oder Organisationsentwicklern bestehende Beratungsteams gebildet werden, um die einzelnen Behörden bei Projektarbeit und Veränderungsprozessen organisationsentwicklerisch zu begleiten.

Die beschriebenen, in einem Spannungsverhältnis stehenden Notwendigkeiten zur Effizienzsteigerung und Mitarbeitermotivation bilden zugleich den Hintergrund der Verwaltungsreform, die durch Zusammenlegungen und Einsparungen von Organisationseinheiten dazu führen wird, dass Beförderungstellen entfallen. Das vorliegende Konzept hebt deshalb hervor, dass um leistungsbereite und -fähige Mitarbeiter verstärkt mit gezielter Personalentwicklung geworben werden muss. Die getroffenen Maßnahmen müssen dazu beitragen, die persönlichen Entwicklungsvorstellungen dieser „Leistungsträger“ zu realisieren.

Darüber hinaus wird der so genannte nachgeordnete Bereich mehrerer Ministerien durch die im Zuge der Verwaltungsreform erfolgende Eingliederung von rund 350 der 450 Sonderbehörden in Landratsämter und Regierungspräsidien verkleinert, um einen konsequent dreistufigen Verwaltungsaufbau zu erreichen. Ein großer Teil der Beschäftigten erfährt einen Arbeitsplatzwechsel, der allerdings im höheren Dienst keinen Dienstherrnwechsel bewirkt. Diese Umstände stellen weitere Herausforderungen für die Führungskräfteentwicklungskonzeption dar. Der Veränderungsprozess wird noch geraume Zeit nach dem In-Kraft-Treten der Verwaltungsstrukturreform am 1. Januar 2005 in der Umsetzungsphase erhebliche personalentwicklerische Energien binden, um die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und ihre Akzeptanz der Reform zu fördern.

Um das erste personalentwicklerische Rahmenkonzept nicht zu überfrachten, orientieren sich die in der Folge vorgestellten Anforderungsprofile **modellhaft am höheren Dienst der Ministerialverwaltung bzw. den vergleichbaren Angestelltenpositionen** und müssen für die anderen Laufbahngruppen und Verwaltungsebenen fort-

entwickelt werden. Das vorliegende Modell ist mit den Grundanforderungen der sehr viel differenzierteren Verwendungsprofile des Justizministeriums für Richter und Staatsanwälte³ und dem Orientierungsrahmen des Wirtschaftsministeriums für die Verwendungsplanung im höheren Dienst⁴ abgestimmt. Eine über die Basisanforderungen hinausgehende Vereinheitlichung verwendungsspezifischer Anforderungen ist unabhängig von fachlichen und behördlichen Besonderheiten gerade auch mit Blick auf die Justiz nicht möglich. Die verfassungsrechtlich geschützte Unabhängigkeit der Richter in ihrer Recht sprechenden Tätigkeit und die Verschränkung ihrer spruchrichterlichen, also fachlichen Aufgaben mit etwaigen Verwaltungsfunktionen sind von den Tätigkeiten der übrigen Angehörigen des höheren Dienstes zu verschieden, als dass sie stärker vereinheitlichte Verwendungsmerkmale zuließen.

Um die Motivation der Landesbediensteten auch in der Umbruchsituation zu bewahren, darf sich die nötige, mit der Verwaltungsreform angestrebte Effizienzsteigerung nicht darauf beschränken, durch den personellen und organisatorischen Umbau die Verwaltungsabläufe zu optimieren. Vielmehr müssen die persönlichen Entwicklungsvorstellungen und -potenziale der Beschäftigten besonders sorgfältig beachtet, gefördert und genutzt werden. Nur eine gezielte, möglichst transparente und verlässliche Personalentwicklung, die alle Beteiligten einbezieht, kann dazu beitragen, dauerhaft Leistungs- und Veränderungsbereitschaft aufrechtzuerhalten und möglichen Frustrationen aufgrund des Veränderungsprozesses entgegenzuwirken. Der einzelne Mitarbeiter muss wissen, mit welchen Anstrengungen er seine Beförderungsaussichten verbessern kann. Besonderes Augenmerk ist hier auf den Bereich der naturwissenschaftlichen und technischen Fachbeamten zu richten, die in Landratsämtern und Regierungspräsidien eingegliedert werden. Ihnen müssen Entwicklungschancen - vor allem in Form von Gestaltungsspielräumen - geboten werden.

Die Führungskräfteentwicklungskonzeption ist kein abschließendes und unveränderliches Handlungsprogramm, wie der schon 1979 eingeleitete Leitbildprozess und seine vielfältigen Folgewirkungen zeigen. Als Strategie- und Diskussionspapier knüpft die Führungskräfteentwicklung vielmehr an bereits vorhandene Konzeptionen in der Landesverwaltung an und ist ein erster Baustein für allgemeine Grundsätze

³ Vgl. die durch das Justizministerium als Anlage der Beurteilungsrichtlinie vom 16. April 2002 (2000/0175) entwickelten Funktionsprofile.

⁴ Anlage 3 des Personalentwicklungskonzepts des Wirtschaftsministeriums.

der Personalentwicklung. Die Verengung des Konzepts auf die Führungskräfteentwicklung soll keiner weiteren Hierarchisierung der Landesverwaltung Vorschub leisten, sondern ist der Erkenntnis geschuldet, dass die Behördenstruktur zu vielfältig und komplex ist, als dass sie in einem ersten Schritt strategische Weichenstellungen für die Entwicklung aller Mitarbeiter der Landesverwaltung zuließe.

Die Erfahrungen bei der Erarbeitung dieses ersten Moduls machen zudem deutlich, dass eine allgemeine Personalentwicklungskonzeption, die sämtliche Laufbahn- und Vergütungsgruppen der sehr unterschiedlichen Bereiche der Beamten, Richter und Arbeitnehmer umfasst, nur gelingen und akzeptiert werden wird, wenn Repräsentanten aller betroffenen Akteure in den Prozess einbezogen werden.

Dieses Konzept soll auf der Grundlage seines begrenzten Themas der Führungskräfteentwicklung nur einen **Rahmen für die funktionspezifische Ausfüllung durch Ministerien und andere Behörden** schaffen und den landesweit bereits begonnenen Prozess der Personalentwicklung fördern. Die weitere inhaltliche Ausformung und Institutionalisierung der hier zusammengefassten Instrumente sind ebenso wie die konzeptionelle Fortführung abhängig von der weiteren Diskussion und der Bewertung der ersten Erfahrungen. Allerdings macht die Konzeption verbindliche Vorgaben. Der gesteckte Rahmen muss von den Ressorts binnen einer **Frist von drei Jahren nach seiner Verabschiedung durch den Ministerrat** mithilfe aufgabenspezifischer Führungskräfteentwicklungskonzepte konkretisiert werden, sofern noch keine mit dem vorliegenden Konzept kompatiblen Personalentwicklungskonzeptionen bestehen.

Aufgabenspezifische Führungskräfteentwicklungskonzepte sind Konzeptionen, die Vorgaben für die Führungskräfteentwicklung des einzelnen Ressorts machen oder bestehende Personalentwicklungsmodule zusammenfassen und dabei den Rahmen des vorliegenden Konzepts beachten. In den meisten Fällen dürfte es dabei erforderlich sein, die einzelnen Geschäftsbereiche des Ministeriums sowie seiner nachgeordneten Behörden und Einrichtungen differenziert zu behandeln. Im Bereich des Innenministeriums zeigt sich das beispielsweise im höheren Polizeivollzugsdienst. Die personalentwicklerischen Vorgaben für seine Mitglieder sind in der Verwaltungsvorschrift des Innenministeriums über Auswahl und Zulassung von Polizeibeamten

zur Laufbahngruppe des höheren Polizeivollzugsdienstes vom 4. November 2003 enthalten.

Ob das in manchen Behörden verfolgte operative Ziel einer differenzierten Personalbedarfs- und Verwendungsplanung der jeweiligen Organisationseinheit erreicht werden kann, liegt in der eigenen Verantwortung der Ressorts und anderen Behörden und wird von dem Rahmen des Führungskräfteentwicklungskonzepts lediglich unterstützt.

II. Handlungsfelder und zugehörige Instrumente der Führungskräfteentwicklung

1. Grundanforderungsprofile für das Eingangsamt im höheren Dienst und zwei weiterführende Entwicklungsebenen

Anforderungsprofile drücken die Erwartungen aus, die an den Inhaber einer bestimmten Funktion gerichtet werden. Sie dienen vor allem dazu, Bewerber auszuwählen. Sie sind aber auch Beurteilungsgrundlage und ermöglichen es durch einen Abgleich von Ist- und Sollprofil, den individuellen Fortbildungsbedarf des Mitarbeiters oder der Führungskraft zu ermitteln.

Im Hinblick auf Einstellung, Aufgabenwechsel und Beförderung sind Anforderungsprofile die Koordinaten eines beruflichen Lebenswegs von der ersten Verwendung bis zur letzten Beförderungsposition. Damit sind sie Kernbestandteile jeglicher Personalentwicklung und verbindendes Element aller ihrer Handlungsfelder. Anforderungsprofile sollen sowohl für die Entwickler als auch für die zu Entwickelnden ein gewisses Maß an Verlässlichkeit und Planbarkeit gewährleisten, ohne wegen des hier gegebenen behördenübergreifenden Bezugs zu einem Korsett zu erstarren, das keinen Raum für fachliche oder situative Notwendigkeiten lässt.

Die folgenden Profile sind bloße **Grundbeschreibungen**. Sie verbinden **zwingende und fakultative Voraussetzungen**, die unabhängig von dem konkreten Aufgabenzuschnitt und der für ihn erforderlichen fachlichen Qualifikation zu erfüllen sind. Sie müssen also durch die personalverantwortliche Behörde um fach- und behörden-spezifische Kriterien angereichert werden. Die Offenhaltung und Flexibilisierung

dieser verwendungsbezogenen Anforderungsprofile ist in den Grenzen der vorliegenden Rahmenkonzeption originäre Aufgabe des zuständigen Fachressorts. Die Ressorts können von diesen Profilen in einzelnen Punkten zur Abbildung von ressortspezifischen Besonderheiten abweichen.

Das Bemühen um verlässliche und transparente Maßstäbe für Besetzungsentscheidungen ist nicht neu. Bereits im Ministerratsbeschluss vom 8. Dezember 1986 sind Ansätze eines Basisanforderungsprofils für Führungskräfte zu erkennen. Danach soll bei der Übertragung herausgehobener Funktionen in der Landesverwaltung darauf geachtet werden, dass die in Betracht kommenden Beamten in ihrer Laufbahn Mobilität bewiesen und sich auf verschiedenartigen Dienstposten besonders bewährt haben. Nachwuchsführungskräften soll die Möglichkeit gegeben werden, in anderen Geschäftsbereichen und als Führungskraft Erfahrungen zu sammeln. Allgemeine und ausdrücklich festgelegte behördenübergreifende Anforderungen an Führungskräfte existieren in Baden-Württemberg bislang nicht. In einzelnen Ministerien wurden jedoch bereits ressortinterne Grundprofile erarbeitet, zum Beispiel im Justizministerium für Richter und Staatsanwälte und im Wirtschaftsministerium für die verschiedenen Laufbahngruppen. Die Führungsakademie stützt sich zur Auswahl der Teilnehmenden an den Führungslehrgängen auf von ihr beschriebene Merkmale der Führungskompetenz, die mit dem in der Folge genannten Grundprofil für das Eingangsamt im höheren Dienst übereinstimmen und über dieses Grundprofil hinausgehen.

Unausgesprochen sind Basisanforderungsprofile nach bisheriger Praxis Grundlage der Beurteilung des Führungsverhaltens im Bereich der Beamten. Dort werden insbesondere die Wahrnehmung der Führungsverantwortung, das Ordnen des Aufgabenbereichs sowie die gegebene Anleitung, Aufsicht, Motivierung und Information bewertet. Diese Führungsaufgaben und spiegelbildlich die Frage der Führungskompetenz stellen sich in unterschiedlichem Umfang jeder Führungskraft von der operativen bis zur strategischen Ebene. Die Anforderungen unterscheiden sich nur in der Intensität der Ausprägung der Schlüsselqualifikationen, die die erforderlichen Führungskompetenzen bedingen.

Dabei wird die operative Führungsebene als noch vorwiegend fachlich geprägter Bereich verstanden (beispielsweise die Referatsleitung in einem Ministerium). Der stra-

tegischen Führungsebene sind die Weichenstellungen zwischen Verwaltung und Politik zugeordnet, die etwa ein Ministerialdirektor vorzunehmen hat. Die taktischen Führungsaufgaben zum Beispiel eines Abteilungsleiters in einem Ministerium finden sich auf der Schnittstelle zwischen operativer und strategischer Führungsverantwortung. Sie sind von dem Spannungsfeld zwischen Politikberatung und fachlich-konzeptioneller Planung geprägt.

Die für die unterschiedlichen Führungsebenen notwendigen Schlüsselqualifikationen oder auch Kernkompetenzen sind als Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verstehen, die keinen unmittelbaren Bezug zu bestimmten Fachaufgaben haben, sondern die Eignung für eine große Zahl von Funktionen und Positionen in sich bergen.⁵ Sie können in Grenzen erlernt und gefördert werden, müssen als Potenzial aber latent vorhanden sein. Die Schlüsselqualifikationen im Sinne persönlicher, sozialer und methodischer Kompetenz treten neben die Fachkompetenz.⁶ Dabei vollzieht sich die Unterscheidung der Führungsebenen vor allem im Bereich der fachlichen und der methodischen Kompetenz.

- **Fachkompetenz** wird vorwiegend als fachliches und fachübergreifendes Wissen sowie Erfahrungswissen begriffen (Allgemein- und Querschnittswissen, Rotationserfahrung aus vergangenen Verwendungen). Hinzu treten beherrschte Fremdsprachen und Kenntnisse der Informations- und Kommunikationstechnik.
- **Personale Kompetenz** meint die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren, zu steuern, die eigenen Angelegenheiten zu vertreten, aber auch die Fähigkeit, mit Veränderungen und Unsicherheiten umgehen zu können, und die damit zusammenhängende kalkulierte Risikobereitschaft. Zu der persönlichen Kompetenz eines Mitarbeiters gehören außerdem Kreativität, Belastbarkeit, Glaubwürdigkeit, die Fähigkeit zu Selbstreflexion und -kritik, Zuverlässigkeit, gezielte Zeiteinteilung und Durchsetzungsfähigkeit.

⁵ Vgl. Fortbildung 21, Schriftenreihe der Stabsstelle für Verwaltungsreform, Band 22, Seite 109, Fußnote 168.

⁶ Teilweise werden die Schlüsselqualifikationen noch weiter ausdifferenziert und neben den genannten vier Kompetenzen in Entwicklungs- und Lernkompetenz, Prozesskompetenz, Wirkungskompetenz und Medienkompetenz unterschieden (vgl. zum Beispiel das anhand der drei Dimensionen Personen-, Aufgaben-/Organisations- und Umfeldbezug ausgerichtete Modell in Fortbildung 21, Schriftenreihe der Stabsstelle für Verwaltungsreform, Band 22, Seite 116 ff.).

- **Soziale Kompetenz** ist als Fähigkeit zu verstehen, mit anderen Menschen konstruktiv zusammenzuarbeiten. In sie sind vor allem Kommunikations-, Kooperations- und Integrationsfähigkeit sowie Toleranz einzuordnen.
- Mithilfe der **Methodenkompetenz** werden unter anderem Führungs- und Organisationsmethoden beherrscht. Ihr unterfallen Qualitäts- und Wissensmanagement, Kostenbewusstsein und die Fähigkeit zu systematischem und strategischem Denken. Methodische Fähigkeiten sind etwa bestimmte Arbeits-, Gesprächs-, Teamführungs-, Kreativitäts-, Planungs-, Entscheidungs-, Problemlösungs- und Konfliktlösungstechniken. Daneben fallen in die methodische Kompetenz zum Beispiel die Fähigkeiten zur Prognose von Entwicklungen, zur Kosten- und Leistungsrechnung, zur Entwicklung von Zielen und zur Bewertung, ob die Ziele erreicht sind.⁷

Aus den im Bereich der Mitarbeiterführung wahrzunehmenden Aufgaben lassen sich für jede Führungsebene Grundanforderungsprofile im Sinne objektiver Führungsanforderungen im Bereich der Schlüsselkompetenzen ableiten. Um Sockelanforderungsprofile zu definieren, kommt es nicht auf die konkreten, auf der Funktionsstelle anfallenden Arbeitsvorgänge an.

Das Anforderungsprofil einer Stelle setzt sich demnach aus Grund- und Verwendungsanforderungen zusammen:

- **Verwendungsanforderungen** sind die stellenspezifischen, von der anstellenden Behörde festzulegenden Komponenten.
- Die in der Folge beschriebenen **Grundanforderungen** für Funktionsstellen derselben Hierarchieebene können demgegenüber vereinheitlicht werden.

Je höher die Führungsebene angesiedelt ist, desto deutlicher verschiebt sich im Basisanforderungsprofil das Fachwissen zum Erfahrungswissen. Sowohl auf der operativen als auch auf der taktischen Führungsebene sind methodische Fähigkeiten besonders bedeutsam. Während der Schwerpunkt der Anforderungen in den höheren

⁷ Fortbildung 21, Schriftenreihe der Stabsstelle für Verwaltungsreform, Band 22, Seite 118.

Führungsebenen im Bereich des systematischen und strategischen Denkens liegen wird, stehen auf der operativen Ebene regelmäßig Qualitätsmerkmale und die zu beherrschenden Arbeits- und Planungsinstrumente im Vordergrund. Persönliche und soziale Kompetenz sind dagegen gleichmäßig auf allen Führungsebenen gefordert. An den Übereinstimmungen der Grundanforderungen zeigt sich einerseits, dass die Führungslaufbahn selbst zu einer Fachlaufbahn geworden ist, unabhängig davon, ob die einzelne Führungskraft noch fachlich-operative Tätigkeiten versieht. Andererseits müssen heute auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in geringerem Maß so genannte Managementfähigkeiten entwickeln, wenn sie ihren Arbeitsbereich selbstständig organisieren oder Produkte und Kosten beachten müssen.

Die modellhaft an der Ministerialverwaltung orientierten Grundanforderungen werden dabei in die **zwei Entwicklungsebenen**

- der als künftige Führungskräfte eingestuften Mitarbeiter (**F 1**) und
- der schon auf der operativen Führungsebene tätigen Führungskräfte (**F 2**)

untergliedert. **Auf diese beiden Ebenen beschränkt sich das Konzept zunächst, weil die ihnen zugeordneten Positionen Raum für Entwicklung lassen.** Die Basiserfordernisse setzen beim Entwicklungsziel an und beschreiben, welche Voraussetzungen die (angehende) Führungskraft mitbringen muss, um die Entwicklungsebene F 1 bzw. F 2 zu erreichen. Sie nennen damit bestimmte Entwicklungsschritte. Auf der Grundlage der folgenden Basisprofile erarbeiten die Ministerien eigene, **verwendungsbezogene Anforderungsprofile**, soweit das nicht schon geschehen ist.

Die **Entwicklungsebenen** weisen folgende Merkmale auf:

- **Entwicklungsebene F 1:**

Gemeint sind Positionen, die mit einer stellvertretenden Referatsleitung in Ministerien oder einer Spezialistentätigkeit (beispielsweise im technisch- naturwissenschaftlichen Bereich) vergleichbar sind. Kennzeichen sind erste Personalverantwortung oder besondere fachliche Spezialisierung, in der Regel eine Besoldung von A 15 bis A 16 bzw. eine Vergütung nach Gruppe I a bis I des

Bundes-Angestelltentarifvertrags (BAT). Die Belange der Aufstiegsbeamten sind sowohl in dieser als auch in der nächsten Entwicklungsebene besonders zu beachten.

- **Entwicklungsebene F 2:**

Die Entwicklungsebene F 2 besteht aus Funktionsstellen, die mit einer Referatsleitung in Ministerien vergleichbar sind. Kennzeichen sind ausgeprägtere Personalverantwortung und eine Besoldung in A 16, B 2 bis B 3 bzw. eine Angestelltenvergütung in BAT I oder über Tarifniveau.

Den Entwicklungsebenen sind **Grundanforderungsprofile** zugeordnet, die sich aus

- einem **verbindlichen** und
- einem **empfohlenen** Teil

zusammensetzen. Für alle Elemente der Basisprofile gilt, dass das verantwortliche Ministerium eine situationsgerechte Gewichtung vornehmen kann.

Grundprofil für das Eingangsamtsamt im höheren Dienst:

Verbindliche Kriterien:

- Hochschulabschluss im vorderen Bereich der Absolventen bzw. bei Aufstiegsbeamten Abschluss des Aufstiegslehrgangs. Bei Beamten des höheren Polizeivollzugsdienstes gilt die Verwaltungsvorschrift des Innenministeriums über Auswahl und Zulassung von Polizeibeamten zur Laufbahngruppe des höheren Polizeivollzugsdienstes vom 4. November 2003.
- Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit
- Auffassungsgabe, logisch-analytisches, systematisches und konzeptionelles Denkvermögen, Problem- und Lösungsbewusstsein
- Verständnis politischer, sozialer und wirtschaftlicher Zusammenhänge
- Kreativität

- Fähigkeit, sich mündlich und schriftlich klar, präzise, verständlich und angemessen auszudrücken
- Fortbildungsbereitschaft
- Für in Aussicht genommene Tätigkeiten mit engerem europäischen oder internationalen Bezug: arbeitsfähige Kenntnisse der englischen und/oder französischen Sprache sowie europarechtliche Grundkenntnisse
- Urteilsvermögen, Entscheidungsfreude und Durchsetzungskraft
- Veränderungs- und Innovationsfähigkeit, maßvolle Risikobereitschaft
- Glaubwürdigkeit und Fähigkeit zu Selbstreflexion und -kritik
- Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit, Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung

Anforderungsprofil für die Entwicklungsebene F 1:

Verbindliche Kriterien:

- Beurteilung im vorderen Bereich
- Bewährung in zumindest drei unterschiedlichen Verwendungen einschließlich der Assessorenzeit auf mindestens zwei verschiedenen Verwaltungsebenen (horizontale und vertikale Rotation). Bei Mitarbeitern mit Kinder- oder Angehörigenbetreuungspflichten und schwerbehinderten Menschen sind bei entsprechenden Wünschen der Bediensteten ortsnahe Folgeverwendungen zu gewährleisten. Von dem Erfordernis der Bewährung auf zwei unterschiedlichen Verwaltungsebenen kann bei anderen Bewerbern im Sinne von §§ 30 ff. Landesbeamtengesetz in begründeten Ausnahmefällen abgewichen werden. Berücksichtigt werden nur Verwendungen von einjähriger oder längerer Dauer. Insbesondere bei der Mitarbeit an Projekten oder in projektähnlichen Verwendungen kann im Einzelfall auch eine kürzere Zeitdauer ausreichend sein. Bei Aufstiegsbeamten und Beamten des höheren Polizeivollzugsdienstes genügen auch Verwendungen im gehobenen Dienst den Rotationsanforderungen. Verwendungen in ähnlichen Fachgebieten auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen sind verschiedene Verwendungen im Sinne dieses Anforderungsprofils.
- Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit, Fähigkeit zur geglückten Zeiteinteilung (Termintreue unter realistischer Beachtung der eigenen Kapazitäten)

- Auffassungsgabe, logisch-analytisches, systematisches und konzeptionelles Denkvermögen, Problem- und Lösungsbewusstsein
- Kreativität
- Fähigkeit, sich mündlich und schriftlich klar, präzise, verständlich und angemessen auszudrücken
- Methodische Kenntnisse der Gesprächsleitung und Rhetorik
- Fortbildungsbereitschaft
- Verständnis politischer, sozialer und wirtschaftlicher Zusammenhänge
- Kostenbewusstsein
- Bei Tätigkeiten mit engerem europäischen oder internationalen Bezug: arbeitsfähige Kenntnisse der englischen und/oder französischen Sprache sowie europarechtliche Grundkenntnisse
- Bereitschaft, in begrenztem Umfang an Personalführungsaufgaben mitzuwirken
- Urteilsvermögen, Entscheidungsfreude und Durchsetzungskraft
- Veränderungs- und Innovationsfähigkeit, maßvolle Risikobereitschaft
- Glaubwürdigkeit und Fähigkeit zu Selbstreflexion und -kritik
- Einfühlungsvermögen, Teamfähigkeit, konstruktive Zusammenarbeit mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, Fähigkeit zur Konfliktlösung
- Angemessener Umgang mit Bürgern

Empfohlene Merkmale:

- Jedenfalls zwei Jahre Berufserfahrung auf der unteren Verwaltungsebene oder im früheren Berufsleben bei so genannten anderen Bewerbern (Quereinsteigern)
- Projekterfahrung
- Teilnahme an Führungskreisen (vgl. III 6 diese Konzepts)
- Absolvierter Führungslehrgang der Führungsakademie und/oder mindestens einjährige Tätigkeit in europäischen oder internationalen Institutionen bzw. den Europaeinheiten des Bundes oder des Landes in Brüssel oder Berlin bei besonderer Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung im Einzelfall
- Arbeitsfähige Fremdsprachenkenntnisse (fakultativ, soweit keine Tätigkeit mit engerem europäischen oder internationalen Bezug ausgeübt wird)

Anforderungsprofil für die Entwicklungsebene F 2:

Verbindliche Kennzeichen:

- Verbindliche Merkmale der Ebene F 1
- Bewährung in einem Ministerium von in der Regel mindestens zwei Jahren
- Bewährung in einem Stabsbereich (zum Beispiel in einer Zentralstelle, einer persönlichen Referentenfunktion oder im Staatsministerium), **stattdessen - jeweils alternativ** - auch Bewährung im Querschnitts- oder Grundsatzbereich. Die Bedürfnisse schwerbehinderter Menschen und Beschäftigter, die Familie und Beruf vereinbaren, sind bei dem Zugang zu diesen von der Entwicklungsebene F 2 vorausgesetzten Funktionen und der Verwendung in ihnen besonders zu berücksichtigen.
- Organisatorisches Geschick, insbesondere die Fähigkeit, organisatorische und technische Veränderungen umzusetzen
- Fähigkeit, übergeordnete Interessen der Gesamtorganisation zu erkennen
- Bereitschaft und Fähigkeit, in größerem Umfang Personalführungsaufgaben wahrzunehmen
- Fähigkeit, Mitarbeiter sachgerecht einzusetzen, kooperativ anzuleiten, ihnen handlungsbezogene, angemessene und wertschätzende Rückmeldungen zu geben und sie unter Beachtung des Gleichstellungsgrundsatzes zu fördern
- Integrations- und Motivationskraft
- Fähigkeit zur Konfliktlösung

Empfohlene Kriterien:

- Fakultative Voraussetzungen der Ebene F 1

Anforderungsprofile sind situativ und derselben Veränderung unterworfen wie die sich wandelnden Anforderungen an die Verwaltung. Deshalb müssen sie stetig weiterentwickelt werden. Anlässe für eine Anpassung des konkreten Verwendungsprofils können Neubesetzungen, Funktionswechsel oder die Zielerreichung im Rahmen einer Zielvereinbarung sein. Die Grundprofile müssen aber ebenfalls kontinuierlich auf

ihre weitere Tauglichkeit für den Rahmen der sich stellenden Aufgaben überprüft werden.

2. Personalgewinnung und Personalauswahl unter dem Blickwinkel der Führungskräfteentwicklung

Die demographische Entwicklung wird in den kommenden Jahren und Jahrzehnten zu einem spürbaren Rückgang der Zahl der Hochschulabsolventen führen. Menno Harms verwendet folgendes Bild: „Es gibt immer mehr Angler, die nach qualifiziertem Personal fischen, aber immer weniger Fische.“ Der Personalgewinnung und -auswahl sowie der Beförderungspraxis kommen wegen ihres langfristigen Einflusses auf die Qualität der Landesverwaltung, aber auch wegen der mit jeder Besetzung verbundenen erheblichen finanziellen Investition maßgebliche und noch zunehmende Bedeutung zu. Ziel jedes Einstellungs- oder Beförderungsverfahrens muss deshalb die optimale Besetzung der jeweiligen Position sein.

Die sinnvollerweise einzusetzenden Personalgewinnungs- und Auswahlstrategien hängen davon ab, ob

- Nachwuchskräfte,
- externe „Seiteneinsteiger“ oder
- Mitarbeiter aus der eigenen Behörde bzw. dem Geschäftsbereich des einzelnen Ministeriums (interne Bewerber)

geworben werden sollen.

Bei der **Gewinnung** von Nachwuchskräften und externen Quereinsteigern wird im ersten Schritt neben den klassischen Formen, wie etwa der Stellenanzeige, gezielte Öffentlichkeitsarbeit wichtiger werden, zum Beispiel durch Präsenz im Internet, an Stellenbörsen⁸ oder in Hochschulen und auf Messen. Ebenso wie Unternehmen der Privatwirtschaft ist die Landesverwaltung in dem kleiner werdenden Markt qualifizierter Bewerber darauf angewiesen, zu einem frühen Zeitpunkt auf die Universitäten

⁸ Bei der zu prüfenden Schaffung einer Stellenbörse könnte unter Beachtung der Ausschreibungspflichten gegebenenfalls die Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH einbezogen werden.

und Hochschulen zuzugehen und dort mit Vorträgen, Ausstellungen, Gesprächen und gegebenenfalls auch Stipendien präsent zu sein. Anzustreben ist eine möglichst frühe und enge Bindung der fähigsten Studenten an die Landesverwaltung, die auch durch Verwaltungspraktika gefördert werden kann.

Im zweiten Schritt der **Auswahlentscheidung** findet ein systematischer Abgleich von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung der Bewerber und der im verwendungsbezogenen Anforderungsprofil festgelegten Voraussetzungen statt. Bei der Auswahlentscheidung bedient sich die einstellende Behörde des unter II 1 dargestellten Grundanforderungsprofils für das Eingangsamts im höheren Dienst.

Bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung mehrerer Bewerber ist dem Aspekt der Erhöhung des Anteils der Frauen in Bereichen Beachtung zu schenken, in denen sie unterrepräsentiert sind.⁹

Bei der Bewerbung schwerbehinderter Menschen wird die Landesverwaltung bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung mehrerer Bewerber ihrer Vorbildfunktion bei der Integration und Förderung dieser Personengruppe gerecht. Der schwerbehinderte Bewerber genießt in diesem Fall Vorrang gegenüber nicht schwerbehinderten Konkurrenten. Die Eignung des Bewerbers setzt voraus, dass seine Schwerbehinderung die Ausübung der spezifischen Tätigkeit zulässt.

Im Rahmen der Personalauswahl sollten die personalverantwortlichen Stellen ihr Augenmerk darauf richten, qualifizierte Bewerber zu erkennen, deren Motiv für die Berufswahl sich nicht in dem traditionellen Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit erschöpft. Vielmehr müssen - gerade vor dem Hintergrund der anstehenden Veränderungen - Mitarbeiter ausfindig gemacht werden, deren vorrangige Interessen Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind, etwa die eigenständige Erledigung vielseitiger und sinnvoller Aufgaben. Um solche Motive und die dafür nötigen persönlichen, sozialen und methodischen Potenziale zu erkennen, kann es angeraten sein, Eignung, Befähigung und fachliche Leistung nicht nur anhand der Bewerbungsunterlagen und eines einfachen Vorstellungsgesprächs zu überprüfen, sondern zur Überprüfung der Befähigung zusätzlich bestimmte eignungsdiagnostische Instrumente anzuwenden.

⁹ §§ 1 und 9 des Gesetzes zur Förderung der beruflichen Chancen für Frauen und der Vereinbarung von Familie und Beruf im öffentlichen Dienst des Landes Baden-Württemberg.

Ob im konkreten Fall ein Assessment Center (eine Kombination verschiedener Gruppen- und Einzelübungen unter geschulter Beobachtung), ein strukturiertes Interview oder eine andere Form der Exploration vorzugswürdig ist, muss im Einzelfall entschieden werden und bleibt der personalverantwortlichen Behörde überlassen. Für die Beförderungspraxis und damit die Führungskräfteentwicklung bietet ein Assessment Center allerdings den Vorteil des Gruppenbezugs, der deutlicher als ein Einzelgespräch erkennen lässt, ob Führungspotenzial in dem vereinfachten Sinn einer ausgewogenen Balance von Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit vorhanden ist.

Bei Spezialistenpositionen beispielsweise im IT-Bereich kann ein Gespräch der Fachabteilung bzw. des Fachbereichs genügen, das mit einem strukturierten Interview seitens des Personalreferats ergänzt wird. Gegebenenfalls kann das strukturierte Interview mit einer durch das Personalreferat vorgegebenen Einzelübung kombiniert werden. Die Gespräche der Fachabteilung und des Personalreferats können getrennt durchgeführt oder in einem einheitlichen Komplex zusammengefasst werden.

Unabhängig von der Art des Auswahlverfahrens und dem letztendlichen Ernennungsrecht des Herrn Ministerpräsidenten ab der Besoldungsgruppe A 15 bzw. der vergleichbaren R- und C-Besoldung muss die gewählte Methode für die Bewerber in ihrer Durchführung und Auswertung nachvollziehbar sein. Sie hat

- zu zuverlässigen, objektiven und vergleichbaren Informationen zu führen,
- eine möglichst verlässliche Einschätzung der Eignung und fachlichen Leistung sowie
- eine belastbare Prognose der Befähigung zu gewährleisten.

Zugleich muss sichergestellt sein, dass die Qualität des Auswahlverfahrens kontinuierlich ausgewertet und anhand allgemeiner wissenschaftlicher Standards evaluiert wird. Die Führungsakademie hat im Bereich der eignungsdiagnostischen Methodik ein umfangreiches, zum einen wissenschaftlich fundiertes und zum anderen praxisgerechtes Wissen erarbeitet. Sie ist bereit, geeignete Instrumente vorzuhalten und eignungsdiagnostische Verfahren gegen entsprechende Vergütung durchzuführen.

Entscheidet sich ein Ministerium oder eine Behörde für ein zentrales Verfahren, um den Führungskräftenachwuchs des höheren Dienstes auszuwählen, wird angeregt, einen Pool von geschulten Kommissionsmitgliedern zu bilden, der eine wechselnde Zusammensetzung und eine ausgewogene Besetzung mit Männern und Frauen gewährleistet. Die jeweilige Auswahlkommission sollte aus Vertretern des Personalreferats, der Fachabteilungen und der berührten Behörden des nachgeordneten Bereichs bestehen. Auf Antrag einer Bewerberin ist in diesem Fall beratend die Frauenvertreterin hinzuziehen. Bei Bewerbungen schwerbehinderter Menschen ist die Schwerbehindertenvertretung nicht zu beteiligen, wenn der schwerbehinderte Mensch die Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung ausdrücklich ablehnt.¹⁰ Ob die örtliche Personalvertretung in die Auswahlkommission einbezogen wird, entscheidet die jeweilige Behörde. Beratendes, nicht stimmberechtigtes Mitglied der Auswahlkommission sollte ein interner oder externer Psychologe sein.

3. Einführung neuer Mitarbeiter

Motivation und Leistungsbereitschaft neuer Beschäftigter hängen maßgeblich von einer sorgfältigen Einführung am Arbeitsplatz ab. Die Einarbeitung hat zum Ziel, dass der Mitarbeiter

- seinen Arbeitsbereich mit dessen stellenspezifischen Inhalten und typischen Verfahrensabläufen kennen und beherrschen lernt,
- sich seinen Aufgaben interessiert zuwendet,
- dabei durch regelmäßige konkrete Rückmeldungen seines Vorgesetzten und gegebenenfalls des Personalreferats unterstützt wird,
- in Kontakt mit Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern und Ansprechpartnern außerhalb seiner Organisation kommt und
- eine Bindung zu seiner Behörde und der Landesverwaltung entwickelt.

Ein besonders geeignetes Mittel der Einführung ist ein **Einarbeitungsprogramm** mit aufeinander abgestimmten Komponenten, das sich zum Beispiel an folgendem groben Muster orientieren kann:

¹⁰ § 81 Abs. 1 Satz 10 SGB IX.

- Der Mitarbeiter erhält schon vor oder bei Dienstantritt einen knappen schriftlichen Leitfaden seiner Behörde, der in übersichtlicher Form ein Organigramm, andere organisatorische Hinweise, praktische Tipps für mögliche Ansprechpartner und das Verfassen von Schriftstücken sowie Informationen zum Inhalt und zur Organisation der externen Einführungsfortbildung enthält.
- Der Beschäftigte beginnt seinen Dienst mit einem Gespräch im Personalreferat. Dort werden ihm von dem für ihn zuständigen Personalreferenten die Schritte der Einarbeitung erläutert.
- In der Einarbeitungsphase der ersten drei bis sechs Monate steht dem Mitarbeiter sein unmittelbarer Vorgesetzter so oft wie nötig und möglichst ohne größeren zeitlichen Vorlauf für fachliche und organisatorische Rückfragen zur Verfügung. Der Vorgesetzte gibt dem neuen Beschäftigten regelmäßig konkrete Rückmeldungen zu seiner Aufgabenerfüllung, Arbeitsweise und kollegialen Kooperation. Der Vorgesetzte sucht selbst ebenfalls das „Feedback“ seines Beschäftigten zu seinem Führungsverhalten. Sofern der neue Mitarbeiter das wünscht, kann er sich in fachlicher Hinsicht auch an seinen Vorgänger wenden.
- Nehmen mehrere neue Mitarbeiter ihren Dienst gemeinsam oder in zeitlichem Zusammenhang auf, ist eine hausinterne Informationsveranstaltung von Kollegen für Kollegen hilfreich, wie sie etwa im Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum angeboten wird. Sie sollte den Aufbau und die Organisation der eigenen Behörde, die Grundsätze der Zusammenarbeit und der Gestaltung von Schriftstücken skizzieren. Zugleich sollte sie darüber unterrichten, welche zentralen Dienste in Anspruch genommen werden können (beispielsweise Bibliothek, Schreibdienst, Benutzerservice für Informationstechnik (IT) und Registratur).
- Gegebenenfalls wird eine interne oder externe Grundausbildung im IT-Bereich angeboten.

- Die reformierte externe Einführungsfortbildung mit ihrem Block- und Prozess- teil verdeutlicht unter anderem Aufbau, Organisation, Aufgaben und Funktions- abläufe der Landesverwaltung. Daneben fördert sie Schlüsselkompeten- zen der Nachwuchskräfte und die interdisziplinäre Zusammenarbeit.
- Zumindest während des ersten Jahres ist eine Betreuung durch einen Mentor wünschenswert. Mentoring ist eine persönlich gestaltete Beziehung zwischen einer erfahrenen und einer weniger erfahrenen Person. Der Mentor begleitet den neuen Mitarbeiter (Mentee) bei seiner beruflichen Entwicklung und unter- stützt ihn dabei, berufliche Netze zu knüpfen. Für den Zweck der Einarbeitung birgt es gewisse Vorteile, wenn Mentor und Mentee nicht demselben Referat, aber derselben Abteilung angehören. Das ist allerdings ebenso wenig zwin- gend wie die Zugehörigkeit zu derselben Organisation.¹¹ Die Führungsakade- mie bietet für Mentoren entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen an.
- Zum Abschluss der Einführungsphase nach den ersten zwölf Monaten führen der Beschäftigte und der unmittelbare Vorgesetzte ein vorbereitetes und - wenn keine anderen Absprachen getroffen werden - vertrauliches Mitarbeiter- gespräch, in dem sie für die Vergangenheit Bilanz ziehen, gegebenenfalls konkrete Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung einleiten und konkrete Ziele für das nächste Jahr vereinbaren.
- Nach dem ersten Jahr der Einarbeitung wendet sich auch das Personalreferat an den Beschäftigten, um ihm ein Personalgespräch anzubieten. Dort besteht Gelegenheit, möglichen Verbesserungs-, Entwicklungs- und Fortbildungsbe- darf zu besprechen.

¹¹ Vgl. zum Mentoring in dem besonderen Zusammenhang der Erhöhung des Frauenanteils in Führungsfunktionen II 8.

4. Förderung der Verwendungsbreite

a) Horizontale und vertikale Rotation

Die Förderung der Verwendungsbreite der Beschäftigten der Landesverwaltung ist ein zentrales und mehrfach betontes Anliegen der Landesregierung. Ein Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel dient sowohl der fachlichen Qualifizierung als auch der Erweiterung der persönlichen und sozialen Kompetenz. Erfahrungen in verschiedenen Positionen zu sammeln sowie Arbeits-, Funktions- und Sichtweisen anderer Organisationseinheiten kennen zu lernen, ist für alle Beschäftigten der Landesverwaltung sinnvoll. Indem vertraute Tätigkeiten aufgegeben und neue Sachgebiete erschlossen werden müssen, werden Vielseitigkeit, Flexibilität und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen gefördert.

Für (künftige) Führungskräfte, von denen erwartet wird, dass sie auch die übergreifenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Zusammenhänge ihres Handelns sicher beurteilen können, sind Rotationserfahrungen unabdingbar. Deswegen müssen sich Anwärter von Führungspositionen in verschiedenen Funktionen und auf unterschiedlichen Ebenen der Landesverwaltung bewährt haben. Da sie spezifische Vorerfahrungen mitbringen, können für andere Bewerber im Sinne von §§ 30 ff. Landesbeamtengesetz in begründeten Einzelfällen Ausnahmen von der Verwendung auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen gelten. Wünschenswert ist auch eine Abordnung als Ressortbeobachter an die Landesvertretung Berlin oder ein befristeter Personalaustausch zwischen der Landes- und der Bundesverwaltung. Daneben ist das Angebot der Führungsakademie zu begrüßen, in Zusammenarbeit mit dem Bildungswerk der baden-württembergischen Wirtschaft einen zeitweiligen Austausch von Bediensteten des Landes und Angestellten privatwirtschaftlicher Unternehmen zu ermöglichen.

Innerhalb eines Ministeriums kann die nötige Flexibilität etwa dadurch bewiesen werden, dass der Beschäftigte zumindest Tätigkeiten in zwei von fünf Hauptbereichen ausgeübt hat (Fach- und Rechtsaufsicht, Querschnitt, Grundsatz, Gesetzgebung oder Stabsbereich).

Allerdings sind dem Rotationserfordernis Grenzen gesetzt. Ausnahmen können zum Beispiel für Spezialisten im naturwissenschaftlich-technischen Bereich gelten. Aber auch im Angestelltenbereich ist ein Funktionswechsel erschwert. Zum einen ist der Arbeitsvertrag in den meisten Fällen auf eine bestimmte Aufgabe konkretisiert. Daraus folgt, dass eine Funktionsänderung nur einvernehmlich oder mithilfe einer Änderungskündigung realisiert werden kann, die regelmäßig nicht sozial gerechtfertigt sein wird und außerdem dem personalentwicklerischen Ziel der stützenden Förderung des Mitarbeiters widerspricht. Zum anderen ist bei Angestellten darauf zu achten, dass sie aufgrund veränderter Tätigkeitsmerkmale keiner Herabgruppierung ihrer Position und Vergütung unterliegen.

Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten, ist es wichtig, Beschäftigten, die Kinder zu betreuen oder Angehörige zu pflegen haben, einen Funktionswechsel in Ortsnähe - etwa in einer anderen Abteilung oder in einer nahe gelegenen Behörde - zu ermöglichen.

Um die Funktionsfähigkeit der Landesverwaltung und eine fundierte Einarbeitung des Beschäftigten zu sichern, ist eine Verweildauer von zwei bis fünf Jahren in der einzelnen Verwendung wünschenswert. Insbesondere in den Anfangsjahren der Berufstätigkeit können aber auch kürzere Intervalle sinnvoll sein. Die Dauer der Aufgabenwahrnehmung sollte jedenfalls nicht unter einem Jahr liegen. Das Personalreferat steuert die Einhaltung der Rotationsgrundsätze, die Vorgesetzten tragen zu ihr bei.

b) Unterstützung beim Stellenwechsel infolge der Verwaltungsstrukturreform

Im Zuge der Verwaltungsreform kommt es zu Behördenwechseln, die sozialverträglich zu gestalten sind. Dieses Problem kann ebenso wie in der Vergangenheit auch künftig bei anderen Veränderungsprozessen in der Landesverwaltung auftreten. In solchen Konstellationen obliegt der Personalverwaltenden Stelle der aufnehmenden Behörde die personalentwicklerische Pflicht, den betroffenen Bediensteten deutlich zu machen, dass sie an der neuen Stelle dringend gebraucht werden. Außerdem muss das Personalreferat mittels interner oder externer Beratung und Fortbildung die notwendigen Hilfestellungen für den Veränderungsprozess geben.

c) Sonderfall: Europäische und internationale Verwendungen

Ein fakultativer, aber besonders wertvoller Baustein der Entwicklung einer angehenden Führungskraft ist der Erwerb von Kenntnissen der europäischen Institutionen, der europapolitischen Gegebenheiten und des europäischen Rechts. Politische Entscheidungen werden heute in immer stärkerem Maß von Zuständigkeiten der Europäischen Union bzw. ihrer beiden verbliebenen Einzelgemeinschaften oder jedenfalls der (offenen) Koordinierung bestimmter einzelstaatlicher Regelungskompetenzen beeinflusst. Mit dem Rotationsgedanken verschränkt wird die durch den Erwerb von Kenntnissen der europäischen Zusammenhänge und interkulturellen Kommunikationsprobleme eingetretene Qualifizierung, wenn der Beschäftigte längere Zeit (mindestens ein Jahr und höchstens fünf Jahre) in einer europäischen Einrichtung bzw. einer Europaeinheit des Landes oder des Bundes verwendet wird. Zu denken ist etwa an eine Tätigkeit im Europäischen Parlament, in der Europäischen Kommission, am Europäischen Gerichtshof, in der Ständigen Vertretung der Bundesrepublik Deutschland bei der Europäischen Union oder den Landesvertretungen in Brüssel und Berlin. Gleichwertig ist eine Verwendung bei einer internationalen Organisation (etwa in der UNO, der NATO oder der OECD).

Seit der Beschlussfassung über die „Europagrundsätze der Landesverwaltung“ im Jahr 1999 hat sich der Ministerrat wiederholt, zuletzt am 6. Februar 2004 mit der Stärkung der Europafähigkeit des Landes befasst. Das Referat Europafähigkeit im Staatsministerium ist personalentwicklerisches Zentrum der Personaleinsätze von Mitgliedern des Dynamischen Europapools auf europäischer Ebene. Dabei ist es gelungen, ein Netzwerk von Mitarbeitern, die bereits über europäische oder internationale Erfahrung verfügen, und Beschäftigten, die eine solche Verwendung erst anstreben, zu bilden.

Das am 6. Februar 2004 durch den Ministerrat gebilligte neue Qualifizierungskonzept für den Dynamischen Pool differenziert nach den Verwendungswünschen der Bewerber. Sofern sie in europäischen oder internationalen Institutionen oder den Europaeinheiten des Bundes oder des Landes tätig werden wollen, durchlaufen sie ein Assessment Center. Dabei werden bestimmte fachliche, aber auch methodische, so-

ziale und persönliche Kompetenzen beobachtet. Anhand von schriftlichen Tests, Gruppendiskussionen, Einzelvorträgen, Analysen, Rollenspielen und ähnlichen Übungen werden Europawissen, Sprachkenntnisse in Englisch und Französisch, Problemlösungs- und Kommunikationsfähigkeit, kulturelle und interkulturelle Kompetenz sowie Lernfähigkeit geprüft. Der Aufbau des Auswahlverfahrens ähnelt damit der Eingangsprüfung für die Führungslehrgänge der Führungsakademie. Ein strukturiertes Interview genügt bei Interessenten, die keinen längeren Auslandsaufenthalt anstreben, sondern lediglich ihre Kenntnisse der europäischen Gegebenheiten verbessern wollen, um als Ansprechpartner in ihren Behörden zu fungieren. Indem die Personalverantwortlichen der Ressorts an den Auswahlverfahren beteiligt werden, ist sichergestellt, dass die mögliche europäische oder internationale Verwendung in die Personal- und Führungskräfteentwicklung eingepasst wird.

Die in Tätigkeiten auf europäischer oder internationaler Ebene zum Ausdruck kommende Flexibilität und die Bereitschaft, mit dem Ortswechsel verbundene Unannehmlichkeiten hinzunehmen, sollten gefördert und honoriert werden. Eine europäische oder internationale Verwendung wird daher in den Anforderungsprofilen bei besonderer Eignung, Leistung und Befähigung im Einzelfall mit einem Bonus versehen. Zu der nötigen personalentwicklerischen Förderung gehört aber vor allem, dass die erworbenen Kenntnisse in die **Anschlussverwendung** eingebracht werden können und nicht zu „verlorenem Kapital“ zu werden drohen. Die Folgeverwendung sollte deshalb sorgfältig ausgewählt werden und rechtzeitig vor dem Ende der europäischen oder internationalen Verwendung feststehen.

Die Kosten der Stärkung der Europafähigkeit des Landes sind bereits in den Haushalt eingestellt. Zusätzliche Aufwendungen im Rahmen des Konzepts zur Führungskräfteentwicklung sind nicht vorgesehen.

5. Allgemeine Beförderungsgrundsätze, Beurteilungswesen

Ausgangspunkte jeder Beförderungsentscheidung sind im Bereich der Beamten und Richter Eignung, Befähigung und fachliche Leistung.¹² Ob und inwieweit ein Mitarbeiter diese Kriterien erfüllt, wird unter anderem im Rahmen der Einzelfallbetrachtung

¹² Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz in Verbindung mit §§ 11 und 34 Landesbeamtengesetz bzw. §§ 5 und 87 Landesrichtergesetz.

einer Beurteilung festgestellt. Ziel des jeweiligen Beurteilungsverfahrens ist es, eine differenzierte und möglichst objektive Beurteilung zu erreichen.

Bei gleicher Ausgangslage dürfen bei einer Beförderungentscheidung nach Ausschöpfung der gesetzlich ausgeformten, durch die Rechtsprechung konkretisierten und in der Beurteilung dokumentierten Begriffe der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung zusätzliche Hilfsmerkmale - wie beispielsweise Verwendungsbreite, Projekt- oder Führungserfahrung, Dienst- und Lebensalter - herangezogen werden. Es ist sicherzustellen, dass diese Hilfskriterien nur ergänzend berücksichtigt werden, wenn sie bei Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung nicht einbezogen wurden. Eine „Doppelverwertung“ scheidet aus.

Daneben sind die Grundsätze der Frauenförderung nach §§ 1 und 9 des Gesetzes zur Förderung der beruflichen Chancen für Frauen und der Vereinbarung von Familie und Beruf im öffentlichen Dienst des Landes Baden-Württemberg zu beachten. Bei gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung mehrerer Bewerber und Bewerberinnen muss danach das besondere Interesse berücksichtigt werden, den Anteil von Frauen in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind, zu erhöhen.

Die Gefahr von Fehlentscheidungen wird durch die von § 34 a Landesbeamtengesetz vorgesehene Probezeit für Ämter mit leitender Funktion verringert.

Geltende landesrechtliche Grundlagen der Beurteilungen von Landesbeamten, Richtern und Staatsanwälten sind neben dem Landesbeamten- und dem Landesrichtergesetz die Verordnung der Landesregierung über die dienstliche Beurteilung der Beamten, die Beurteilungsrichtlinien für Beamte bzw. Richter und Staatsanwälte¹³ sowie die Verwaltungsvorschriften der Ministerien zur Durchführung der Beurteilungsrichtlinien. Die abschließenden Ergebnisse der im Frühjahr 2002 zum Zweck der Reform des Beurteilungswesens gebildeten interministeriellen Arbeitsgruppe liegen noch nicht vor. Die Arbeitsgruppe und das Innenministerium werden gebeten, den bereits vorliegenden Entwurf für das novellierte Beurteilungswesen auf dieses Führungskräfteentwicklungskonzept abzustimmen.

¹³ Vom 16. April 2002 (2000/0175).

Im Bereich der Arbeitnehmer unterliegen „Beförderungsentscheidungen“ - das heißt Höhergruppierungen oder Übertragungen einer höherwertigen Tätigkeit - bei vergleichbaren Ausgangsbedingungen und Qualifikationen mehrerer Beschäftigter dem allgemeinen Gleichbehandlungsgrundsatz in Verbindung mit Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz. Beförderungsentscheidungen im genannten Sinn müssen demnach sachlich begründet sein, wenn eine Auswahl unter mehreren Bewerbern getroffen wird. Sachwidrig ist es zum Beispiel, einen Lehrer innerhalb des Bewährungsaufstiegs bei gleicher Tätigkeit **nur deshalb** schlechter zu stellen, weil er im Unterschied zu seinen Konkurrenten die Voraussetzungen für die Übernahme in ein Beamtenverhältnis nicht erfüllt.¹⁴ Entsprechendes gilt, wenn ein Arbeitnehmer dem Anforderungsprofil einer höherwertigen Beamtenstelle gerecht wird.¹⁵ Kann der Arbeitnehmer den Erfordernissen der Beamtenstelle dagegen nicht genügen, steht es dem öffentlichen Arbeitgeber im Licht des Art. 33 Abs. 4 Grundgesetz frei, den höherwertigen Arbeitsplatz mit einem Beamten zu besetzen. Sachlich gerechtfertigt ist es auch, die Stellung in der dienstlichen Hierarchie und die Höhe der Vergütung an die Zahl der unterstellten Mitarbeiter zu binden.¹⁶

6. Führungskräfteentwicklung im engeren Sinn, fachübergreifende Führungsfortbildung, Führungslehrgang

Da Referenten in der Ministerialverwaltung nicht immer schon mit Führungsaufgaben betraut waren, stellt die Übertragung von Personalverantwortung für sie häufig eine Herausforderung dar. Um Fehlbesetzungen sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch des Dienstherrn zu vermeiden, müssen die für eine erste Führungsfunktion erforderlichen persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen gezielt entwickelt werden. Beispielsweise müssen die künftigen Führungskräfte lernen, in angemessener Form Leistung zu fordern, Arbeitsergebnisse zu kontrollieren, präzise und wahrheitsgetreue, aber zugleich motivierende Rückmeldungen zu geben.

¹⁴ Bundesarbeitsgericht 24. April 1991 - 4 AZR 570/90 - AP Nr. 140 zu § 242 BGB Gleichbehandlung.

¹⁵ Vgl. in dem anderen Zusammenhang einer betriebsbedingten Kündigung Bundesarbeitsgericht 21. September 2000 - 2 AZR 440/99 - AP Nr. 112 zu § 1 KSchG 1969 Betriebsbedingte Kündigung in Abkehr von der früheren Rechtsprechung in Bundesarbeitsgericht 26. Februar 1957 - 3 AZR 278/54 - AP Nr. 23 zu § 1 KSchG.

¹⁶ Nur zur Frage der Entgelt differenzierung Bundesarbeitsgericht 7. November 2001 - 4 AZR 724/00 - AP Nr. 78 zu § 1 TVG Tarifverträge: Einzelhandel.

Verbreitet wird die Möglichkeit gewählt, den Mitarbeiter über eine stellvertretende Referatsleitung langsam an die Führungsverantwortung heranzuführen. Sofern in dem betreffenden Ressort noch keine solche Übung besteht, sollte diese Möglichkeit der Heranführung an Führungsaufgaben im höheren Dienst gerade auch bei Aufstiegsbeamten gezielt genutzt werden. Alternativ wird zum Teil eine Projektleitung übertragen oder im nachgeordneten Bereich Führungserfahrung erworben. Daneben sind in der Regel begleitende Fortbildungen zu Fragen der Mitarbeitermotivation und der Konfliktbewältigung notwendig.

Die an der Führungsakademie Baden-Württemberg nach Bestehen eines Assessment Centers angebotene Ausbildung verbindet die Vorteile des Gruppen- und des Projektbezugs. Während des 15 Monate dauernden Führungslehrgangs werden die Teilnehmer - anders als im Rahmen des hessischen und des Speyerer Führungskollegs - von ihren übrigen dienstlichen Pflichten befreit. Das Curriculum besteht aus fünf Kursteilen: einem Grundkurs, einem Unternehmenspraktikum, einem Aufbaukurs, einem Auslandspraktikum und einem Vertiefungskurs. In allen Phasen sind allein oder in der Gruppe Projekte durchzuführen. Die Ausbildung unterscheidet sich auch von dem bayerischen Führungskurs. Während die Gruppe innerhalb der bayerischen Ausbildung gemeinsam und nur kurze Zeit ausländische Verwaltungen und privatwirtschaftliche Unternehmen besucht, sind die Teilnehmer des baden-württembergischen Kurses während der jeweils dreimonatigen Praktika in der freien Wirtschaft und im Ausland auf sich gestellt. Ihnen ist Projektverantwortung übertragen. Da die Führungsakademie mittlerweile auf 15 Führungskurse zurückblickt und bundesweit unterschiedliche Modelle der Fortbildung des Führungskräfte Nachwuchses bestehen, bietet die vorliegende Konzeption Anlass und Gelegenheit, **die Struktur des Führungslehrgangs zu evaluieren.**

7. Entwicklungsmöglichkeiten für Spezialisten

Regelmäßig ist der berufliche Aufstieg in der Landesverwaltung damit verbunden, dass Fachfunktionen abnehmen und Führungsfunktionen zunehmen. Dennoch besteht in bestimmten Bereichen - zum Beispiel im IT-Sektor - das Bedürfnis, Fachexperten ohne größere Führungsverantwortung zu beschäftigen, die durch den hohen Grad ihrer Spezialisierung wichtige Aufgaben für die jeweilige Einheit versehen.

Wenn diese Mitarbeiter langfristig gebunden werden und motiviert bleiben sollen, kann es sinnvoll sein, ihnen eine berufliche Aufstiegsperspektive in Form einer Fachkarriere zu bieten.

Dem entspricht die Handhabe in den meisten Unternehmen. Dort ist eine Fachlaufbahn ohne Führungsverantwortung bis zur Ebene des mittleren Managements möglich. Bei Banken handelt es sich etwa um Produktspezialisten (für Rentenpapiere, Aktien, Fonds usw.). In produzierenden Unternehmen ist an Ingenieure oder Softwareentwickler zu denken. Häufig werden Projektleiter höher vergütet, ohne größere Personalverantwortung zu tragen. Meistens sind die Karrierewege mit und ohne Führungsverantwortung durchlässig.

Einige Ministerien sehen bereits die Möglichkeit einer Spezialistenlaufbahn vor, zum Beispiel das Kultusministerium im Bereich der schulischen Fachberater und Fachbereichsleiter. Die Vergütungen enden mit den Besoldungsgruppen A 15 oder A 16. In der Justiz besteht dagegen die Besonderheit, dass noch in sehr hohen Ämtern Fachaufgaben versehen und nicht notwendig eine Personalführungsfunktion ausgeübt wird.¹⁷

Da die Anforderungen in den einzelnen Ministerien unterschiedlich sind, bleibt es ihnen überlassen, ob sie Fach- und Projektleiterkarrieren eröffnen wollen. Sollten sie sich dafür entscheiden, **empfiehlt sich die Durchlässigkeit von Führungs- und Fachlaufbahn.**

8. Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungsfunktionen

Seit In-Kraft-Treten des Landesgleichberechtigungsgesetzes ist die gezielte Förderung von Mitarbeiterinnen in Bereichen, in denen sie unterrepräsentiert sind, zu einem bestimmenden Thema der Landesverwaltung geworden. Die unterschiedlichen Lebens- und Erwerbsbiographien von Frauen und Männern werden innerhalb der bei Einstellungen und Beförderungen zu treffenden Auswahl erkannt, akzeptiert und berücksichtigt. Dennoch müssen die Bemühungen um Gleichstellung und Chancen-

¹⁷ Vgl. etwa die der Besoldungsgruppe R 3 angehörenden Vorsitzenden Richter am Landesarbeitsgericht und - außerhalb der Grenzen dieses Konzepts - die Bundesrichter in der Besoldungsgruppe R 6.

gleichheit im Bereich der Führungskräfteentwicklung weiter intensiviert werden. Eine moderne Verwaltung, die aufgrund der demographischen Entwicklung einem verstärkten Wettbewerb um die besten Köpfe ausgesetzt ist, kann auf gut ausgebildete, eingearbeitete und bewährte weibliche Führungskräfte auf Dauer nicht verzichten.

Allerdings weist der Bilanzbericht 1996 - 2000 zum Landesgleichberechtigungsgesetz bereits gewisse, aber bei weitem nicht ausreichende Fortschritte aus. Sie dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Frauenanteil in Leitungsfunktionen nur langsam steigt. Dennoch erhöhte er sich von 1996 bis 2000 in allen Besoldungs- und Tarifgruppen. Im höheren Dienst ist mit knapp 4 % die höchste Steigerungsrate von 25,89 % im Jahr 1996 auf 29,84 % im Jahr 2000 zu verzeichnen. Im Staatsministerium zum Beispiel wurden in den Folgejahren 2000 bis 2004 acht Frauen in die Funktion einer Referatsleiterin berufen. Im Augenblick sind dort sieben Referatsleiterinnen eingesetzt, das entspricht bei 26 Referaten einem Anteil von 26,92 %. Im Landesdurchschnitt lag der Frauenanteil bei den B-Besoldungsgruppen und den vergleichbaren Angestellten jedoch unter 5 %, in der Besoldungsgruppe A 16 unter 10 % und in der Besoldungsgruppe A 15 unter 15 %. Besonderes Anliegen der Landesregierung ist es, den Anteil der weiblichen Führungskräfte auf der höheren ministeriellen Führungsebene der Abteilungsleiter(innen) und Ministerialdirektor(inn)en zu erhöhen.

Die im Bilanzbericht vorgenommene Analyse der Altersstruktur lässt in den nächsten Jahren einen größeren Spielraum für die Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen erkennen, weil eine deutlich geringere Zahl weiblicher Beschäftigter als männlicher Mitarbeiter die Altersgrenze erreichen wird. Eine Arbeitsgruppe unter Federführung des Sozialministeriums soll deswegen insbesondere die folgenden weiteren Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf untersuchen und Lösungsansätze entwickeln:

- Maßnahmen zur Verhinderung des völligen beruflichen Ausstiegs in Familienphasen,
- Fortbildungen zur Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs,
- Telearbeit,

- Teilzeitmodelle (auch in Führungsfunktionen), die im Landesgleichberechtigungsgesetz schon angelegt sind,
- die Verknüpfung von Teilzeit- und Telearbeit,
- eine Flexibilisierung der Arbeitszeit (beispielsweise in Form von Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten), die eine Änderung der Arbeitszeitverordnung voraussetzt,
- die Einrichtung weiterer Kindertagesstätten und/oder Kindergärten sowie die Verlängerung der Öffnungszeiten bestehender Kinderbetreuungseinrichtungen, Angebote dienststelleneigener Kinderbetreuung, Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuungsangeboten und Haushaltsdienstleistungen.

Dieser Katalog ist nicht abschließend. Bei der Prüfung sollten Kosten-Nutzen-Überlegungen angestellt werden.

Ansätze einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch in Führungsfunktionen sind im Landesgleichberechtigungsgesetz bereits enthalten. Das Gesetz gibt nicht nur den Rahmen und die Instrumente für eine gezielte berufliche Förderung von Frauen in Bereichen mit Unterrepräsentanz vor, sondern enthält auch Vorschriften, die Männer und Frauen gleichermaßen betreffen, wie zum Beispiel familiengerechte Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Beurlaubungen und die Anerkennung überfachlicher Schlüsselqualifikationen, die aus Familienarbeit oder einem Ehrenamt herrühren. Obwohl Männer und Frauen von einer Umsetzung der Regelungen profitieren, betreffen sie im Augenblick vor allem Frauen mit Kindern.

Neben die Frauenförderung tritt mittlerweile eine ergänzende Strategie der Gleichstellungspolitik. Der Ansatz des Gender Mainstreamings verfolgt das Ziel, dass die an der politischen Gestaltung beteiligten Akteure den Blickwinkel der Gleichstellung von Frauen und Männern in allen Bereichen und auf sämtlichen Ebenen einnehmen. Deshalb können sowohl Frauen als auch Männer von dieser Strategie profitieren.

Einige Unternehmen der Privatwirtschaft und zunehmend auch öffentliche Verwaltungen setzen zur gezielten Förderung weiblicher Nachwuchsführungskräfte die Methode des Mentorings ein. Mentoring hat sich als effektives Instrument der Führungskräfteentwicklung erwiesen. Erfahrene Führungskräfte beraten und begleiten als

Mentoren oder Mentorinnen eine potenzielle Nachwuchsführungskraft (Mentee) in ihrer beruflichen Entwicklung. Dabei spielt die Weitergabe der ungeschriebenen Spielregeln und des Erfahrungswissens eine ebenso große Rolle wie die Einbindung in informelle Netzwerke der Entscheidungsträger. Beobachtungen haben ergeben, dass männliche Nachwuchskräfte nahezu von selbst in solche Netzwerke einbezogen werden, während sie Frauen bislang weitgehend verschlossen bleiben. Um die Vorteile des Mentorings für die Landesverwaltung zu nutzen, entwickelt das Sozialministerium unter Beteiligung der anderen Ressorts ein Rahmenkonzept. Dabei sollten die Gründe dafür untersucht werden, weshalb auch die ganz überwiegende Zahl von Frauen ohne familienbedingte Ausfallzeiten keine Leitungsfunktion erreichen konnte. Hier könnte Mentoring ein Lösungsansatz sein.¹⁸

III. Ausgewählte Instrumente der Personal- und Führungskräfteentwicklung

1. Verfahren der Personalauswahl

Entsprechend den Ausführungen zur Personalauswahl sind für dieses Konzept vor allem die Auswahlverfahren

- des Assessment Centers (AC) und
- des strukturierten Interviews

von Bedeutung.

Ein **Assessment Center** erstreckt sich regelmäßig über zwei Tage. Die Bewerber werden auf der Grundlage von Gruppen- und Einzelübungen und anhand vorgegebener Kriterien von geschulten Personen beobachtet und eingeschätzt. Typische **Einzelübungen** sind Kurzpräsentationen, Aktenvorträge, das Verfassen schriftlicher Texte, Übersetzungen, Rollenspiele oder strukturierte Interviews. Die **Gruppenübungen** dienen zum Beispiel dazu, Kooperationsfähigkeit, kommunikative Kompetenz und Durchsetzungsvermögen festzustellen. Besonders gebräuchlich sind Diskussionen, in denen sich die Gruppenmitglieder zunächst auf eine von mehreren zur Auswahl gestellten Aufgaben einigen müssen und den Auftrag danach mit freien

¹⁸ Vgl. für das Mentoring von Berufsanfängern schon II 3.

oder festgelegten Rollen und gegebenenfalls mithilfe von Präsentationsmedien zu erledigen haben.

Strukturierte Einzelinterviews sollen vor allem die Motivation des Beobachteten für seine Bewerbung, aber auch maßgebliche biographische Daten und berufliche Kenntnisse klären. Zum Teil werden assoziative Elemente hinzugefügt.

2. Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung

Das mangels abweichender Vereinbarung inhaltlich vertrauliche Mitarbeitergespräch ist ein Instrument kooperativer Führung. Es dient dazu, mindestens einmal jährlich außerhalb der alltäglichen Kommunikation die Arbeitsbeziehung und das Arbeitsumfeld von Mitarbeiter und Vorgesetztem zu klären und ihnen eine selbstkritische Reflexion des eigenen Verhaltens zu ermöglichen. Der Termin des Gesprächs wird rechtzeitig bestimmt, die Gesprächspartner bereiten sich vor und halten Störungen fern. Gegenstände sind vor allem die Arbeit des Mitarbeiters, das Führungsverhalten des Vorgesetzten und die beiderseitige Zusammenarbeit. Daneben findet auch die Verständigung über Maßnahmen zur fachlichen und beruflichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters Raum. Idealtypisch besteht das Gespräch aus

- einem Rückblick auf das vergangene Jahr,
- einem Ausblick auf das folgende Jahr und
- gemeinsamen Ergebnissen in Form von **Zielvereinbarungen**.

Die Zielvereinbarung will die Vorgaben der Aufgabenerfüllung einvernehmlich festlegen. Die Ziele sollen möglichst klar, konkret, in ihrer Zahl überschaubar, erreichbar und überprüfbar sein.

3. Teamentwicklung

Bei der Teamentwicklung handelt es sich um ein Gruppenverfahren, das beispielsweise für Referate, Abteilungen oder Projektgruppen geeignet ist. Durch den Einsatz von Methoden, die nicht nur den Einzelnen, sondern die Gesamtgruppe im Auge haben, soll die Entwicklungs- und Problemlösungsfähigkeit der Gruppenmitglieder und

der Gesamtgruppe gefördert werden. Ziele sind die Steigerung der Effizienz und des Zusammenhalts der Gruppe zum Beispiel mithilfe

- erarbeiteter Gruppenziele,
- gegenseitiger Unterstützung,
- verbesserter Kommunikation,
- geklärteter Aufgaben und Rollen,
- entwickelter Lösungsansätze und Entscheidungsprozesse sowie
- durch Rückmeldungen des Vorgesetzten an die Gruppe und der Gruppe an den Vorgesetzten.

Besonders gelungen ist der Prozess, wenn in der Folge gemeinsame Ziele vereinbart werden, für die jeweils eine Ausgangslage formuliert, ein Problemlösungsprozess angestoßen, Maßnahmen abgestimmt und Verantwortlichkeiten festgelegt werden.

4. Beurteilung

Die dienstliche Beurteilung kann neben der mit ihr verbundenen Standortbestimmung Grundlage einer Beförderung sein (näher oben II 5). Ausgangspunkte jeder Beförderungentscheidung sind bei Beamten und Richtern nach Art. 33 Abs. 2 Grundgesetz in Verbindung mit §§ 11 und 34 Landesbeamtengesetz bzw. §§ 5 und 87 Landesrichtergesetz Eignung, Befähigung und fachliche Leistung. Die dienstliche Beurteilung besteht auf dieser Grundlage aus

- der so genannten **Leistungsbeurteilung**, mit anderen Worten einer differenzierten Bewertung der in der Vergangenheit erzielten Arbeitsergebnisse und des dabei beobachteten Verhaltens, und
- der „**Befähigungsbeurteilung**“, die auf der Leistungsbeurteilung aufbaut und das künftige Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters prognostiziert.

Maßgeblich ist eine Gesamtbewertung.

5. Leistungsanreize

Leistungsanreize werden herkömmlich in ideelle und finanzielle Faktoren unterschieden. Ideelle Leistungsanreize sind alle motivationsfördernden Faktoren, die individuelle Wertschätzung ausdrücken und die Identifikation mit dem Arbeitsplatz erleichtern. Ihnen unterfallen etwa Anerkennung und Kritik, die Möglichkeit zur Außendarstellung und eingeräumte Handlungsspielräume. Zu ihnen gehören auch Arbeitszeitflexibilisierungen zum Beispiel zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Die auf der Grundlage des Konzepts eines Anreizsystems zur Unterstützung der Neuen Steuerungsinstrumente gebildete Arbeitsgruppe Anreizsysteme befürwortet eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit, zumal sie keine nennenswerten Zusatzkosten verursache. Eine Dienstbefreiung wegen herausragender Leistungen lehnt die Arbeitsgruppe allerdings mangels vorhandener Rechtsgrundlage ab. Hinsichtlich einer verstärkten Mitarbeiterorientierung hält sie keine neuen Instrumente für erforderlich. Vielmehr müssten die nur formal eingeführten Instrumente konsequenter genutzt und umgesetzt werden. Für eine Aufwertung der nichtmonetären Leistungsanreize bestehen demnach noch einige Gestaltungsmöglichkeiten. Selbst im Rahmen der finanziellen Leistungsanreize wird der mit der Verwaltungsvorschrift Vorschlagswesen zu erzielende Effekt von der Arbeitsgruppe als deutlich verbesserungsfähig betrachtet. Ob künftig finanzielle Spielräume dafür bestehen, das ausgesetzte, wegen der Einmaligkeit der Zahlung besonders motivationsfördernde Instrument der **Leistungsprämie** zu nutzen, wird mittelfristig zu prüfen sein.

6. Führungskreise

Mehrere größere Firmen bilden auf ihren verschiedenen Funktionsebenen Projektgruppen und so genannte Führungskreise. Den Mitgliedern der Führungskreise werden unterschiedliche Angebote unterbreitet, wie berufsbegleitende Projektarbeit, spezielle Bildungsangebote, Diskussionsforen und Gesprächsrunden mit hochrangigen Führungskräften.

Die Landesverwaltung macht sich diese Erfahrungen zunutze und bildet **zwei Arten** von Führungskreisen:

- Die **Ministerien** sollen für ihren jeweiligen Bereich mindestens einen Führungskreis schaffen, der sich aus den Bediensteten zusammensetzt, die der Entwicklungsebene F 1 angehören und eine Tätigkeit der Entwicklungsebene F 2 anstreben. Daneben können die Ressorts einen weiteren (Nachwuchs-)Führungskreis einrichten.
- das **Staatsministerium** bildet einen ressortübergreifenden Führungskreis.

Mit der Einrichtung von Führungskreisen werden die Ziele verfolgt,

- angehende Führungskräfte sowohl für Tätigkeiten in den Ressorts als auch für Aufgaben im Staatsministerium ausfindig zu machen,
- durch regelmäßigen Austausch die Kompetenzen der (künftigen) Führungskräfte zu erweitern,
- die Netzwerkarbeit zu intensivieren,
- die Führungskräfte der Landesverwaltung miteinander in Kontakt zu bringen,
- die Identifikation mit der gesamten Landesverwaltung zu stärken und
- die Motivation zu erhöhen.

Die Führungskreise sind allerdings weder verbindliche Voraussetzung noch Gewähr für die Übertragung einer Führungsfunktion. Sie ergänzen das Angebot der Führungslehrgänge der Führungsakademie und konkurrieren nicht mit den Führungskursen.

In den **Ressorts** können **zwei unterschiedliche Führungskreise** gebildet werden:

- Die Ministerien sollen mindestens einen Führungskreis schaffen, der sich aus Bediensteten zusammensetzt, die der Entwicklungsebene F 1 angehören und eine Position der **Entwicklungsebene F 2 anstreben**. Die Mitgliedschaft erwächst aus der Zugehörigkeit zur Entwicklungsebene F 1.
- Daneben können die Ressorts einen weiteren (Nachwuchs-)Führungskreis einrichten. Er richtet sich an **Nachwuchskräfte, die eine Position der Entwicklungsebene F 1 anstreben**. Das jeweilige Ministerium schreibt diesen Führungs-

kreis jährlich aus. Die Bewerber unterziehen sich einem geeigneten Auswahlverfahren. Die Entscheidung für ein Auswahlverfahren trifft das zuständige Ministerium, wobei es sich zur Unterstützung an die Führungsakademie wenden kann. Die Leistungen der Führungsakademie sind zu vergüten. Den Ministerien steht es frei, den Führungskreis nach regionalen und/oder fachlichen Gesichtspunkten und/oder Verwaltungsebenen (Ministerium, mittlere und untere Verwaltungsebene) oder anderen Kriterien zu gliedern. Bildet das Ressort keinen Führungskreis, soll Gelegenheit zu Projektarbeit geboten werden.

Das **Staatsministerium** richtet einen ressortübergreifenden Führungskreis ein. Ihm gehören Beschäftigte der Entwicklungsebenen F 1 und F 2 sowie ausgewählte Vertreter des nachgeordneten Bereichs an, die durch das Staatsministerium im Benehmen mit den Ressorts ausgewählt werden. Für den Geschäftsbereich jedes Ressorts einschließlich des nachgeordneten Bereichs legt das Staatsministerium eine Quote der zu berücksichtigenden Mitarbeiter fest. Neben den Ministerien haben die Regierungspräsidenten für ihren Bereich ein unmittelbares Vorschlagsrecht für die Mitglieder dieses Führungskreises.

Bei der zu treffenden Auswahl liegt es im Interesse des Staatsministeriums, besonders geeignete Führungskräfte für eine Tätigkeit im Staatsministerium zu gewinnen, um auch insoweit eine Rotation zu gewährleisten. (Künftigen) Führungskräften soll die Möglichkeit eröffnet werden, übergreifende politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenhänge kennen und beurteilen zu lernen. Das damit verbundene „Konzernverständnis“ wird durch eine längere Tätigkeit im Staatsministerium in besonderer Weise gefördert. Um einen echten Personal- und Know-how-Austausch zu gewährleisten, sind unter Beachtung des Ausschreibungsgebots des § 11 Landesbeamtengesetz verbindliche Rückkehrabsprachen zwischen dem Staatsministerium und den entsendenden Ressorts mit einem regelmäßigen Zeithorizont von vier Jahren und Verlängerungsmöglichkeiten im Einzelfall unabdingbar.

Für alle drei Führungskreise werden verschiedene Angebote ausgeschrieben. Die Führungsakademie wird gebeten, am Curriculum des ressortübergreifenden, beim Staatsministerium angesiedelten Führungskreises mitzuwirken. Auf Wunsch der Fachministerien gilt Entsprechendes für die ressortinternen Führungskreise. Mit stei-

gender Entwicklungsebene werden die Themen zunehmend strategisch ausgerichtet. Die Bewerbung um die ausgeschriebene Aufgabe oder das Angebot ist freiwillig.

Derzeit ist an folgende Angebote gedacht:

- Arbeit in **Projektgruppen**: Die Gruppen bestehen aus acht bis zwölf Mitgliedern. Die Aufgabenstellung hat Bezug zu Landespolitik oder Landesverwaltung. Für ein Thema können mehrere Projektgruppen gebildet werden, die miteinander in Wettbewerb treten. Die Dauer der Arbeit an einem Projekt liegt zwischen sechs und neun Monaten. Die Projektgruppen werden zu Beginn der Arbeit in einem Kompaktseminar mit den Methoden des Projektmanagements vertraut gemacht.
- Alle Mitglieder der Nachwuchsführungskreise treffen sich mindestens einmal jährlich, um sich näher kennen zu lernen.
- Für die Führungskreise der Nachwuchskräfte und der Entwicklungsebene F 1 findet jedes Jahr zumindest ein Diskussionsforum mit einem Abteilungsleiter oder einem Ministerialdirektor statt.
- Vertreter der Ebenen F 1 und F 2 finden sich jedenfalls einmal jährlich zu Gesprächsrunden mit hochrangigen Vertretern der Landesregierung oder der Landesverwaltung zusammen.

IV. Nächster Schritt: Begleitung der Umsetzung durch eine behördenübergreifende Arbeitsgruppe unter Aufsicht eines Lenkungsausschusses der Personalverantwortlichen und der zu beteiligten Gremien

Um dieses Rahmenkonzept zum einen weiterzuentwickeln und die Ministerien sowie anderen Behörden zum anderen bei der Erarbeitung funktionspezifischer, mit dem Rahmen des Konzepts übereinstimmender Führungskräfteentwicklungskonzepte begleiten zu können, müssen möglichst viele Betroffene eingebunden bzw. repräsentiert werden. Zu ihnen gehören die Personalverantwortlichen der Ressorts und des Rechnungshofs, die vier Regierungspräsidenten, die Führungsakademie, die Arbeitsgemeinschaft der Hauptpersonalratsvorsitzenden des Landes Baden-Würt-

temberg (ARGE-HPR), die Arbeitsgemeinschaft der Personalratsvorsitzenden der Ministerien und des Landesrechnungshofs (ARGE-ÖPR), der Arbeitskreis der Frauenvertreterinnen der Ministerien und des Rechnungshofs sowie die Arbeitsgemeinschaft der Schwerbehindertenvertretungen bei den obersten Landesbehörden Baden-Württembergs (AGSV B-W).

Repräsentanten der genannten Gruppen werden zur Mitarbeit in einem **Lenkungsausschuss unter Vorsitz des Leiters der Abteilung I des Staatsministeriums** eingeladen. Der Lenkungsausschuss wird eine **Arbeitsgruppe** mit der konzeptionellen Fortentwicklung des Führungskräfteentwicklungskonzepts betrauen. Er kann um weitere Verantwortliche der unterschiedlichen Verwaltungsebenen und gegebenenfalls Vertreter der freien Wirtschaft ergänzt werden. Feder- und geschäftsführende Stelle sowohl des Lenkungsausschusses als auch der Arbeitsgruppe ist das Staatsministerium. Dem **Ministerrat** bleibt die Entscheidung über eine Ausweitung der Tätigkeit von Lenkungsausschuss und Arbeitsgruppe auf ein Rahmenpersonalentwicklungskonzept für alle Bediensteten der Landesverwaltung vorbehalten.