

**Auswahl und Entwicklung
von Führungskräften
im Spannungsfeld von demografischer Entwicklung
und digitaler Transformation
in der Staatsverwaltung**

M a s t e r a r b e i t

an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),
Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen
zum Erwerb des Hochschulgrades
Master of Science (M.Sc.)

Vorgelegt von
Christoph Böhm
aus Dresden

Dresden, den 27. September 2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Begriffsbestimmungen	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
2. Leistungsprinzip als Ausgangspunkt	5
2.1 Grundsatz der Bestenauslese	6
2.2 Leistung als allgemeines Organisationsprinzip	7
3. Einordnung in das Personalwesen	8
3.1 Personalpolitik	8
3.2 Personalmanagement	8
3.2.1 Bedarfsermittlung	10
3.2.2 Auswahl.....	11
3.2.3 Entwicklung	12
3.3 Situation der Staatsverwaltung	13
3.3.1 Quantitative Betrachtung	15
3.3.2 Qualitative Betrachtung	17
4. Herausforderungen für die Staatsverwaltung	20
4.1 Digitale Transformation	20
4.1.1 Informationszuwachs.....	21
4.1.2 Entkoppelung von Arbeitsort und Arbeitsleistung.....	22
4.1.3 Maschine-Mensch und Maschine-Maschine Kommunikation.....	24
4.1.4 Schlussfolgerung.....	25
4.2 Demografischer Wandel	26
4.2.1 Arbeitsmarktsituation	26
4.2.2 Personalkörper der Staatsverwaltung	28
4.2.3 Schlussfolgerung.....	29
4.3 Wertewandel	30
4.4 Aufgabenwandel.....	32
4.5 Komplexitätszuwachs	33
4.6 Strategische und organisationale Krise.....	34
5. Auswirkungen auf die Staatsverwaltung	37
5.1 Eigenheiten des öffentlichen Dienstes	37
5.2 Gesamtorganisation	39
5.3 Führungssystem.....	43
5.3.1 Sozialisierung und Reproduktion	44
5.3.2 Veränderung und Transferleistung	46
5.3.3 Kompetenzorientierung	47
6. Systemische Führungskräfteauswahl und -entwicklung	50
6.1 Strategische und operative Grundlagen.....	50
6.1.1 Organisationsstrategie.....	50
6.1.2 Führungskräftestrategie.....	51
6.1.3 Führung als Karrierepfad.....	54
6.1.4 Führungsleitbild	56

6.1.5	Kompetenzrahmen für Führungskräfte	57
6.1.6	Führungsbeschreibung.....	61
6.2	Führungskräfteauswahl	62
6.2.1	Grundsatz der strategischen Nachfolgeplanung	62
6.2.2	Qualifiziertes Anforderungsprofil.....	62
6.2.3	Potenzialbeurteilung als Eignungsgrundlage	63
6.2.4	Fortlaufende Entwicklung des Führungsnachwuchses und Talentpool	65
6.2.5	Entwicklungsplanung.....	66
6.3	Führungskräfteentwicklung.....	67
6.3.1	Personalentwicklung als strategischer Schwerpunkt.....	67
6.3.2	Qualitätsmerkmale einer nachhaltigen Entwicklung	68
6.3.3	Agile Entwicklungsplanung.....	75
6.3.4	Evaluierungsrahmen und Reifegradmodell	76
6.4	Informationsgrundlagen.....	77
6.4.1	Feedback-Instrumente.....	77
6.4.2	Beurteilungswesen	78
6.5	Entwicklung des Auswahl- und Entwicklungssystems.....	81
7.	Schluss	83
	Kernsätze	87
	Anhangsverzeichnis	VI
	Literaturverzeichnis.....	XV
	Rechtsquellenverzeichnis	XXI
	Eidesstattliche Versicherung.....	XXII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 6-1: Kompetenzkarte für die Staatsverwaltung	59
Abbildung 6-2: Elemente einer Reflexionsentwicklung	69
Abbildung 7-1: Auswahl und Entwicklung als Kaskade	84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Quantitative Übersicht Führungskräfte der Staatsverwaltung	16
Tabelle 3-2: Qualitative Übersicht Führungskräfte der Staatsverwaltung.....	17

Begriffsbestimmungen

Im Rahmen vorliegender Arbeit werden die angeführten Begriffe wie folgend bestimmt:

Begrifflichkeit	Definition
Bedienstete	Oberbegriff für die beiden Statusgruppe der Beamten und Tarifbeschäftigten sowie aller anderen im öffentlichen Dienst tätigen Personen.
Dienstherr	Dienstherr der Beamten bzw. öffentlich-rechtlicher Arbeitgeber der Tarifbeschäftigten. Im Falle der Staatsverwaltung ist dies einheitlich der Freistaat Sachsen.
Dienstposten	Für die Beamten ist das konkret-funktionelle Amt, d. h. der konkret einer Stelle übertragene Aufgabenkreis, gemeint. Für die Tarifbeschäftigten die konkreten Tätigkeiten der Stelle nach Tätigkeitsbeschreibung.
Planstelle	Haushaltsrechtlich wären die Planstellen für die Beamten sowie die u. a. für die Beschäftigten vorgesehenen anderen Stellen zu unterscheiden. Es wird einheitlich der Begriff Planstelle verwendet.
Staatsbehörde	Individuelle Behörde der Staatsverwaltung in Gestalt der obersten Staatsbehörden, der allgemeinen Staatsbehörde und der besonderen Staatsbehörden.
Staatsregierung	Gesamtheit des Ministerpräsidenten, der Staatsminister und weiteren Kabinettsmitglieder sowie die ihnen zugeordneten obersten Staatsbehörden. Die Begrifflichkeit wird genutzt, wenn etwa durch Kabinettsbeschluss oder Rechtsverordnung der Staatsregierung eine Meinungsbildung, Entscheidung oder Regelung für die Landesverwaltung insgesamt vorliegt.
Staatsverwaltung	Gesamtheit der Verwaltungsgliederung der Landesverwaltung im Sinne des Sächsischen Verwaltungsorganisationsgesetzes. Diese organisatorische Begrifflichkeit bezieht sich auf die Gesamtheit der Ressorts mit ihren jeweiligen obersten Staatsbehörden und den nachgeordneten Staatsbehörden.
Gehobene Funktionsebene	Sammelbegriff für Dienstposten, welche sich der ersten Einstiegsebene der Laufbahngruppe 2 einer Laufbahn (vormals gehobener Dienst) oder einer vergleichbaren tarifrechtlichen Einordnung zuordnen lassen. Es handelt sich dabei um die Ämter der Besoldungsgruppe A 9 bis A 13 bzw. die Tarifgruppen E 9 bis E 12.
Höhere Funktionsebene	Sammelbegriff für Dienstposten, welche sich der zweiten Einstiegsebene der Laufbahngruppe 2 einer Laufbahn (vormals höherer Dienst) oder einer vergleichbaren tarifrechtlichen Einordnung zuordnen lassen. Es handelt sich dabei um die Ämter der Besoldungsgruppe A 13 bis A 16 und die Ämter der Besoldungsordnung B bzw. die Tarifgruppen E 13 bis E 15Ü bzw. außertarifliche Vereinbarungen mit Vergleichbarkeit zur Besoldungsordnung B.

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
SMI	Sächsisches Staatsministerium des Innern
SK	Sächsische Staatskanzlei
SOPV	Stabsstelle Landesweite Organisationsplanung, Personalstrategie, Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau
PK I-Bericht	Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung (Personalkommission I)
PK II-Bericht	Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs (Personalkommission II)

1. Einleitung

Sinn und Zweck der Staatsverwaltung ist die Erledigung der ihr durch das politische System übertragenen Aufgaben. Ein sich stetig veränderndes und weiterentwickelndes Gesellschaftswesen bedingt dabei dynamische Rahmenbedingungen für das Staatswesen und die politisch formulierte Aufgabenkulisse. Das komplexe Zusammenspiel aus sich wandelnden individuellen Werten, ökonomischen Gegebenheiten sowie wissenschaftlichem und technischem Fortschritt prägt kontinuierlich die Erwartungshaltung des Bürgers, der Gesamtgesellschaft und der Politik gegenüber den Leistungen und der Leistungsfähigkeit des Staates. Die Staatsverwaltung ist jedoch nicht nur aufgabenseitig ein Spiegelbild der Gesellschaft, sie ist es auch im Hinblick auf ihren Kern: Jenen Menschen, welche sich für eine i. d. R. berufslebenslange Bindung an die öffentliche Verwaltung entschieden, haben. Diese Bediensteten sind das eigentliche Produktionsmittel jenes bürokratischen Systems, welches wir Staatsverwaltung nennen. Denn weder eine Maschine oder ein landwirtschaftliches Nutztier noch ein Computer oder ein Aktenberg erledigt die übertragenen Aufgaben von allein. Der individuelle Bedienstete arbeitet im Auftrag der Staatsregierung als mit Zuständigkeit versehenes Rad an einem ausdifferenzierten bürokratischen Gesamtsystem mit. Im Zusammenspiel mit Kollegen, Vorgesetzten, Politikern, der Wirtschaft, Verbänden, Sozialträgern und einer Vielzahl weiterer Akteure wirken feingliedrige und arbeitsteilige Strukturen. Rasch wird das menschliche Vorstellungsvermögen von dem Versuch strapaziert, sich die Staatsverwaltung als eine große und zusammenhängende Maschine vorzustellen: 80 000 Menschen, welche jeden Tag Aufgaben aus allen Lebensbereichen wahrnehmen: Bescheide erteilen, Kinder beschulen, Platzverweise aussprechen, Projekte bearbeiten, Pläne erstellen oder mit einer Aktualisierung der Software am Dienstrechner kämpfen. Eine nahezu endlose Anzahl an Experten aller gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Fachgebiete – vom Oberflächenwasserschutz über die Reisekostenabrechnung bis hin zu Fragen des Breitbandausbaus im ländlichen Raum. Es steht außer Frage, dass die Staatsverwaltung mit ihren Ressorts, einer Vielzahl an Staatsbehörden und einer regelrechten Kaskade an Abteilungen, Referaten und Sachgebieten eine komplexe Organisation ist. Eine komplexe Organisation, welche für den Alltag der sächsischen Bevölkerung eine zentrale Bedeutung einnimmt.

Vorstehende Beschreibung muss unter zwei Gesichtspunkten konkretisiert werden. Genau genommen ist nicht der Bedienstete selbst die zu wählende Maßeinheit der Produktivität, sondern dessen Arbeitsleistung. Dabei bestimmt als erster Produktionsfaktor Charakter, Kompetenzen und Erfahrung die individuelle Leistungsfähigkeit. In einer arbeitsteiligen Struktur liegt der nächste Faktor in der Funktionalität und dem Wirkungsgrad des organisatorischen Aufbaus und Ablaufs, in welche der Bediensteten eingebettet ist. Als

weiterer Faktor treten Verfügbarkeit und Tauglichkeit bereitgestellter sächlicher, technischer und informationsbezogener Hilfsmittel hinzu. Schließlich liegt ein gewichtiger Faktor in der Zielvorgabe und Steuerung dieses Verbundes. Im Jahr 2020 ist demnach für die Leistungsfähigkeit einer Organisationseinheit relevant, ob ein Sachbearbeiter gut aus- und fortgebildet ist, ob er über die zur Aufgabenerledigung notwendige technische Infrastruktur mit praxisnahen Fachanwendungen verfügt und ob er in funktionale Geschäftsstrukturen formaler und informaler Natur eingebettet ist. Es macht einen Unterschied, ob ein Referatsleiter im Zusammenspiel mit seinen Bediensteten eigenständig neue Arbeitsmethoden ausprobiert und etwa durch Ansätze eines agilen Projektmanagements die eigenen Geschäftsgänge grundsätzlich weiterentwickelt, oder ob er nur reaktiv sein Tagesgeschäft bewältigt. Es hat konkrete Auswirkungen, ob eine Fachanwendung zur elektronischen Aktenführung von der Handhabung eingängig und von der Funktionalität her durchdacht ausfällt oder aufgrund aus der Zeit gefallener Arbeitsoberflächen keine Hilfe im Arbeitsalltag hunderter Bediensteter ist. Die Frage nach dem Ursprung der Produktivität einer Organisation und wie man diese Produktivität verbessern kann, ist naturgemäß in jeder Organisation von zentraler Bedeutung. Eine Beantwortung und anschließende Handlungen werden in erster Linie vom jeweiligen *Führungssystem* erwartet. Die *Führungskraft* ist demnach zugleich Kapitän und Steuermann. Sie verantwortet und entwickelt den organisatorischen Rahmen und überwacht den Ablauf und die Wirksamkeit der Geschäftsprozesse. Später wird festzustellen sein, dass dieser Aspekt von Führung regelmäßig als Management bezeichnet wird.

Die zweite notwendige Konkretisierung ist grundsätzlicher Natur. Denn genauso selbstverständlich, wie sich jede Organisation mit ihrer eigenen Produktivität beschäftigen muss, darf dabei nie außer Acht gelassen werden, dass von und über menschliche Individuen gesprochen wird. Es gibt eben keine gesichtslose Bedienstetenschar, welche sich vollständig auf die Rolle eines schlichten Zahnrades einer großen Maschinerie reduzieren ließe. Vielmehr ist jeder Bediensteter als menschliches Wesen mit eigenem Hintergrund und eigenen berechtigten Interessen und Bedürfnissen wahrzunehmen. Mit gutem Grund stellt unsere Gesellschafts- und Rechtsordnung die Rolle des Individuums gegenüber dem Staatswesen in den Mittelpunkt aller staatlichen Gewalt. Gleiches muss für die staatliche Gewalt selbst und somit für die Rolle des Individuums innerhalb des Staatswesens an sich gelten. Dieser Aspekt hat darüber hinaus grundsätzliche Auswirkungen auf die Werte einer Organisation und somit die Organisationskultur. Eine Orientierung an den individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen der Bediensteten ist darüber hinaus selbst ein Produktionsfaktor. Denn motivierte und wertgeschätzte Bedienstete werden sich aller Voraussicht nach auch produktiver in die Organisation einbringen. Dieser menschenbezogene Aspekt der Führung lässt sich, wie später auszuführen sein

wird, als Leadership zusammenfassen. Die Führungskraft ist hier ein Vorbild und Coach, der seine Bediensteten kennt, einschätzt und weiterentwickelt.

Die bisherigen Ausführungen versuchen trivial die Ausgangssituation für das Führungssystem der Staatsverwaltung zu beschreiben. Sie verdeutlichen das komplexe Umfeld in welchem das Führungssystem der Staatsverwaltung operiert. Führungssystem meint dabei die Gesamtheit der Führungskräfte als Teilsystem der Gesamtorganisation Staatsverwaltung. Für die Leistungsfähigkeit dieses Führungssystems ist dabei dessen personelle Zusammensetzung von grundlegender Bedeutung. Es sind Individuen mit eigenem Charakter, eigenen Kompetenzen und eigener Erfahrung, welchen Verantwortung als Kapitän, Steuermann, Vorbild und Anführer übertragen wird. Zur Beherrschung der großen Maschinerie Staatsverwaltung müssen die richtigen Köpfe erkannt, ausgewählt und auf ihre Tätigkeit vorbereitet werden. Darüber hinaus eröffnet sich die Fragestellung, wie die Staatsregierung diese Entwicklung des Führungssystems steuern kann. Damit verbunden ist die Frage, auf welchem Weg Veränderungsdruck überhaupt erkannt und aus diesem Veränderungswille abgeleitet werden kann.

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften am Beispiel der Staatsverwaltung des Freistaates Sachsen unter besonderer Würdigung des Zusammenfalls der Herausforderungen der Digitalen Transformation mit denen des Demografischen Wandels. Ziel ist es, einen strategischen Gesamtansatz zu entwickeln, welcher bei einer Betrachtung anstehender Herausforderungen beginnt, die für deren Bewältigung notwendigen Kompetenzen diskutiert, sich mit der Auswahl von demnach kompetenten Führungskräften sowie deren weiteren Entwicklung beschäftigt. Die Grundhypothese ist, dass es hier eines strategischen Paradigmenwechsels bedarf. Demnach müssen durch die Staatsregierung stärker Organisationsziele vorgegeben und durch das Führungssystem in konkrete Planungen und Maßnahmen überführt werden. Anstatt von Ad-Hoc-Maßnahmen und einer künstlichen Trennung von Auswahl und Entwicklung, muss ein systemischer Ansatz gewählt werden. Weiter wird die Hypothese aufgestellt, dass die gesamtgesellschaftlichen Entwicklungstendenzen eine weitreichende organisationale Weiterentwicklung der Staatsverwaltung bedingen. Ohne diese Weiterentwicklung sieht sich die Staatsverwaltung mit einer Organisationskrise konfrontiert. Schließlich besteht die Hypothese eines Grundsatzes der Entwicklung vor Auswahl, welcher einer Implementierung nachhaltiger Entwicklungsstandards bedarf. Mit dem sogenannten Management des Praxistransfers muss dazu ein für die Staatsverwaltung neuer Grundsatz etabliert werden. Des Weiteren versucht vorliegende Arbeit insgesamt Bezug auf aktuelle strategische Überlegungen der Staatsregierung zur Neuausrichtung der eigenen Personalpolitik zu nehmen. Dies ist jedoch nur bedingt möglich, da viele dieser Planungen zum Zeitpunkt der Erarbeitung (noch) nicht abgeschlossen oder nicht

zu öffentlichen Freigabe vorgesehen sind. Schließlich verfolgt die Arbeit einen interdisziplinären Ansatz und versucht, Aspekte der Verwaltungs- und Rechtswissenschaft mit solchen der Organisationspsychologie in Kontext zu setzen.

2. Leistungsprinzip als Ausgangspunkt

Dem öffentlichen Dienst der Bundesrepublik Deutschland ist mit dem sogenannten Leistungsprinzip ein Organisationsgrundsatz mit Verfassungsrang vorgegeben. Dies ergibt sich für die Staatsverwaltung unmittelbar aus Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes i. V. m. Artikel 91 Absatz 2 der Sächsischen Verfassung. Bereits von Rechtswegen handelt es sich dabei um den wichtigsten Maßstab für die Personalauswahl und -entwicklung innerhalb öffentlicher Personalkörper, welcher in bedeutender Verfassungstradition steht. Bereits die sogenannte Paulskirchenverfassung vom 28. März 1849 und die Preußische Verfassung vom 31. Januar 1850 beinhalteten Regelungen im Hinblick auf die Befähigung als maßgebliches Kriterium für einen Zugang zu öffentlichen Ämtern. In Artikel 128 Absatz 1 regelte die Weimarer Reichsverfassung vom 11. August 1919, dass „alle Staatsbürger [...] entsprechend ihrer Befähigung und ihren Leistungen zu den öffentlichen Ämtern zugelassen [werden]“. Diese Vorschrift war sodann Ausgangspunkt für die Entwicklung des modernen Berufsbeamtentums in den 1920er Jahren und somit Ursprung des heutigen öffentlichen Dienst- und Tarifrechts. Auch der sächsischen Verfassungsgeschichte ist der Leistungsgrundsatz nicht fremd: § 34 der Sächsischen Verfassung vom 4. September 1831, welche bis zum Jahr 1918 galt, verlautbarte, dass „[die] Verschiedenheit des Standes und der Geburt [...] keinen Unterschied in der Berufung zu irgend einer Stelle im Staatsdienste [begründet].“¹ Das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 entwickelte diese Tradition weiter und legt in Artikel 33 Absatz 2 fest, dass „[jeder] Deutsche [...] nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amte [hat].“ Damit liegt verfassungsunmittelbar ein abschließender Kriterienkatalog für die Auswahl und Entwicklung innerhalb des öffentlichen Dienstes vor. Dieser setzt sich aus den Kriterien Eignung, Befähigung und fachliche Leistung zusammen, welche gemeinsam den Leistungsgrundsatz oder das Leistungsprinzip bilden.² Der Sächsische Verfassungsgeber hat mit Artikel 91 Absatz 2 der Sächsischen Verfassung vom 27. Mai 1992 nahezu wörtlich das Leistungsprinzip mit denselben Kriterien im Freistaat Sachsen verankert. Eine eigene landesverfassungsrechtliche Qualität hat sich dabei nicht entwickelt. Vielmehr besteht, so wie im Übrigen auch in den anderen Ländern, eine einheitliche Rechtsentwicklung.

¹ Hofbuchdrucker C. C. Meinhold, S. 241.

² Vgl. Krieger, Anforderungen des Grundgesetzes an Personalauswahlverfahren im öffentlichen Dienst, 2012, 58 f. Vgl. Krieger, Anforderungen des Grundgesetzes an Personalauswahlverfahren im öffentlichen Dienst, 2012, S. 58 f.

2.1 Grundsatz der Bestenauslese

Lag der Ursprung des Leistungsprinzips in einer bürgerlichen Forderung gegenüber monarchistischen Systemen, hat sich seine Daseinsberechtigung zwischenzeitlich gewandelt. Denn wenn nicht Stand und Herkunft über die Vergabe öffentlicher Ämter entscheiden, bedarf es eines anderen Maßstabes. Überdies erkannten die damaligen Systeme, dass eine Auswahl und Entwicklung nach Leistungsgesichtspunkten die Handlungsfähigkeit des eigenen Verwaltungskörpers deutlich stärkten. Anstatt der Abwehr des Ständedünkels steht damit vorrangig die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes im Vordergrund. Das Leistungsprinzip soll durch Auslese der Besten den Fortbestand einer leistungsstarken Verwaltung garantieren. Ein Grundsatz auf welchem das gesamte Recht der im öffentlichen Dienst tätigen Personen basiert. Ganz gleich, ob es sich um Beamte oder Tarifbeschäftigte, Bürosachbearbeiter oder Behördenleiter, Polizisten oder Angehörige der oberen Denkmalschutzbehörde handelt: Eine Bestenauslese ist sowohl beim (erstmaligen) Zugang zum öffentlichen Dienst, als auch bei jeder Auswahlentscheidung zum beruflichen Fortkommen zu Grunde zu legen. Jede Auswahl und jede Entwicklungsplanung müssen diesem Maßstab entsprechen, wobei die Kriterien Eignung, Leistung und Befähigung grundsätzlich gleichrangig nebeneinanderstehen³. Eignung stellt zunächst auf charakterliche, psychische und physische Eigenschaften ab. Dabei sticht die persönliche Eignung heraus, welche anlage- und entwicklungsbedingte Persönlichkeitsmerkmale, wie z. B. Begabung, psychische und physische Kräfte oder emotionale und intellektuelle Voraussetzungen der individuellen Persönlichkeit, adressiert.⁴ Das Kriterium der Befähigung stellt hingegen auf berufliches Können und fachliches Wissen ab. Regelmäßig sind davon die Vorgaben der Laufbahnbefähigung oder Eingruppierungsvoraussetzungen umfasst. Fachliche Leistung bezieht sich als Kriterium schließlich auf erbrachte praktische Leistungen unter Berücksichtigung des ausgeübten Amtes bzw. der übertragenen Tätigkeiten.⁵ Bewerber haben unter diesen Gesichtspunkten einen Anspruch auf eine ermessens- und beurteilungsfehlerfreie Entscheidung des Dienstherrn, welche ausschließlich auf Grundlage der drei Kriterien erfolgen darf. Der sogenannte und durch die Konkurrentenklage gerichtlich durchsetzbare Bewerbungsverfahrenanspruch erstreckt sich demnach auf eine sachgerechte und willkürfreie Bewertung einer Bewerbung und Auswahlentscheidung.⁶ Der Dienstherr besitzt jedoch einen großen Be-

³ Etwas anderes kann nur über besonders begründete Anforderungsprofile bestimmt werden. Dies gilt etwa für die (gesundheitliche) Eignung bei den Vollzugsdiensten.

⁴ Vgl. Hoffmann, Rechtssichere Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung, 2013, S. 66–72.

⁵ Vgl. Hoffmann, Rechtssichere Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung, 2013, S. 73–75.

⁶ Vgl. Hoffmann, Rechtssichere Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung, 2013, S. 19–21.

urteilungsspielraum und kann, insbesondere über sein Organisationsermessen, Rahmenbedingungen bestimmen.⁷ Selbstredend gelten diese Grundsätze auch für den Bereich der Führungskräfte.

2.2 Leistung als allgemeines Organisationsprinzip

In der Praxis wird der Regelungszweck des Leistungsprinzips oft auf den geschilderten subjektiv-rechtlichen Aspekt eingeeengt. Demnach steht der Bewerbungsverfahrensanspruch mit dem Rechtsschutzinstrument der Konkurrentenklage im Mittelpunkt der Betrachtung. Dem Regelungszweck wäre insofern Genüge getan, wenn notwendige Verfahrensschritte zur rechtssicheren Gestaltung des Verfahrens eingehalten würden. Daneben besteht aber ein gleichrangiger objektiv-organisationsrechtlicher Regelungsinhalt, welcher mit einem Auftrag an den öffentlichen Dienst verbunden ist. Denn wenn das Leistungsprinzip die öffentliche Verwaltung in ihrer Funktions- und Leistungsfähigkeit erhalten soll – indem qualifizierte Bedienstete die übertragenen Aufgaben bestmöglich erledigen – so müssen auch die dazu notwendigen Strukturen vorgehalten werden. Damit besteht ein organisationsrechtliches Strukturprinzip.⁸ Da das Leistungsprinzip nicht auf den Zugang zum öffentlichen Dienst eingeschränkt ist, sondern sich auch auf alle Beförderungssämter bzw. die Vergabe von höherwertigen und verantwortungsvolleren Aufgaben bezieht, erfasst dieses Strukturprinzip letztlich das Personalwesen insgesamt. Die Staatsregierung ist somit von Verfassungswegen beauftragt, leistungsorientierte Strukturen vorzuhalten. Da weder Grundgesetz noch Sächsische Verfassung indes weitergehende Ausführungen enthalten, sind die Kriterien Eignung, Leistung und Befähigung in der Praxis als Kategorien auszufüllen. Dabei ist für die Kriterien ein objektiver Maßstab zu wählen, welcher regelmäßig Bezug auf aktuelle Erkenntnisse der Wissenschaft und gesellschaftliche Entwicklungen nehmen muss. Wenn derweilen auf das Leistungsprinzip bezogene Instrumente des Dienstrechts kritisiert und als reformbedürftig bewertet werden, zeigt dies das eigentliche Problem auf: Es fehlt an einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Maßstabes und der Instrumente. Zu stark sind die derzeitigen rechtlichen Strukturen noch an der dienstrechtlichen Genese der 20er Jahre des vergangenen Jahrhunderts ausgerichtet. Was für Max Weber noch progressive Strukturelemente des öffentlichen Dienstes waren und ihrer Umsetzung die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse der damaligen Nationalökonomie und frühen Psychologie widerspiegelten, ist heutzutage überkommen. Hier muss auch die Staatsregierung sich stärker mit dem aktuellen Stand der Forschung beschäftigen.⁹

⁷ Vgl. Hoffmann, Rechtssichere Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung, 2013, S. 87–91.

⁸ Vgl. Kümper, Bestenauslese als Organisationsprinzip, S. 417 f.

⁹ So nehmen Forschungsbereiche wie die Organisationslehre und Arbeitspsychologie innerhalb des öffentlichen Dienstes immer noch eine Exotenstellung ein.

3. Einordnung in das Personalwesen

Bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften handelt es sich um einzelne Elemente des Personalmanagements. Diese müssen zunächst in das Personalwesen ein-geordnet und kurz erläutert werden. Dabei wird Personalwesen als Oberbegriff für die Gesamtheit der strategischen Personalpolitik und des operativen Personalmanage-ments verwendet.

3.1 Personalpolitik

Die Personalpolitik¹⁰ umfasst „alle Vorgaben und Entscheidungen, die von strategischer oder grundsätzlicher Bedeutung für personalrelevante Aktivitäten aller Funktionsbereiche [...] sind. Die Ziele der Personalpolitik [...] leiten sich aus den [übergeordneten Zielen oder der übergeordneten Politik] ab.“¹¹ Die Gestalt der Personalpolitik ist die Personalstrategie, wobei für einzelne Bereiche Teilstrategien bestehen können. Demnach bietet sich für das Führungssystem eine (personalpolitische) Führungskräftestrategie an. Ein planerisch-gestaltendes Personalwesen bedarf zwingend derartiger strategischer Vor-gaben. Ansonsten können die Elemente und Instrumente des Personalmanagements nicht koordiniert und zielorientiert eingesetzt werden. Unter diesen Instrumentarien sind dabei die verschiedenen rechtlichen, haushaltstechnischen und administrativen Möglich-keiten des Personalmanagements (s. u.) zu verstehen. Insbesondere das Personalrecht nimmt hier eine dienende Aufgabe ein, indem es das berufliche Fortkommen strukturiert, Instrumente sowie Steuerungsvorgaben bündelt und festlegt, welche Instrumente frei-willig, welche verpflichtend sind und wann der Rechtsweg eröffnet ist. Somit wird auch deutlich: Das häufig in der Praxis anzutreffende Nachsteuern an einzelnen Stellschrau-ben des Personalrechts kann nicht von Erfolg gekrönt sein, da es sich nicht an einer übergeordneten Planung mit Gestaltungsabsicht orientiert.¹² Zudem ist es Aufgabe der Personalpolitik, das verfassungsgemäße Leistungsprinzip im Personalwesen zu imple-mentieren.

3.2 Personalmanagement

Personalmanagement ist im öffentlichen Dienst eine junge Begrifflichkeit, welche sich bereits normativ von den traditionellen Begriffen des Personalwesens oder der Perso-

¹⁰ In der Literatur wird teilweise auch der Begriff des strategischen Personalmanagements genutzt.

¹¹ Vgl. Krüger, Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Personalpolitik vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung, 2006, S. 22.

¹² Unter diesem Gesichtspunkt ist Reformen im Bereich des Dienst- bzw. Tarifrechts regelmäßig keine Ge-staltungsabsicht zu unterstellen, da es schon an der durchdachten Überlegung mangelt, welches Ziel ei-gentlich erreicht werden soll. Stattdessen trifft man formelhafte Plattitüden an, welche auf die „Verbesserung der Durchlässigkeit von Laufbahnen“ oder „Stärkung des Leistungsgedankens“ abstellen.

nalwirtschaft abgrenzt. Anstatt einer reaktiven Erledigung standardisierter Personalsachen – von der Führung der Personalakten, über administrative Einzelmaßnahmen bis zur Bearbeitung personalrechtlicher Grundsatzfragen – steht ein aktiver Ansatz mit planerischer Orientierung im Vordergrund.¹³ Demnach ist unter Personalmanagement „die Summe der mitarbeiterbezogenen Analyse-, Bewertungs- und Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen [...] Behördenziele zu verstehen.“¹⁴ Diese Definition betont bereits den Bedarf nach einer strategischen Steuerung. Wenngleich privater und öffentlicher Sektor dieselbe Firmierung wählen, besteht bereits bei den Rahmenbedingungen wesentliche Unterschiede. Denn auch bei einer planerisch-gestaltenden und entwicklungsorientierten Ausrichtung der Tätigkeit eines Personalreferates einer Staatsbehörde bleiben doch weitgehend rechtliche und haushalterische Grenzen und die Eigenheiten des öffentlichen Dienstes bestehen. In diesem Faktum ist aber kein Scheitern des Personalmanagements im öffentlichen Dienst angelegt, sondern vielmehr die nüchterne Erkenntnis verankert, dass sich nicht jeder Trend und jeder zeitgemäße Ansatz der Privatwirtschaft ohne weiteres auf die Staatsverwaltung übertragen lässt. Vielmehr müssen für das Personalmanagement des öffentlichen Dienstes eigene planerische Wege entwickelt werden.

Systematisch lässt sich Personalmanagement in folgende sechs Elemente gliedern:¹⁵

- | | |
|---|-------------------------|
| 1. Personalplanung, | 4. Personalentwicklung, |
| 2. Personalmarketing, | 5. Personalführung und |
| 3. Personalbeschaffung
und -auswahl, | 6. Personalcontrolling. |

Diese Gliederung dient dabei nicht nur der sprachlichen Klarheit, sondern unterstützt auch die funktionsbezogene Betrachtung der einzelnen Elemente. Dies ist auch von grundlegender Bedeutung für diese Arbeit, da sich der Betrachtungswinkel sowohl subjektbezogen auf einen Teil der Bediensteten – den Führungskräften – bezieht, als auch funktionsbezogen vorrangig die Elemente der Personalbedarfsdeckung durch Auswahl und Entwicklung betrachtet. Anhand der Strukturierung ergibt sich jedoch tatsächlich, dass die weitere Betrachtung aber bereits bei der Analyse der Verwaltungsaufgaben und der Ermittlung des Personalbedarfs ansetzen muss. Denn soll das für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen und für die Aufgabenerledigung kompetente Personal

¹³ Vgl. Berthel und Becker, Personal-Management, 2017, S. 27 f.

¹⁴ Fischer, Personalmanagement, 2015, S. 21.

¹⁵ Vgl. Fischer, Personalmanagement, 2015, S. 14 ff.

rekrutiert und entwickelt werden, muss zunächst festgelegt werden, wie diese Herausforderungen sich ausgestalten soll und welche Kompetenzen zur Bewältigung notwendig sind.¹⁶

3.2.1 Bedarfsermittlung

Mittelpunkt der Personalplanung ist die Personalbedarfsermittlung, deren Aufgabe in der Ermittlung des für die Aufgabenerledigung notwendigen qualitativen und quantitativen Personalbedarfs liegt.¹⁷ Dazu sind in der Praxis sogenannte Stellenanalysen vorgesehen, in deren Rahmen die Tätigkeiten eines bestimmten Dienstpostens analysiert werden. Dem liegt ein systematischer Erhebungsprozess zu Grunde, welcher zunächst für den Ist-Stand die zur Aufgabenerledigung notwendigen Anforderungen – z. B. fachliche oder personale Aspekte oder Persönlichkeitseigenschaften – erfasst. Für die zukünftige Aufgabenentwicklung wird zudem geprüft, ob ein SOLL-Zustand zur Verbesserung der gegenwärtigen Situation notwendig ist. Das Ergebnis einer Stellenanalyse, ist in ein Anforderungsprofil zu überführen. Dabei werden insbesondere die an einen Bewerber zu stellenden Anforderungen detailliert aufgestellt und operationalisiert. Es dürfen jedoch nur Anforderungsmerkmale berücksichtigt werden, deren Relevanz sich unmittelbar aus der Anforderungsanalyse oder übergeordneten Vorgaben ergibt. Für das nachfolgende Element der Personalauswahl übernimmt das Anforderungsprofil eine konstitutive Dreifachfunktion für jedes Stellenbesetzungsverfahren. Zunächst wird anhand des Anforderungsprofils entschieden, ob die Bedarfsdeckung durch ein Auswahlverfahren¹⁸ oder interne Personalmaßnahmen¹⁹ herbeigeführt wird. Fällt die Entscheidung zu Gunsten eines Auswahlverfahrens, so wird das Anforderungsprofil Grundlage der Stellenausschreibung. Schließlich wird das eigentliche Auswahlverfahren aus dem Profil entwickelt und operationalisiert.²⁰ Während der Dienstherr bei Bedarfsermittlung und Konstruktion eines Anforderungsprofils sich noch weitgehend auf sein Organisationsermessen berufen darf, ist er im Anschluss „[...] für die gesamte Dauer des Stellenbesetzungsverfahrens [an das Anforderungsprofil] gebunden, da er ansonsten seinen mit der Erstellung des Profils verfolgten Zweck, der bestmöglichen Besetzung des Dienstpostens, selbst konterkarieren würde.“²¹ Ohne die Festlegungen des Anforderungsprofils würde zudem das verfas-

¹⁶ Vgl. Bundesministerium des Innern, Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, 2018, S. 134 ff.

¹⁷ Vgl. Bundesministerium des Innern, Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, 2018, S. 133 f.

¹⁸ In Gestalt einer internen oder externen Stellenausschreibung.

¹⁹ Beispielsweise durch die Versetzung, Umsetzung oder Abordnung von Bestandpersonal.

²⁰ Vgl. Hoffmann, Rechtssichere Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung, 2013, S. 27–32.

²¹ Hoffmann, Rechtssichere Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung, 2013, S. 33.

sungsgemäße Leistungsprinzip de facto ins Leere laufen. Denn ohne konkrete Anforderungen kann überhaupt gar keine Eignung im weiteren Sinne gemessen werden. Die Kriterien der Bestenauslese würden ins Leere laufen.²²

Prozesse der Bedarfsermittlung und stellenscharf erzeugte Anforderungsprofile sind somit ein zentrales Steuerungsinstrument des Dienstherrn innerhalb des Personalwesens. Nichts anderes gilt dabei für die Anforderungsprofile zu Führungsstellen, sodass hier ein Stellhebel des angedachten strategischen Paradigmenwechsels liegt. Dazu müssten Stellenanalysen und Anforderungsprofile des Führungsbereichs in qualitativer Hinsicht aktuell, zukunftsorientiert, eindeutig und trennscharf ausgestaltet sein. Dennoch lässt sich – auch im privaten Sektor – beobachten, dass Organisationen an der Formulierung von Anforderungsprofilen scheitern und stattdessen auf vergangenheitsorientierte Allgemeinplätze setzen.²³ Insofern muss im öffentlichen Dienst die derzeitige überstarke Ausrichtung auf quantitative Instrumente der Personalbedarfsermittlung kritisiert werden. Dabei erfolgen, ausgehend von sogenannten Aufgabenkritiken, im Kern betriebswirtschaftliche Bilanzierungen von Ist- und Soll-Beständen zur Rechtfertigung der ordentlichen oder außerordentlichen Ausbringung von Planstellen. Das dazu in § 17 der Bundeshaushaltsordnung angelegte und im Organisationshandbuch des Bundes formulierte Verfahren, basiert dabei auf pseudogenauen Analysen von Fallzahlen, durchschnittlichen Bearbeitungszeiten und Arbeitsmengen.²⁴ Eine qualitative Betrachtung, welche sich mit zur Aufgabenerledigung notwendigen Kompetenzen beschäftigt, ist hingegen nicht angelegt. Auch der PK II-Bericht kritisiert diese einseitige Ausrichtung und mahnt eine stärkere Berücksichtigung qualitativer Elemente an.²⁵ Ohne eine qualitative Betrachtung kann sich die Auswahl und Entwicklung – insbesondere im Falle der Führungskräfte – letztlich nur an sich selbst orientieren und aus sich selbst heraus reproduzieren. Ergebnis ist, dass Stellenausschreibungen bei konstitutiven Merkmalen regelmäßig nur auf Bildungsabschlüsse rekurren. Angaben zu Tätigkeit und Arbeitsumfeld lesen sich zudem wie formelhafte Werbekatalogtexte, welche sich von Ausschreibung zu Ausschreibung wiederholen.

3.2.2 Auswahl

Die Personalauswahl ist integraler Bestandteil der Personalbeschaffung. Ihre Aufgabe liegt in der möglichst optimalen Deckung ermittelter Personalbedarfe durch intern oder

²² Vgl. Gourmelon, Anforderungsprofile als Grundlage für die Personalauswahl, 2009, S. 123 f.

²³ Vgl. Kanning, Standards der Personaldiagnostik, 2019, S. 341 f.

²⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern, Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, 2018, S. 138 ff.

²⁵ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 61–65.

extern beschafftes Personal.²⁶ Aus Prozesssicht lässt die Personalauswahl sich in die Erstellung einer Stellenausschreibung, des Personalmarketings, der Vorauswahl nach Bewerberangaben, der Zwischenwahl nach Testergebnissen und der Endauswahl gliedern. Hinzu tritt die Potenzialerkennung bei Bestandsbediensteten und die Qualitätssicherung. Je nach Modell wird auch die Erstellung des Anforderungsprofils als Bestandteil der Personalauswahl betrachtet.²⁷ Querschnittlich sind Instrumente der Auswahl, Eignungsdiagnostik und Potenzialbeurteilung verankert.

Für die Gesamtorganisation entfalten Entscheidungen der Personalauswahl regelmäßig eine weitgehende und kostenintensive Wirkung. Die Einstellung eines 25jährigen Akademikers kostet den Dienstherrn beispielsweise im 42jährigen Berufs- und anschließenden Pensionsleben insgesamt knapp 2,75 Millionen Euro an Bezügen, Beihilfeleistungen und Pension. Dennoch wird eine Personalauswahl allgemein nicht als strategische Investitionsentscheidung erkannt, sondern als Tagesgeschäft der Verwaltung betrachtet.²⁸ Dabei hängt von der richtigen Auswahl auch ab, mit welcher Güte die übertragenen Aufgaben erledigt werden und wie leistungstark die Organisationseinheiten aufgestellt sind. Aus diesem Grund ist die Personalauswahl der engere Kern der Bestenauslese.

3.2.3 Entwicklung

Für die Personalentwicklung fehlt es (noch) an einen anerkannten Begriff. Bei einer engen Begriffsbetrachtung erfolgt häufig eine Einschränkung auf den klassischen Bereich der Aus- und Fortbildung. Bei einem weiteren Begriffsverständnis werden auch Maßnahmen der Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung sowie eine Steuerung der Aufgabenerledigung durch Zielvereinbarung miteingefasst.²⁹ Angesichts von § 24 Absatz 2 des Sächsischen Beamtengesetzes kann für die Staatsverwaltung jedoch eindeutig ein weites Begriffsverständnis angenommen werden. In der Vorschrift angelegt ist auch die besondere Bedeutung der Führungskräfteentwicklung. Über § 23 des Sächsischen Beamtengesetzes werden zudem qualitative und quantitative Vorgaben für die Fortbildung normiert.

Aus Sicht der Organisation fußt die Personalentwicklung auf zwei Ausgangsüberlegungen. Zunächst sind die Entwicklungsanforderungen der Gesamt-, einer Teilorganisation oder eines einzelnen Dienstpostens zu erheben. In Analogie zur Stellenanalyse (s. o.), sind dazu IST-Stand und zukunftsorientierter SOLL-Stand zu erheben. Zukünftige An-

²⁶ Vgl. Oechsler und Paul, Personal und Arbeit, 2018, S. 12 f.

²⁷ Vgl. Kirbach und Wottawa, Wie kommt man zu den besten Instrumenten?, 2009, S. 108–112.

²⁸ Vgl. Kanning, Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit, 2015, S. 149.

²⁹ Vgl. Oechsler und Paul, Personal und Arbeit, 2018, S. 414.

forderungen sind dafür beispielsweise aus strategischen Zielstellungen der Staatsregierung oder anstehenden Herausforderungen abzuleiten. Als zweite Erkenntnisquelle dient die Erhebung des IST-Zustandes bei den Bediensteten. Aus einem Abgleich beider Erhebungen ist der konkrete Entwicklungsumfang abzuleiten.³⁰ Die Aufgabe der Personalentwicklung ist es sodann, die Kompetenzen der Bediensteten an die soeben ermittelten Anforderungen der Organisation insgesamt und des individuellen Dienstpostens anzupassen. Im Zuge der Kompetenzsteuerung wird dazu u. a. Einfluss auf die individuelle berufliche Entwicklung genommen. Sei es, um die Kompetenzen des Bediensteten weiterzuentwickeln oder einen kompetenten Bediensteten auf der passenden Stelle zu verwenden.³¹ Die Personalentwicklung soll zudem eine systematische und leistungsorientierte Beförderungs- und Aufstiegsplanung leisten. Insbesondere das innerdienstliche Beurteilungswesen soll dazu eine objektive Entscheidungsgrundlage bereitstellen. Im Bereich der Führungskräfte kann die vorangegangene Personalentwicklung wiederum eine Voraussetzung für die Auswahl sein. Potenzielle Kandidaten werden dann durch Entwicklungsmaßnahmen auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet und erprobt. Der Fortbildung von potenziellen Nachwuchsführungskräften und Führungskräften kommt dabei regelmäßig eine besondere Bedeutung zu. Die entsprechenden Maßnahmen zielen – zumindest in der Selbstdarstellung – regelmäßig auf eine Förderung von fachlich-kognitiven Kompetenzen (fachübergreifendes Wissen, Organisationsfähigkeit, strategisches Denken), sozialen Kompetenzen (Zielorientierung, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Konfliktmoderationsmöglichkeit) und Kompetenzen der Selbstorganisation (Verantwortungsbewusstsein, Zeitmanagement-Kompetenz, Belastbarkeit) ab.³² Schließlich darf die Bedeutung der Personalentwicklung für die Attraktivität als Arbeitgeber und die Personalbindung nicht unterschätzt werden. So fragte die Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer im Jahr 2017 bundesweit Personalverantwortliche u. a. nach den größten Problemen der Personalbindung im öffentlichen Dienst. Für den Bereich der Länder führten knapp 80 % der Befragten geringe individuelle Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven als Problem an. Nur die Höhe und Bemessung der Entgelte wurde als noch größerer Wettbewerbsnachteil gesehen.³³

3.3 Situation der Staatsverwaltung

Die Staatsregierung hat in den vergangenen Jahren einen personalpolitischen Paradigmenwechsel eingeleitet. Ausgangspunkt war der *Abschlussbericht der Kommission zur*

³⁰ Vgl. Gourmelon, Personalentwicklung im öffentlichen Sektor, 2015, S. 3.

³¹ Vgl. Becker, Personalentwicklung, 2013, S. 5 ff.

³² Vgl. Heyer, Das neue Anforderungsprofil für Führungskräfte im digitalen Zeitalter, 2019, S. 6 ff.

³³ Vgl. Hermanowski, Zur Lage der Personalwirtschaft des öffentlichen Dienstes, S. 997.

umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung vom 13. Juni 2016 (Personalkommission I), im folgenden PK I-Bericht. Dieser aggregierte erstmals ressortübergreifend die Altersstruktur des Personalkörpers mit den beruflichen Qualifizierungen der Staatsbediensteten. Anhand einer demografischen Betrachtung konnten empirische Aussagen zu anstehenden Altersabgängen und daraus resultierenden Nachwuchsbedarfen getroffen werden. Auch die zur Nachbesetzung notwendigen beruflichen Qualifizierungen konnten aus den Daten abgeleitet werden. Das Berichtsergebnis zeigte Handlungsbedarf in der gesamten Staatsverwaltung auf. Zur Koordinierung des weiteren Vorgehens wurde die *Stabstelle Landesweite Organisationsplanung, Personalstrategie und Verwaltungsmodernisierung bei der Staatskanzlei* (SOPV) eingerichtet. Unter dortiger Federführung wurden die Daten zu den Altersabgängen über mehrere Erhebungen verfeinert und grundlegende Maßnahmen, wie die Einrichtung eines einheitlichen Personalverwaltungssystems, eines digitalen Bewerbermanagements oder einer Arbeitgebermarke, initiiert. Mit der Kabinettsvorlage einer *Konzeption zur Stärkung der Ausbildungsangebote und Sicherung des Nachwuchses im Öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen* (Ausbildungsoffensive) vom 15. Februar 2018 wurde zudem die ausbildungspolitische Entscheidung einer dauerhaften Stärkung staatseigener Ausbildungsgänge der mittleren und gehobenen Funktionsebene getroffen und über einen Zeitraum von drei Jahren vollzogen. Hingegen bezweckte die Kabinettsvorlage zum *Bericht über die Initiative Wertschätzung im Öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen* vom 12. April 2019 (Initiative Wertschätzung) eine Verbesserung der allgemeinen Arbeitsbedingungen über ein breites Bündel an personalpolitischen Maßnahmen. Mit dem *Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs vom 9. Juni 2020* (Personalkommission II), im folgenden PK II-Bericht, wurden insbesondere Anforderungen an ein wertschätzendes Miteinander innerhalb der Staatsverwaltung formuliert, die statistischen Erhebungen des Vorgängerberichts aktualisiert und verfeinert sowie ein weiteres Bündel an Maßnahmenvorschlägen abgeleitet. Im Zuge des Haushaltsaufstellungsverfahrens zum Doppelhaushalt 2021/2022 sollen diese Maßnahmen in die Haushalts- und Mittelfristplanung der Staatsregierung überführt werden. Zum Zeitpunkt der Verfassung dieser Arbeit steht eine konkrete Entscheidung des Kabinetts dazu noch aus. Weiter hat das Staatsministerium des Innern (SMI) in Vorbereitung des vorbenannten Haushaltsaufstellungsverfahrens die Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum (HSF Meißen) mit der Erarbeitung eines *Konzeptes für eine Fortbildungsinitiative im Freistaat Sachsen* beauftragt, welches derzeit in einer nicht veröffentlichten Entwurfsfassung vom 24. Januar 2020 vorliegt. Dieses Konzept schlägt ein Bündel an Maßnahmen zur Stärkung des Fortbildungszentrums Meißen vor. Im Kern handelt es sich dabei um Veranstaltungsformate, welche der inhaltlichen Begleitung von übergeordneten

Fachstrategien dienen (und dementsprechend keine Fortbildungsinhalte thematisieren). Noch ausstehend sind seitens der SOPV angekündigte Führungsleitlinien und weitere ausbildungspolitische Planungen zu nicht-staatseigenen Ausbildungsgängen. Diese Planungen und Maßnahmen sind insgesamt inhaltlich nicht konsolidiert. Vielmehr enthalten die Papiere unterschiedliche Vorschläge zu den verschiedenen Bereichen des Personalwesens. Eine strukturelle Gestaltung mit dem Ziel einer einheitlichen Personalstrategie und eines standardisierten Personalmanagements lässt sich nicht ableiten.

3.3.1 Quantitative Betrachtung

Bezeichnenderweise kann nicht mit der Beantwortung folgender statistischer Ausgangsfragen begonnen werden: Wie viele Führungskräfte hat die Staatsverwaltung? Wie alt sind die Amtsinhaber zu einem bestimmten Stichtag und wann werden sie voraussichtlich in den Ruhestand eintreten? Denn zumindest aus den öffentlich verfügbaren Quellen ergeben sich hierzu keine Erkenntnisse. So lässt der einschlägige Standardbericht des Statistischen Landesamtes zum Personalbestand³⁴ keine Rückschlüsse zur Zusammensetzung des Führungssystems zu. Der Bericht weist nur grobe Angaben zur Anzahl und dem Alter von Bediensteten nach Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe auf. Da aber z. B. die Besoldungsordnung B und außertarifliche Arbeitsverhältnisse nur summiert dargestellt werden, sind keine validen Ableitungen möglich.³⁵ Dies liegt insbesondere darin begründet, dass anzunehmen ist, dass es sich bei den Führungskräften um eine vergleichsweise kleine und lebensältere Grundgesamtheit handelt. Eine Ableitung aus den Daten aller Bediensteten der höheren Funktionsebene insgesamt führt zu keinem brauchbaren Ergebnis, da im Zweifel die höhere Anzahl von Bediensteten in den Eingangsamtern das Ergebnis verzerrt. Auch die PK I- und PK II-Berichte enthalten keine verwertbaren Daten zu Führungskräften. So weist der PK I-Bericht nur aufsummierte Daten zur höheren Funktionsebene auf.³⁶ ³⁷ Der PK II-Bericht hält diese Summierung methodisch aufrecht. Auch aus den Stellenplänen der Staatsverwaltung lassen sich keine brauchbaren Daten erheben, da dort nur Planstellen nach ihrer Wertigkeit angegeben sind.³⁸ Auch eine Auswertung aller Organigramme der Staatsverwaltung ist im Endeffekt nicht zielführend, da

³⁴ Bericht des statistischen Landesamtes des Freistaat Sachsen zum Personal im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen (L III 2).

³⁵ Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Statistischer Bericht - L III 2 - j/18, 2019, S. 18.

³⁶ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 26.

³⁷ Aus der gewählten Bezeichnung „LG 2.2/E 13-E 15Ü“ oder den Erläuterungen wird dabei nicht ersichtlich, ob diese Grundgesamtheit auch die Ämter der Besoldungsordnung B und vergleichbare außertarifliche Arbeitsverhältnisse umfasst.

³⁸ Selbstredend könnten bestimmte Spitzenämter wie Behördenleiter, stellvertretender Behördenleiter, Ministerialdirigenten oder Ministerialräte erhoben werden, aber insbesondere bei nachgeordneten Behörden lässt sich die darunterliegende Führungsstruktur nur schwerlich erheben.

diese nicht einheitlich sind und üblicherweise nur die Leiter von Teilorganisationseinheiten (zumeist Referate und Abteilungen) ausweisen. Tatsächlich besteht die einzige einheitliche Datengrundlage über § 5 Absatz 1 des Sächsischen Frauenförderungsgesetzes, wonach der Landesgesetzgeber die Dienststellen der Staatsverwaltung u. a. zur Erhebung geschlechterbezogener Personaldaten verpflichtet ist. Darunter sind auch Angaben zum Führungssystem, welche dem entsprechenden statistischen Bericht³⁹ entnommen werden können. Demnach kann im Jahr 2018 folgender quantitativer Umfang des Führungssystems der Staatsverwaltung (ohne Polizei, Lehrer, Staatsanwälte und Richter) angenommen werden:

Einzelplan	Anzahl Bedienstete	davon Führungskräfte			Führungskräftequote
		mit oberster Leitungsfunktion	mit leitender Funktion	Σ	
SK	210	6	24	30	14,3 %
SMI	3 290	52	419	52	14,3 %
SMF	7 714	62	758	820	10,6 %
SMK	783	25	102	127	16,2 %
SMJus	389	10	54	64	16,5 %
SMWA	1 520	33	162	195	12,8 %
SMS	928	18	71	89	9,6 %
SMUL	3 970	51	423	474	11,9 %
SMWK	2 327	65	151	216	9,3 %
SUMME	21 131	322	2 164	2 486	11,8 %

Tabelle 3-1⁴⁰: Quantitative Übersicht Führungskräfte der Staatsverwaltung⁴¹

Aus der quantitativen Betrachtung lässt sich jedoch nur indirekt ableiten, welche Dienstposten im Rahmen der Erhebung als Bestandteil des Führungssystems ausgewählt wurden. Die Frauenförderstatistik bietet jedoch auch eine funktionsbezogene Betrachtung des Führungssystems an. Grundgesamtheit sind dabei im Gegensatz zur vorherigen Tabelle die sogenannten Allgemeinen Behörden⁴². Diese Übersicht unterscheidet zudem nach der Statusgruppe der Führungskräfte.

³⁹ Bericht des statistischen Landesamtes des Freistaat Sachsen zu den Ergebnissen der Sächsischen Frauenförderungsstatistik (L III 4).

⁴⁰ Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Statistischer Bericht - L III 4 - j/18, 2019, S. 31.

⁴¹ Bei den dargestellten Zahlen waren zur Vermeidung von Verzerrungen Bereinigungen notwendig. So klassifiziert die Frauenförderstatistik im Geschäftsbereich SMK alle Lehrkräfte als Führungskräfte mit leitender Funktion (ca. 28 600 Bedienstete) und alle Schulleiter als Führungskräfte mit oberster Leitungsfunktion (ca. 2 100 Bedienstete). Vergleichbar ist die Situation im Geschäftsbereich SMJus, in welchen alle Richter (ca. 1 200 Bedienstete) und Staatsanwälte (ca. 400 Bedienstete) als Führungskräfte kategorisiert werden. Auch lassen sich die Struktur der Personalkörper des Polizeivollzugsdienstes, des Justizvollzugsdienstes und der staatlichen Krankenhäuser nicht einfach mit der restlichen Verwaltung vergleichen.

⁴² Eine Erläuterung was konkret als allgemeine Behörde deklariert wird, ergibt sich nicht aus der Frauenförderstatistik.

Demnach gliedert sich das Führungssystem ressortübergreifend wie folgend:

Funktion	Bedienstete			Anteil an Bediensteten
	Beamte	Tarifbeschäftigte	Σ	
Behördenleiter	77	31	108	0,5 %
Stellvertretender Behördenleiter	23	27	50	0,2 %
Abteilungsleiter	138	171	309	1,3 %
Referatsleiter	477	154	631	2,6 %
Referent mit Leitungsfunktion	213	154	367	1,5 %
Sachgebietsleiter	782	590	1 372	5,7 %
Referent ohne Leitungsfunktion	899	1 970	2 869	11,9 %
Sachbearbeiter	4 357	6 434	10 791	44,8 %
weitere Mitarbeiter	2 222	5 386	7 608	31,6 %
SUMME	9 188	15 051	24 105	100,0 %

Tabelle 3-2⁴³: Qualitative Übersicht Führungskräfte der Staatsverwaltung

Wenngleich beide Betrachtungen eine unterschiedliche Grundgesamtheit aufweisen, liegt die Führungskräftequote in beiden Fällen bei 11,8 %. Dieser Wert kann daher als grober Richtwert dienen, zeigt aber zugleich das Bedürfnis nach einer konsistenten Datengrundlage auf. Aufschlussreich ist zudem, dass mit dem Sachgebietsleiter auch eine explizit der gehobenen Funktionsebene zugeordnete Führungsposition besteht. Bezeichnenderweise spielen diese Führungskräfte in den weiteren Betrachtungen der Staatsregierung keine Rolle. Es kann festgestellt werden, dass – zumindest nach den offenen Quellen – die Staatsverwaltung ebenfalls über kein quantitatives Verständnis zu ihrem eigenen Führungssystem verfügt. Die zukünftig nach § 2 Nummer 10 bis 12 der Personalanalysegesetz-Durchführungsverordnung vorgesehene Erhebung von ressortübergreifenden Personalstrukturdaten zum Führungssystem ist demnach ein Fortschritt.

3.3.2 Qualitative Betrachtung

Auch in qualitativer Hinsicht verfügt die Staatsregierung – zumindest den offen verfügbaren Quellen nach – über keine einheitliche Definition und Festlegungen zum Führungssystem. So finden sich im Sächsischen Beamtengesetz über § 8 eine Regelung für ein Probeführungsbeamtenverhältnis bei der erstmaligen Übertragung einer Führungsfunktion, in § 23 wird die dienstliche Fortbildung als Beamtenpflicht bestimmt und eine Führungskräftefortbildung verankert sowie in § 24 die Führungskräfteentwicklung als Bestandteil der durch die Ressorts zu erstellenden Personalentwicklungskonzepte festge-

⁴³ Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Statistischer Bericht - L III 4 - j/18, 2019, S. 37.

legt. § 23 der Sächsischen Laufbahnverordnung verankert über Absatz 1 einen Führungsgrundlehrgang und über Absatz 2 einen Führungsvertiefungslehrgang jeweils mit zeitlichem Mindestumfang und inhaltlicher Schwerpunksetzung. Die eigentliche Festlegung der Inhalte und die Angebotszusammenstellung erfolgt sodann über das Fortbildungsprogramm der Staatsverwaltung, welche das dementsprechende Angebot bestimmt. Da Führungsaufgaben in der Regel der höheren Funktionsebene zugeordnet sind, ergeben sich noch indirekt laufbahnrechtliche Voraussetzungen. Dies gilt insbesondere für die im Sächsischen Beamtengesetz geregelte Bildungsvoraussetzung (§ 16) und Laufbahnbefähigung (§ 17). Für die Führungskräfte der höheren Funktionsebene ist demnach regelmäßig ein wissenschaftliches Hochschulstudium in einer (laufbahnrechtlich) geeigneten Studienrichtung Voraussetzung.⁴⁴ Weiter regelt Nummer V der Verwaltungsvorschrift Dienstordnung die Grundzüge der Zusammenarbeit und Führung. Dabei wird beispielsweise ein kooperativer Führungsstil als verbindlich gesetzt und Regelungen zum Informationsaustausch und dem Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch getroffen. Schließlich bestehen mit dem Personalentwicklungskonzept für Führungskräfte der Sächsischen Staatsregierung vom 29. Juni 2004 noch einheitliche Beförderungsgrundsätze der Staatsregierung ab Ämtern der Besoldungsgruppe A 15 bzw. für vergleichbare tarifliche und außertarifliche Beschäftigungsverhältnisse.⁴⁵ Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit wies eine Überarbeitung dieser Beförderungsgrundsätze einen fortgeschrittenen Arbeitsstand auf. Alle anderen qualitativen Vorgaben zu Führungskräften ergeben sich indirekt aus anderen, insbesondere dienst- oder tarifrechtlichen, Vorschriften oder innerdienstlichen Festlegungen. Die Einzelteile setzen sich demnach puzzleartig aus Arbeitsvertrag oder Tätigkeitsbeschreibungen, Geschäftsverteilungsplänen, generellen und einzelfallbezogenen Weisungen der Vorgesetzten, Zeichnungsregelungen, Schreibordnungen oder informeller Übung zusammen. Eine einheitliche Festlegung oder eine konkrete Erwartungshaltung besteht dabei nicht. So lässt sich bereits die Frage, worin eigentlich die Aufgabe eines Referatsleiters eines Staatsministeriums liegt, nicht umfassend beantworten. Denn aus Sicht der Staatsverwaltung leitet ein Referatsleiter schlicht ein Referat. Als Beamter ist ihm auf Ministerialebene das abstrakt-funktionale Amt eines Ministerialrates in der Besoldungsgruppe A 16, B 2 oder B 3 oder eine vergleichbare außertarifliche Stellung übertragen. Daraus leitet sich der Anspruch einer amtsangemessenen Beschäftigung ab, wobei es sich um ein Abwehrrecht gegen eine minderwertige

⁴⁴ Über die Protokollerklärung Nummer 1 der Entgeltordnung zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) besteht eine vergleichbare Regelung (ohne laufbahnrechtlichen Bezug) ab der Entgeltgruppe E 13.

⁴⁵ Die Firmierung als Personalentwicklungskonzept ist in diesem Sinne irreführend, da es sich eben um keine planerisch-gestaltende Personalentwicklung, sondern rein passiv Beförderungsvoraussetzungen handelt.

Beschäftigung und keinen Arbeitsauftrag handelt. Ggf. zeigt die jeweilige Dienstpostenbeschreibung noch Aufgabenbereiche auf.⁴⁶ Üblicherweise untersteht der Referatsleiter einem Abteilungsleiter und steht im Austausch mit den anderen Referatsleitern der Abteilung. Die fachliche Zuständigkeit seines Referates ergibt sich aus dem Geschäftsverteilungsplan des Hauses. Seine organisatorischen Befugnisse sind teilweise über innerdienstliche Festlegungen wie Zeichnungsregelungen umrissen. Das Tagesgeschäft wird durch die zugewiesenen Geschäftsfälle bestimmt. Auch wenn sich noch einige weitere Struktur- und Aufgabenelemente ableiten ließen: Insgesamt bleibt die Aufgaben einer Referatsleitung eine Black Box ohne ausformulierte Erwartungshaltungen. Dies deckt sich auch mit der Erkenntnis des PK II-Berichts, wonach bereits für die (fachlichen) Aufgaben- und Prozesse der Staatsverwaltung nur bedingt die eigentlich notwendigen Beschreibungen vorliegen. So verfügen gerade einmal 16 % der Aufgaben und 12 % der Prozesse über eine Beschreibung.⁴⁷ Es ist fraglich, wie ohne konkrete Anforderungen an die Führungsämter überhaupt das Leistungsprinzip als angelegt werden kann. Auch die Berichte der beiden Personalkommissionen nehmen in qualitativer Hinsicht insgesamt nur marginal Bezug auf Führungskräfte. So empfiehlt der PK I-Bericht u. a. die Erarbeitung von Führungskräfteleitlinien und die Einführung eines Führungskräftefeedbacks.⁴⁸ Der PK II-Bericht eröffnet ein Handlungsfeld Führung und schlägt u. a. die Intensivierung der Fortbildung und des Austauschs von Führungskräften vor.⁴⁹

⁴⁶ So enthält bezeichnenderweise im Staatsministerium des Innern die Tätigkeitsbeschreibung eines Referatsleiters eine Aufgabe ohne weitere Untergliederung: „Leitung des Referates“.

⁴⁷ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 51 f.

⁴⁸ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 64.

⁴⁹ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 80.

4. Herausforderungen für die Staatsverwaltung

Grundlage einer strategischen Orientierung der Staatsregierung für die weitere Entwicklung der Staatsverwaltung ist eine Analyse zukünftiger Herausforderungen. Dazu müssen derzeitige Megatrends betrachtet und die damit verbundenen Auswirkungen technologischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen auf die Tätigkeit der Staatsverwaltung eingeschätzt werden. Zur Strukturierung wird einem von Gourmelon entwickelten Ansatz gefolgt, wonach sich die für das Personalwesen maßgeblichen Herausforderungen in vier Dimensionen gliedern lassen.⁵⁰

4.1 Digitale Transformation

Der Oberbegriff Digitale Transformation fasst zunächst Auswirkungen und Entwicklungen des technischen und organisatorischen Fortschritts auf alle Lebensbereiche zusammen. Im Gegensatz zur Digitalisierung ist dabei nicht nur die digitale Aufwertung bestehender Architekturen und Prozesse, sondern die Schaffung vollkommen neuer Ansätze gemeint. Eingedenk der rasanten technischen Entwicklungen, sind auch bereits die Möglichkeiten von nicht marktreifen technischen Lösungen mit zu berücksichtigen. Namentlich sei auf das Potenzial der Robotik, selbstlernender Algorithmen oder virtueller Arbeitsumgebungen hingewiesen. Die Digitale Transformation ist dabei im Kern keine ausschließlich technische Entwicklung. Vielmehr müssen Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen fortlaufend an technische Innovationen angepasst werden.⁵¹ Überdies steht der Mensch im Mittelpunkt. Einerseits, da digital transformierte Strukturen weiterhin dem Menschen dienen und andererseits, da keine funktionsfähigen Strukturen ohne Menschen bestehen können. Die Digitale Transformation soll schließlich das menschliche Potenzial fördern und erweitern aber in keinem Falle (vollständig) ersetzen.

Die Digitale Transformation betrifft die Staatsverwaltung doppelt. Einerseits transformiert sich die Umwelt: Unternehmen entwickeln neue – oft rein digitale – Geschäftsmodelle, das Kommunikationsverhalten der Bürger passt sich an den Stand der technischen Entwicklung an, Kriminelle nutzen neue Verschlüsselungsmethoden bei der digitalen Kommunikation oder steuerungsrelevante Bereiche werden weitgehend automatisiert.

⁵⁰ Vgl. Gourmelon, Personalpolitik gibt die Richtung vor, 2019, S. 1 ff.

⁵¹ Demnach ist das größte derzeit laufende Projekt der Digitalen Transformation die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes vom 14. August 2017. Dessen Zielrichtung ist eine weitgehende Digitalisierung von Verwaltungsleistungen des Bundes, der Länder und den Kommunen. Die Qualität der Digitalen Transformation liegt in der darüberhinausgehenden Einrichtung von Verwaltungsportalen und Identifizierungskomponenten. Das angedachte Vorhaben einer Registermodernisierung wird als zusätzlicher Baustein die Qualität dieses Vorhabens noch einmal heben. Ein gutes Beispiel für ein abgeschlossenes Projekt der Digitalen Transformation ist hingegen das elektronische Steuerportal ELSTER. Weit über eine reine Digitalisierung bestehender Prozesse hinausgehend, leistet das Portal mittlerweile vollkommen neue Funktionen und hat im Hintergrund zu einer enormen Anpassung der Organisationsstrukturen der Finanzverwaltung geführt.

Die Staatsbehörden und ihre Bediensteten müssen diese Entwicklungen verstehen, begleiten und steuern können. Dazu gehört auch die Bereitstellung notwendiger rechtlicher Rahmenbedingungen und Infrastruktur. Trotz ansteigender Entwicklungsgeschwindigkeit darf sich die öffentliche Verwaltung nicht abhängen lassen, sondern muss ihre Leistungsfähigkeit bewahren. Dies bedingt die Notwendigkeit einer Digitalen Transformation der Staatsverwaltung selbst, wobei die Interoperabilität zu den anderen Verwaltungsebenen und der Umwelt gegeben sein muss.

Die Staatsverwaltung kann dabei auf kein Patentrezept für diesen Transformationsprozess zurückgreifen. Weder lassen sich privatwirtschaftliche Ansätze noch abstrakte Forschungsergebnisse ohne Weiteres auf die Eigenheiten der hiesigen Verwaltung übertragen. Vielmehr muss die Staatsregierung eigene Ziele vorgeben und das Führungssystem eigene Lösungen finden. Die Palette an Herausforderungen ist dabei schier endlos: Von der Frage, in welcher Reihenfolge digitalisiert und transformiert werden soll, über die fachliche Begleitung innovativer Zukunftsthemen, die Absicherung der notwendigen Informationssicherheit und des Datenschutzes bis zum Aufbau eines zukunftsfähigen Arbeitsplatzes. Das Führungssystem wird infolgedessen verstärkt Veränderungsprozesse konzipieren und begleiten müssen, sodass die Führung in und Steuerung von Projekten eine größere Rolle im Alltag der Führungskräfte einnimmt. Die einzelne Führungskraft wird dabei zu einem methodischen und sprachlichen Übersetzer, welche zwischen Technik-, Organisations- und Fachexperten eine koordinierende Funktion einnimmt. Überdies muss sie sich nicht nur selbst fortlaufend fortbilden und entwickeln, sondern Sorge für die Entwicklung der Bediensteten tragen. Hinzutritt der Bedarf für ein Gespür im Hinblick auf Ängste und Sorgen der Bediensteten. Die Führungskraft muss Stabilität im Angesicht des organisatorischen Wandels bieten.

Wenngleich die Entwicklungspfade der Digitalen Transformation noch nicht in Stein gemeißelt sind, können doch bereits maßgebliche Tendenzen abgeleitet werden.

4.1.1 Informationszuwachs

Treibstoff der Digitalen Transformation ist der anhaltende Informationsfluss. Die Wertschöpfung die strukturierte und effizienten Verwertung von Daten. Digitale Kommunikation entgrenzt den Informationsfluss dabei durch sinkende Transaktionskosten und steigende Geschwindigkeit. Sinkende Transaktionskosten führen aber auch zu Informationsmüll, sodass Informationssparsamkeit ein notwendiger Grundsatz wird.⁵² Die Geschwindigkeit des Informationsflusses kann zudem in eine Informationsbereitstellung in Echtzeit münden. Eine Kontrolle des Informationsflusses und der Meinungsbildung von

⁵² Vgl. Rumpf, Führung durch Mausclick?, 2017, S. 55.

Beteiligten wird dadurch immer schwieriger bzw. ist ausgeschlossen. An die Stelle des staatlichen Informationsmonopols tritt infolgedessen ein internes und externes Beziehungs- bzw. Netzwerkmanagement. Gerade in der externen Kommunikation verliert die bisherige Informationskontrolle ihre Bedeutung. An ihre Stelle tritt ein Bedürfnis nach Partizipation und einem Beziehungsmanagement, sodass im Aufbau von dienstlichen persönlichen Netzwerken eine neue Führungsaufgabe liegt.⁵³ Interner Kommunikation erfüllt zudem eine grundlegende Doppelrolle. Einerseits ist ohne zielgerichtete und rasche Informationsbereitstellung die Arbeitsfähigkeit eingeschränkt. Erst Kommunikation ermöglicht die arbeitsteilige und koordinierte Aufgabenerledigung verschiedener Teilorganisationseinheiten. Wo aber ein Zuwenig an Informationen die Arbeitsfähigkeit gravierend einschränkt, kann ein Zuviel ebendies bewirken. Führungskräfte werden in diesem Zusammenhang immer stärker Informationsmanager, welche funktionierende Strukturen zum Filtern, Priorisieren und Speichern von Informationen implementieren müssen.⁵⁴ Zudem müssen Informationen adressatengerecht weitergeleitet und aufbereitet werden. Auf der anderen Seite empfinden Bedienstete die Form, den Inhalt und die Regelmäßigkeit der Kommunikation auch als Frage der eigenen Anerkennung. Das Kommunikationsverhalten der Führungskraft ist somit Grundlage für Handlungs-, Mitgestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation. Aufgrund dieser Entwicklung stoßen klassische Informationsmanagementmodelle des öffentlichen Dienstes an ihre Grenzen. Sah Henri Fayol noch das absolute Prinzip der Einheit der Leitung und die nach ihm benannte Kommunikationsbrücke als durch die Hierarchie geduldete Ausnahme⁵⁵, sieht die Realität der digitalen Amtsstube anders aus: Eine klassische Linienorganisation mit mehreren Hierarchieebenen wird durch mengenmäßig ansteigende und in der Geschwindigkeit zulegende Informationsflüsse regelrecht übermannt. Nicht die zentralisierte Kontrolle, sondern die vertrauensvolle und ergebnisorientierte Steuerung der Geschäftsprozesse ist daher naheliegende Reaktion des Führungssystems.

4.1.2 Entkopplung von Arbeitsort und Arbeitsleistung

Digitale Kommunikation ist darüber hinaus Grundlage für eine weitgehende Entkopplung des Arbeitsortes und der Arbeitsleistung. Im Zusammenspiel mit einer Informationsverfügbarkeit in Echtzeit und den Möglichkeiten einer gemeinschaftlichen und gleichzeitigen Datenbearbeitung – der sogenannten Kollaboration – entstehen vollständig digitalisierte Arbeitsprozesse. Bei Verfügbarkeit entsprechender mobiler Endgeräte entfällt letztlich

⁵³ Vgl. Lenz und Grützmaier, Was bin ich (noch), und was sollte ich sein?, 2017, S. 11 ff.

⁵⁴ Vgl. Brandes und Santifaller, Herausforderungen der Führung auf Distanz in sozialen Organisationen, 2017, S. 178 f.

⁵⁵ Vgl. Scherm und Pietsch, Organisation, 2007, S. 168.

weitestgehend das Bedürfnis nach festen Arbeitsorten. Zudem müssen viele Prozessschritte nicht mehr zeitlich synchronisiert oder sequenziell erfolgen, sodass immer mehr die zeitliche und räumliche Koppelung aufgelockert wird.⁵⁶ Diese Arbeitsortflexibilisierung ermöglicht Arbeitsmodelle, bei welchen die Bediensteten nicht mehr ihre volle Arbeitsleistung aus dem Büro erbringen, sondern selbst über ihren Arbeitsort entscheiden. Sei es von zu Hause, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu steigern oder sei es von einem Ort, welcher Konzentration und Kreativität für eine bestimmte Aufgabe fördert. Führungskräfte werden in Folge in Zukunft verstärkt virtuelle und hybride Teams führen, was eine neue Herausforderung für das Führungsverhalten darstellt. Schließlich müssen die notwendigen kulturellen, organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen geschaffen und betreut werden. Zusammenarbeit, Führung und Kontrolle gestalten sich im digitalen Miteinander anders. Insbesondere in hybriden Strukturen, also wenn es sowohl Bedienstete mit körperlicher als auch mit virtueller Anwesenheit gibt, muss eine funktionierende Gleichbehandlung erfolgen.⁵⁷ Bereits die Integration von Telefon- und Videokonferenzen in den Arbeitsalltag bedarf neuer Moderationskompetenzen⁵⁸, um in diesen Medien zweckmäßige Termine vorzubereiten, die Bediensteten einzubinden und in jeder Konferenz, den notwendigen Spannungsbogen aufrecht zu erhalten.⁵⁹

Die einsetzende Entkoppelung betrifft dabei nicht nur die Frage, von welchem Ort Arbeit erledigt wird. Vielmehr ergeben sich vollkommen neue organisatorische Möglichkeiten. Demnach könnte für die Erledigung einer konkreten Aufgabe ein virtuelles Team eingerichtet werden, welches sich maßgeschneidert aus Bediensteten verschiedener Behörden an unterschiedlichen Dienststellen zusammensetzt. Steht die notwendige Infrastruktur zur Verfügung, müssen die Teamangehörigen einander nicht oder nur gelegentlich persönlich begegnen. Stattdessen erfolgt die Arbeit unter Nutzung der technischen Hilfsmittel. Auf diesem Wege reduzieren sich – insbesondere in Bezug auf Reisezeiten – die individuellen Transaktionskosten und es kann sehr feingliedrig Sachverstand eingebunden werden. Mithin ein großer Schritt in Richtung einer Skalierbarkeit von Verwaltungsleistung in der Staatsverwaltung.⁶⁰

⁵⁶ Vgl. Rumpf, Führung durch Mausclick?, 2017, S. 55.

⁵⁷ Die klassische Herausforderung ist hier eingehende und eilige Arbeitsaufträge nicht nur an das körperlich präsente Personal zu verteilen und dieses dadurch zu überlasten.

⁵⁸ Vgl. Rumpf, Führung durch Mausclick?, 2017, S. 64 f.

⁵⁹ Insbesondere wenn man sich bereits anekdotisch die Vorbereitung und Durchführung der meisten regulären internen Runden in Erinnerung ruft.

⁶⁰ Vgl. Rumpf, Führung durch Mausclick?, 2017, S. 58.

4.1.3 Maschine-Mensch und Maschine-Maschine Kommunikation

Vergleichsweises neuartig im öffentlichen Dienst ist die Teil- oder Vollautomatisierung von Prozessen. Der technische Fortschritt ermöglicht es, bisher von Menschenhand erledigte Prozesse durch die Einbindung von Maschinen zu verbessern. Vorstellbar sind dabei zwei grundlegende Ansätze: Einerseits die Verstärkung bestehender Fähigkeiten des Menschen bzw. eine Teilautomatisierung von Prozessen etwa durch Datenauswertung und Entscheidungsunterstützung (Maschine-Mensch-Kommunikation). Andererseits die Substituierung einer menschlichen Aufgabe durch Vollautomatisierung etwa durch selbstlernende Algorithmen oder Künstliche Intelligenz (Maschine-Maschine-Kommunikation).⁶¹ Insgesamt soll der Mensch dadurch von Routine- und Massenaufgaben entlastet sowie bei Arbeits- und Entscheidungsprozessen unterstützt werden. Dabei ist eine Vielzahl an verwaltungsspezifischen Anwendungsbeispielen gegeben: von automatischen Plausibilitäts- und Vollständigkeitsprüfungen bei Fallakten, Analysewerkzeugen für die Datenauswertung, einer automatisierten Erstellung von Entscheidungsvorschlägen bis zur vollautomatischen Bezüge- und Beihilferechnung. Damit verbunden ist die Frage, inwieweit durch diese technische Unterstützung menschliche Arbeitskraft freigesetzt werden kann. Die Staatsregierung selbst kommt im Rahmen des PK II-Berichts zum vorläufigen Ergebnis, dass ein Grad der Substituierbarkeit von Aufgaben im öffentlichen Dienst noch nicht abschließend prognostiziert werden kann. Im Vergleich zu anderen Sektoren wäre das Potenzial aber geringer ausgeprägt.⁶² Dennoch liegt in der fortschreitenden Automatisierung von Verwaltungsprozessen eine Antwort auf die Herausforderung des demografischen Wandels (s. u.). Automatisierungstendenzen betreffen ebenfalls die Funktionsweise des Führungssystems. Insbesondere bei Management-Aspekten, also der Steuerung von Strukturen und Abläufen sowie Planungs- und Kontrolltätigkeiten, sind Automatisierungen vorstellbar.⁶³ Führungskräfte werden dadurch jedoch nicht überflüssig, vielmehr steigt die Bedeutung der Leadership-Aspekte ihrer Führung. Bisherige Studien zur Automatisierung im öffentlichen Dienst zeigen zudem die besonderen rechtlichen und organisatorischen Herausforderungen bei Automatisierungsvorhaben.⁶⁴ Das Führungssystem wird mit deren Lösung zu betreiben sein.

⁶¹ Vgl. Hill, „Bounded Rationality“ im digitalen Zeitalter, S. 214.

⁶² Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 56 f.

⁶³ Vgl. Palumbo, Führung in der digitalisierten Arbeitswelt, 2017, S. 71 f.

⁶⁴ Vgl. Lorse, Künstliche Intelligenz im Dienstrecht, 2020, S. 27–40.

4.1.4 Schlussfolgerung

Die Digitale Transformation ist ihrem Wesen nach nicht als bloße technologische Herausforderung zu begreifen, sondern wird Ausgangspunkt für eine umfassende organisatorische Weiterentwicklung der Staatsverwaltung sein. Dies betrifft sowohl Aspekte der Kultur, der Struktur als auch der Arbeitsmethoden, wobei eine Entgrenzung bisheriger Organisationsgrundsätze anzunehmen ist. Bestehende zentrale Strukturen, hierarchische Beziehungen und Geschäftsabläufe werden infolgedessen durch dezentrale Ansätze, selbstorganisierende Strukturen und eine stärkere Verantwortung der Arbeitsebene ersetzt. Einem eher technischen Begriff folgend, entwickeln sich Organisationen zu Plattformen, welche wiederum Ausgangspunkt für vielschichtige und netzwerkartige Interaktionen innerhalb der Organisation, mit anderen Organisationen und der Umwelt werden.⁶⁵ Dabei stehen aus Sicht des Führungssystems keine technischen Kompetenzen im Vordergrund, vielmehr muss technischer Sachverstand geführt und sinnvoll integriert werden.

Diese Entwicklung bedingt einen Paradigmenwechsel der Führung. Wenngleich die Umsetzung der Digitale Transformation durch das Führungssystem verantwortet wird, müssen Führungskräfte dazu stärker Rahmenbedingungen für eine Entwicklung eigener und passender Lösungsansätze durch die Bediensteten schaffen. Dabei besteht ein natürliches Spannungsverhältnis zwischen dem Bedürfnis nach einer Stabilisierung bestehender Strukturen und der Einleitung kontinuierlicher Veränderungsprozesse. Die daraus resultierenden Unsicherheiten bei den Bediensteten müssen berücksichtigt und Transformationsprozesse auf menschlicher Ebene begleitet werden. Nicht zuletzt sehen sich auch die Führungskräfte selbst mit Unsicherheit konfrontiert. Eine Führungskraft muss daher auch selbst veränderungsfähig und -willig sein.⁶⁶ In diesem Zusammenhang lohnt auch die Auseinandersetzung mit dem sich dadurch verändernden Rollenbegriff. Denn auf einer organisationalen Plattform weicht der bisherige hierarchische Positionsgedanke schrittweise einem Leistungsgedanken. Führungskräfte müssen intern und extern anerkannt sein und sich diese Anerkennung durch ihre individuelle Führungsstärke fortlaufend erarbeiten.⁶⁷ Als Verantwortungsträger wird die Führungskraft dabei anhand einer Vielzahl von Kriterien gemessen werden. Für diese neue Führungsrolle bedarf es sowohl psychologischer, prozessualer als auch technologischer Kompetenzen.

⁶⁵ Vgl. Lenz und Grützmacher, Was bin ich (noch), und was sollte ich sein?, 2017, S. 3 ff.

⁶⁶ Lenz und Grützmacher, Was bin ich (noch), und was sollte ich sein?, 2017, S. 2.

⁶⁷ Vgl. Lenz und Grützmacher, Was bin ich (noch), und was sollte ich sein?, 2017, S. 12 f.

4.2 Demografischer Wandel

Während die Digitale Transformation vorrangig innovationsbezogene Fragen der Geschäftsprozessgestaltung, Arbeitsmethodik und Organisationsstruktur betrifft, wirkt der Megatrend des Demografischen Wandels sich auf die altersmäßige Zusammensetzung der Bevölkerung und der Organisationsangehörigen aus. Der gesellschaftliche, soziale und technische Fortschritt hat demnach spürbare Auswirkungen auf die Geburtenzahlen und die allgemeine Lebenserwartung in Deutschland. Aus diesem Zusammenspiel resultiert eine langfristige und grundlegende Veränderung der altersmäßigen Zusammensetzung der Gesamtbevölkerung. Weniger Neugeborene und längere Lebenserwartung führen Schritt für Schritt zu einem erhöhten Durchschnittsalter der Bevölkerung. In diesem Zusammenhang wird trivial von einer Überalterung gesprochen, in deren Folge – ohne Betrachtung der Migration – zunächst die Gesamtbevölkerungszahl stagniert und dann langsam abnimmt. Erreichen in den kommenden Jahren sodann die geburtenstarken Jahrgänge⁶⁸ zunächst das Ruhestandsalter, nimmt die erwerbstätige Bevölkerung sprunghaft ab. Die natürliche Mortalität dieser Geburtenjahrgänge führt schließlich zu einem ruckartigen Absacken der Gesamtbevölkerungszahl. Für den öffentlichen Dienst bedeutet auch dieser Megatrend eine Doppelwirkung.

4.2.1 Arbeitsmarktsituation

Die maßgeblichen statistischen Modelle, etwa in Gestalt der regionalisierten Bevölkerungsvorausrechnungen, gehen von einer Bevölkerungsreduzierung bei ansteigendem Durchschnittsalter im Freistaat Sachsen aus. Demnach wird sich im Zeitraum 2016 bis 2030 die Bevölkerungszahl um 58 000 bis 204 000 Menschen reduzieren. Zugleich schrumpft der Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung ab. Während bundesweit bis zum Jahr 2050 eine Reduzierung um acht Millionen Erwerbstätigen angenommen wird, wird im Freistaat Sachsen bis zum Jahr 2030 eine Reduzierung von bisher 2,4 Millionen Erwerbstätigen um 392 000 Personen, mithin 16 %, angenommen.⁶⁹ Hinzu tritt, dass – aufgrund der wirtschaftliche Entwicklung – der Arbeitskräftebedarf weiterhin steigt. So wurde bereits im Jahr 2009 statistisch im Zeitraum der Jahre 2020 bis 2035 bundesweit ein zusätzlicher Arbeitskraftbedarf von insgesamt einer Million Personen angenommen. Das Neuangebot an Erwerbstätigen ist jedoch bereits nicht in der Lage, den Ersatzbedarf aufgrund von Altersabgängen zu decken, sodass eine Deckung wachsender Arbeitskraftbedarfe schlicht ausgeschlossen ist. Die Folge davon ist – wie damals ab dem Jahr 2020 prognostiziert – ein sich manifestierende Fachkräftemangel. Spätestens

⁶⁸ Es handelt sich hier insbesondere um die sogenannte Generation der Baby-Boomer, also die in den Jahren 1946 bis 1964 Geborenen.

⁶⁹ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 9–12.

ab dem Jahr 2035 wird, zumindest dieser Prognosen nach, der Arbeitskraftmangel einen noch dramatischen Umfang erreichen.⁷⁰

Zunächst verändert diese schwankende Bevölkerungszusammensetzung die Aufgabenkulisse der Staatsverwaltung in maßgeblichen Lebensbereichen. Exemplarisch sei hier auf die Schulverwaltung hingewiesen, welche in Folge des ruckartigen Absinkens der Geburtenzahlen im Freistaat Sachsen ab Mitte der 1990er Jahre zunächst mit einer massiven Reduzierung der Schulkapazitäten begann. Nur, um ab Mitte der 2010er Jahre wieder auf ansteigende Geburtenjahrgänge reagieren zu müssen. Vergleichbare Schwankungen, sind im Bereich der Gesundheit und Pflege zu erwarten, wenn die geburtenstarken Jahrgänge bei längerer Lebenserwartung verstärkt auf medizinische und pflegerische Betreuung angewiesen sein werden. Am gravierendsten sind aber die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Aufgrund der fortschreitenden Abnahme der erwerbstätigen Bevölkerung und insbesondere des sinkenden Umfangs an Absolventen der schulischen Ausbildung⁷¹ verschärft sich die Arbeitsmarktsituation. Es tritt eine neue Konkurrenzsituation ein, wobei sich der bisherige Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt ändern kann. M. a. W.: Nicht der Arbeitgeber findet in jedem Falle automatisch geeignete ausreichend Bewerber und kann frei über seine Einstellung entscheiden, sondern der Bewerber findet in jedem Falle ein Überangebot an Stellenangeboten vor und entscheidet, welche Stellung er annimmt. Infolgedessen muss sich der Arbeitgeber immer mehr an die Interessen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer anpassen, um Personal zu gewinnen und zu halten.⁷² Diese Einengung des Arbeitsmarktes wird zwangsweise Auswirkungen auf die Personalrekrutierung der Staatsverwaltung haben. Denn trotz aller Attraktivitätsmaßnahmen wird sich – schon rein statistisch – die Bewerberlage verschlechtern. Das Aufeinandertreffen eines überalterten Personalkörpers (s. u.) und – aus Sicht der Staatsverwaltung – schlechter Arbeitsmarktsituation führt zu personalen Engpässen. Darauf kann nur in begrenzten Maßen, etwa durch das Absenken von Standards, einer Erhöhung der Vergütungen und verstärkter Einstellung von Quereinsteigern, reagiert werden. Daher muss die Staatsverwaltung leistungsstarke Organisationsstrukturen etablieren, welche durch effiziente Personalverwendung, kompetenzorientierte Personalentwicklung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse, die übertragenen Aufgaben bei weniger Personalbedarf erledigen können.

⁷⁰ Vgl. Kremer, Der demografische Wandel in seinen Auswirkungen auf das Arbeitskräftepotenzial, 2009, S. 20 ff.

⁷¹ Dies ist insbesondere ein Problem, da weite Teile der für den öffentlichen Dienst relevanten Berufsbildung darauf ausgerichtet sind, dass sich Schulabgänger für eine grundständige Ausbildung beim Staat entscheiden.

⁷² Vgl. Troger, 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement, 2019, S. 191 f.

4.2.2 Personalkörper der Staatsverwaltung

Der Demografische Wandel betrifft demnach auch die öffentlichen Personalkörper. In einer Studie aus dem Jahr 2019 prognostiziert die Unternehmensberatung McKinsey eine dramatische Verschlechterung der bundesweiten Personalsituation im öffentlichen Dienst. Demnach wird bis zum Jahr 2030 mehr als jeder dritte Bedienstete in den Ruhestand eintreten. Da bereits zum jetzigen Zeitpunkt nicht alle Planstellen besetzt werden können, wird nach diesen Berechnungen im Jahr 2030 eine Personallücke von ca. 731 000 Bediensteten oder 16 % des Soll-Bestandes bestehen. Ungefähr 401 000 Bedienstete entfallen dabei auf die gehobene Funktionsebene mit akademischem Abschluss, also eine für die Arbeitserledigung besonders wichtige Personalgruppe.⁷³ Der PK I-Bericht kommt für die Staatsverwaltung zu vergleichbaren Ergebnissen. Demnach befindet sich der Personalkörper insgesamt in einem überalterten Zustand. Bereits im Jahr 2016 befand sich der größte Teil der Bediensteten in der Alterskohorte zwischen 50 und 65 Jahren. Bis zum Jahr 2030 wurde ein Altersabgang von 51 % des Bestandspersonal und dementsprechende Nachwuchsbedarfe prognostiziert.⁷⁴ Der nachfolgende PK II-Bericht unterstreicht diese Ergebnisse nochmals. Insbesondere zeigt er auch eine Verschärfung der Planungssituation aufgrund der Flexibilisierung der Altersgrenzen auf. Demnach nutzt ein signifikanter Anteil der Bediensteten die rechtlichen Möglichkeiten eines früheren Ruhestands- bzw. Renteneintritts. Bei den angenommenen 39 000 Altersabgängen zwischen den Jahren 2020 und 2030 wird es sich voraussichtlich bei einem Drittel um vorzeitige Altersabgänge handeln.⁷⁵

Das Führungssystem muss daher bei verschlechterter Arbeitsmarktsituation die quantitative und qualitative Personalbedarfsdeckung organisieren. Während der laufenden Altersabgänge, ist das neue Personal einzuarbeiten und ein Wissenstransfer zu organisieren. Ebenfalls müssen flächendeckend ältere Bediensteten in der letzten Berufsphase begleitet werden. Dies betrifft sowohl Fragestellungen nach einer altersgerechten Verwendung, der Förderung der Gesundheit durch Gesundheits- und Präventionsmanagement als auch der Motivation und Wertschätzung. Dabei wird es sich aufgrund des flächendeckenden Ausmaßes nicht mehr um Randthemen handeln, welche durch Querschnittseinheiten wahrgenommen werden. Vielmehr wird jede Führungskraft im eigenen Zuständigkeitsbereich Verantwortung übernehmen müssen. Für die Führungskräfte im Personalbereich gewinnen zusätzlich die Ausbildungsbeteiligung und die Etablierung eines Personalrisikomanagements, also dem strukturierten Umgang mit Personalmangel,

⁷³ Vgl. Stern et al., Die Besten, bitte, 2019, S. 5.

⁷⁴ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 25.

⁷⁵ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 29–32.

Krankenständen und Krankheitsrisiko an Bedeutung. Auch muss im Personalbereich der Mentalitätswandel von einer personalreduzierenden zu einer personalgewinnenden Organisation erfolgen.

Die Altersstruktur der Staatsverwaltung ist zugleich Ausdruck für den langjährigen Verzicht auf Einstellungen. Aufgrund des hohen Bedarfs an Personalersatz kommt es zu einer sprunghaften Veränderung des Personalkörpers. Selbst ausgebildetes Nachwuchspersonal und Quereinsteiger bringen dabei flächendeckend eigene Werte und Erwartungshaltungen in die Staatsverwaltung, welche sich in Teilen stark von denen des Bestandspersonals unterscheiden (s. u.). Das Führungssystem muss daher mit möglichen Spannungen zwischen den Personalgruppen sowie ihren jeweiligen unterschiedlichen Erwartungshaltungen umgehen und berufsbiographie- bzw. lebensphasenbezogene Führungsansätze etablieren. Das Führungshandeln muss sich auf eine heterogene Landschaft bei den eigenen Bediensteten einstellen. Dies findet seinen Ausdruck im sogenannten Generationen-Management und der Lebensphasenperspektive. Ziel ist es, eine Arbeitsumgebung zu etablieren, welche das generationsübergreifende Miteinander fördert und sich der unterschiedlichen Perspektiven, Wissensstände und Erfahrungen, beruflicher und privater Prioritäten sowie methodischer Ansätze bewusst ist. Die Lebensphasenperspektive stellt hingegen die Entwicklung des individuellen Bediensteten in den Mittelpunkt und beschäftigt sich mit den verschiedenen Interessen, Prioritäten und Entwicklungsbedarfen. Dabei wird berücksichtigt, dass sich die individuellen Lebensphasen gruppieren lassen: z. B. Junger Berufseinsteiger, Lebenserfahrener Quereinsteiger, Elternteil mit schulpflichtigen Kindern, aus dem Berufsleben Ausscheidender etc. Dabei können sich Angehörige unterschiedlicher Generationen in derselben Lebensphase befinden. Die Generationenperspektive betrifft schließlich die Würdigung der Eigenheiten und die Gestaltung des Miteinanders verschiedener Generationen.⁷⁶

Für das Führungssystem besteht zudem die doppelte Herausforderung, dass neben dem Umgang mit den Auswirkungen auf die Gesamtorganisation auch der Personalnachwuchs für das Führungssystem selbst in quantitativer und qualitativer Hinsicht gesichert werden muss. Zudem muss die Staatsverwaltung antizyklische Maßnahmen ergreifen, um zu verhindern, dass durch die Neueinstellungen wieder ein demografisch unausgeglichener Personalkörper entsteht.

4.2.3 Schlussfolgerung

An der Ursache des Demografischen Wandels kann kurzfristig nichts geändert werden. Die Staatsregierung kann daher (zunächst) nur auf die Auswirkungen reagieren und das

⁷⁶ Vgl. Velsaco, Führen von und in verschiedenen Generationen, 2016, S. 178–185.

Führungssystem mit den notwendigen Aufgaben zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit der Staatsverwaltung beauftragen. Dazu gehören u. a. Personalmarketing (Arbeitgebermarke), eine verstärkte Rekrutierung, Ausbildung und Bindung von Personalnachwuchs (insbesondere im Bereich der Fachkräfte), Einarbeitung von Berufs- und Quereinsteigern, Förderung und Erhalt der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit, gesundheitsbewusste Führung – als nachhaltige Verbesserung leistungsrelevanter Parameter und als Grundlage eines wertschätzenden Miteinanders – sowie die altersgerechte Personalentwicklung und Arbeitsorganisation bzw. der Umgang mit vielfältigen Hintergründen.⁷⁷ Ebenfalls darf der Umgang mit dem Tabuthemen Tod und schwere Krankheit nicht ausgeblendet werden. Der PK I-Bericht hat ebenfalls die Bedeutung dieses Handlungsfeldes herausgestellt.⁷⁸

4.3 Wertewandel

Die Ansprüche an berufliche Rahmenbedingungen und individuelle Karrierepfade unterliegen ebenfalls einem strukturellen Wandel. Demnach verändern sich die Erwartungshaltungen der Bediensteten und Bewerber gegenüber Dienstherrn und Führungssystem. Damit einhergehend verändert sich auch im öffentlichen Dienst die Wirkungsweise von Anreizsystemen. So hat z. B. die Fa. McKinsey bei Studierenden die Erwartungshaltung gegenüber einem künftigen Arbeitgeber erhoben. Neben der Feststellung, dass nur jeder Zehnte sich eine berufliche Zukunft im öffentlichen Sektor vorstellen konnte, stehen vor allem hohe Anforderungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie des Nutzens der Arbeit für die Allgemeinheit heraus. Diese Kardinalanforderungen überlagern die bisher zentrale Gehaltsforderung.⁷⁹ Das Führungssystem wird genau in diesem Bereich attraktive Impulse für die Nachwuchsrekrutierung und -bindung setzen müssen. Der Wertewandel betrifft aber nicht nur den Personalnachwuchs. So hat die Fa. McKinsey in einer weiteren Befragung ebenfalls die Gründe für einen Abgang von kompetenten Nachwuchsführungskräften aus dem öffentlichen Dienst erhoben. 52 % der dabei befragten Führungskräfte im Personalbereich nehmen an, dass die Gründe in fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten und einen Mangel an attraktiven Karrierepfaden liegen. Aufschlussreich ist, dass 35 % der Befragten auf eine fehlende Feedbackstruktur der Vorgesetzten rekurrieren. Innerhalb der Behörden fehlen demnach inspirierende Vorbilder in den Reihen der eigenen Vorgesetzten und eine Plattform zum Erfahrungsaustausch unter Führungskräften. Dabei legen die Nachwuchsführungskräfte

⁷⁷ Vgl. Nürnberg und Schneider, Entwicklung von Führungspersönlichkeiten zum Gesunden Führen, 2017, S. 101 f.

⁷⁸ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 36.

⁷⁹ Vgl. Stern et al., Die Besten, bitte, 2019, S. 9.

weiterhin viel Wert auf die selbständige Entscheidungsbefugnis, während gleichzeitig die Rahmenbedingungen einer innovativen Arbeitsumgebung (z. B. wechselnde Teams, Arbeitszeitsouveränität, mobiles Arbeiten oder Führung in Teilzeit) an Bedeutung gewinnen.⁸⁰ Dieser Wandel manifestiert sich zudem in den ausdifferenzierten Werte- und Erfolgsmaßstäben der verschiedenen Generationen. Bereits die Angehörigen der sogenannten Generation Y, also der Bevölkerungskohorte, welche zwischen den frühen 1980er und späten 1990er Jahren geboren wurde, stellen andere Ansprüche an ihren Arbeitgeber. Regelmäßig wird dabei eine stärkere berufliche Ausrichtung auf Selbstverwirklichung, Weiterentwicklung und Kompetenzerwerb angenommen.⁸¹ Der Anspruch an die Führungskultur ist demnach auf flache Hierarchien, wertschätzende Kollaboration und fortlaufendes Feedback ausgerichtet. Wenn aufgrund des demografischen Wandels in den kommenden zehn Jahren die Generation Y zunächst das Gros der werktätigen Bevölkerung stellen wird, tritt parallel bereits die Generation Z mit wiederum ganz eigenen Ansprüchen in das Berufsleben ein.⁸² Dabei ist die Einteilung in soziologische Modelle wie der Generation X, Y oder Z aber nur eine generelle Trendbeschreibung. Denn die individuelle Werteorientierung eines Bediensteten lässt sich nicht am Geburtsjahr festlegen. So wird es weiterhin junge Bedienstete mit einem Wertmaßstab der Generation X und 50jährige mit Ansprüchen der Generation Y geben.⁸³ Das bereits angesprochene Generationenmanagement wird damit auf der Werteebene noch komplexer. Schließlich sei auch darauf hingewiesen, dass sich die werteorientierte Erwartungshaltung der Gesellschaft und der Politik gegenüber der Verwaltung wandelt. Eine stärkere Bürgerorientierung, gesteigerte Transparenz- und Partizipationsansprüche sowie deutliche Forderungen nach Effizienz und Ökologie bzw. Geschlechtergleichstellung und Minderheitenförderung gehören mittlerweile zu den Anforderungen an die Staatsverwaltung. Nicht zuletzt unterliegt auch die einzelne Führungskraft auf Werteebene diesen Veränderungseffekten. Zentrale Herausforderungen für das Führungssystem liegen zukünftig im Ausgleich der unterschiedlichen Erwartungshaltungen verschiedener Bedienstetengruppen, der Moderation eines Kultur- und Wertewandels innerhalb der Staatsverwaltung durch glaubhafte Führung, der Schaffung von Rahmenbedingungen für eine Life-Work-Balance sowie einer Würdigung der Themen Gleichberechtigung, Gleichstellung,

⁸⁰ Vgl. Stern et al., *Die Besten, bitte*, 2019, S. 10.

⁸¹ Vgl. Klaus und Schneider, *Personalperspektiven*, 2016, S. 44–48.

⁸² Vgl. Koch, *Die transferstarke Führungspersönlichkeit*, 2017, S. 62 f.

⁸³ Vgl. Nürnberg und Schneider, *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten zum Gesunden Führen*, 2017, S. 105.

Diversität sowie Diskriminierungsfreiheit. Unter diesem Gesichtspunkt ist auch die Empfehlung des PK II-Berichts einzuordnen die Initiative Wertschätzung fortzusetzen und auszubauen.⁸⁴

4.4 Aufgabenwandel

Neben den beiden Megatrends lässt sich insgesamt auch eine kontinuierliche Ausweitung öffentlicher Aufgaben durch Regelungstätigkeit der Parlamente und Verwaltungen auf allen Ebenen beobachten. Überdies steigt der Grad der Spezialisierung und Ausdifferenzierung in den einzelnen Regelungsbereichen kontinuierlich an. Aus Sicht der Staatsverwaltung werden komplexe Zusammenhänge einer weit fortgeschrittenen arbeitsteiligen Gesellschaft stärker sichtbar und beeinflussen die Arbeit der Behörden. Die Fa. McKinsey verweist für den Umfang dieser Aufgabenentwicklung beispielsweise pointiert auf den Koalitionsvertrag der Regierungsparteien auf Bundesebene mit politischen Forderungen zu den Bereichen Digitalisierung, Gesundheit, Klima und Energie, Mobilität, Sicherheit, soziale Innovationen und Zukunft der Arbeit.⁸⁵ Der Koalitionsvertrag für die siebte Legislaturperiode im Freistaat Sachsen weist sogar Forderungen in 29 fachlichen Bereichen auf. Die summierte parlamentarische Tätigkeit des und des Sächsischen Landtages bedeuten demnach einen kontinuierlichen Zuwachs an Aufgaben und Veränderungsbedarfen. Auch der PK I-Bericht widmet der Aufgabenentwicklung der Staatsverwaltung ein umfangreiches Kapitel und nimmt im Ergebnis eine erhebliche Aufgabemehrung an. Diese sei insbesondere durch die Faktoren rechtliche Grundlagen, wirtschaftliche, technologische und demografische Entwicklungen bedingt. Die Kommission mahnt daher eine fortlaufende Aufgabenkritik mit Nutzung der verfügbaren Optimierungspotenziale an.⁸⁶ Der PK II-Bericht hat diese Einschätzung bestätigt und eine kritische Auseinandersetzung mit Vollzugsstandards und Bestandsprozessen angemahnt.⁸⁷ Das Führungssystem muss diese gesetzgeberische Tätigkeit vorbereiten begleiten und im Vollzug umsetzen. Die Erweiterung und Verdichtung der Aufgaben ziehen dabei auch immer einen Bedarf an Steuerung und Qualifizierung der Bediensteten nach sich.

⁸⁴ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 80 f.

⁸⁵ Vgl. Stern et al., Die Besten, bitte, 2019, S. 6.

⁸⁶ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 41–46.

⁸⁷ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 53–56.

4.5 Komplexitätszuwachs

Entscheidungen sind zentral für die Steuerung einer Organisation und für den Umgang mit Komplexität. Über eine Entscheidung wird eine Priorisierung von Aufgaben, Ressourcen und Aufmerksamkeit vorgenommen und der eigenen Organisation ein Handlungsauftrag erteilt. Da alle Ressourcen endlich sind, kommt dieser andauernden Verteilentscheidung eine zentrale Bedeutung für die Leistung der Organisation zu. Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften liegt in der Entscheidungsfindung. Wie bereits dargestellt, wird dabei in Unsicherheit entschieden. Nie kann die Komplexität eines Sachverhaltes vollständig aufgeschlüsselt werden, nie reichen die Ressourcen, um alle notwendigen Maßnahmen zu genehmigen und nie kann prognostiziert werden, welche Entwicklung der Sachverhalt in einem komplexen Umfeld nimmt. Im Dilemma muss Unentscheidbares entschieden werden. Immer schnellere Entwicklungen in der Umwelt bei begrenzten Organisationsressourcen erhöhen sowohl Dichte als auch Auswirkungen der Entscheidungen des Führungssystems. Die Folge sind steigende Anforderungen an die Führungs-, Steuerungs- und Planungsverantwortung der einzelnen Führungskraft. Entscheidungsprozesse bestehen dabei aus den Dimensionen Verantwortung, Kommunikation und Partizipation. Damit es zu einer Entscheidung kommt, müssen die notwendigen Informationen vorliegen, die Verantwortung, also der Entscheidungsträger, bestimmt sein und die notwendigen Wissensträger und Stakeholder eingebunden sein. In einer sinnstiftenden und wertebasierenden Organisation wie dem öffentlichen Dienst, müssen Entscheidungen in Dilemmata-Strukturen ausreichend begründet und kommuniziert werden. Entscheidungsprozesse müssen insgesamt den Umgang mit hoher Komplexität, komplizierten Aspekten und Unsicherheit aushalten. Dies wird umso eindrücklicher, da die meisten Analysen bekannter Fälle von Organisationsversagen, als gemeinsamen Nenner dysfunktionale Entscheidungsstrukturen aufzeigen. Sei es in Gestalt eines Informations- oder Wissensdefizits beim Entscheider, das Vernachlässigen von Risikobetrachtungen oder die Überlagerung rationaler Erwägungen durch Effekte des Gruppendenkens. Sowohl das Unterschätzen von Risiko als auch sein Überschätzen haben, direkt Auswirkungen auf die Organisation. Das Entscheiden – oder konkret die Gestaltung eines Entscheidungsprozesses – wird in diesem Umfeld immer mehr zu einer Schlüsselkompetenz.⁸⁸ Führungskräfte müssen daher systematisch auf das Entscheiden vorbereitet werden und den Aufbau sowie die Weiterentwicklung ihrer individuellen Entscheidungsstrukturen erlernen.⁸⁹ Dazu müssen die Führungskräfte neben Kompetenzen im Bereich einer Entscheidungslehre auch die notwendige Reflexionsfähigkeit erwerben. Notwendig ist ein Grundverständnis kognitiver Verzerrungseffekte, welche neurologisch

⁸⁸ Vgl. Lenz und Grützmaier, Was bin ich (noch), und was sollte ich sein?, 2017, S. 9.

⁸⁹ Vgl. Delius et al., Die Urteilsfähigkeit von Organisationen stärken, 2017, S. 158 ff.

im menschlichen Denken angelegt sind – sogenannte Heuristiken und Kaskaden – oder aus der Interaktion einer Gruppe – insbesondere in Gestalt des Gruppendenkens – entstehen. Führungskräfte müssen über dieses Verständnis zu systemischen Architekten von Entscheidungsstrukturen werden.⁹⁰

Nimmt innerhalb einer Organisation der Grad des Handelns in Unsicherheit und die Handlungsintensivität zu, steigt automatisch die Anzahl möglicher Fehler. Der im öffentlichen Dienst verbreitete Ansatz einer Minimierung von Unsicherheit und einer Fehlerreduzierung durch komplexe zentrale Planungssysteme, wird keinen Bestand haben können. Stattdessen werden Führungskräfte in Zukunft verstärkt Rahmenbedingungen für eine Bewältigung von Unsicherheit und eine aktive Fehlerkultur vorhalten müssen. Dies gilt insbesondere in selbstorganisierten Organisationen mit Verantwortungsübertragung auf die Arbeitsebene. Das gegenseitige Vertrauen zwischen Bediensteten und Führungskräften wird eine zentrale Bedeutung annehmen. Darauf müssen Führungskräfte vorbereitet werden.⁹¹

4.6 Strategische und organisationale Krise

Jede Organisation steht in einem reziproken Verhältnis zu ihrer Umwelt, wobei eine Vielzahl an Umweltfaktoren als externe Stimuli wirken. Globale Einflussgrößen, wie der technische Fortschritt, Entwicklungen ökonomischer, ökologischer, sozialer und gesellschaftlicher Art formen Aufgaben, Wertegerüst, Kultur, Struktur, verfügbare Ressourcen und Wirkung der Organisation. Das Führungssystem muss diese dynamischen Veränderungen der Umwelt wahrnehmen, aufnehmen und für die Organisation übersetzen, um notwendige Veränderungen anzustoßen. Umweltfaktoren wirken dabei auch immer auf die Führungskräfte ein und prägen sie.⁹² Nicht nur die Staatsverwaltung sieht sich im Angesicht der skizzierten Megatrends und der weiteren Umbrüche und Entwicklungen der Umwelt in einem Krisenmodus. Bisher berechenbare und stetige Geschäftsabläufe werden in einer dynamischen Umwelt immer mehr durch unberechenbare und nichtlineare Entwicklungen abgelöst. Die Komplexität steigt und überfordert Organisationen in ihren bisherigen Strukturen und Handlungsmustern, sodass es zu Brüchen und Unsicherheit kommt. Eine Reaktion der Organisationen liegt in einem strategischen Überlebensmodus, in welchem das Führungssystem enormem Stress ausgesetzt wird. Was dem Individuum in einer Stresssituation geschieht, befällt die gesamte Organisation: Aus Aktion

⁹⁰ Vgl. Rascher und Schröder, Die Gestaltung einer konstruktiven Fehlerkultur als Führungsaufgabe in High Reliability Organizations (HRO) am Beispiel der zivilen Luftfahrt, 2017, S. 180–189.

⁹¹ Vgl. Rascher und Schröder, Die Gestaltung einer konstruktiven Fehlerkultur als Führungsaufgabe in High Reliability Organizations (HRO) am Beispiel der zivilen Luftfahrt, 2017, S. 191 ff.

⁹² Vgl. Brandes und Santifaller, Herausforderungen der Führung auf Distanz in sozialen Organisationen, 2017, S. 174.

wird Reaktion und aus Weitblick ein eingegengtes Sichtfeld. Dieser defensive Überlebensmodus kennt nur Flucht oder Angriff.⁹³ Nicht ohne Grund zielt das Change-Management auf einen spielerischen Ansatz, um die stressbedingte Fokussierung aufzuheben und Raum für eine umfassende Betrachtung der Umwelt zu schaffen. Reaktives Verhalten soll damit durch Planung ersetzt und anstatt Risiken, sollen Chancen in den Mittelpunkt gerückt werden. Führungskräfte müssen die Bediensteten dazu in einen flüssigen Veränderungsmodus führen, in welchem die Organisation ihre Potenziale entwickeln kann. In diesem Aufbruch reichen übliche und etablierte Anpassungsinstrumente nicht mehr aus. Vielmehr müssen Organisationen zeitgemäß und zukunftsorientiert in umfangreiche Veränderungsprozesse eintreten. In diesem volatilen Umfeld muss das Führungssystem handlungsfähig bleiben. Dabei darf die Maxime jedoch nicht in der schlichten Komplexitätsreduzierung liegen, sondern vielmehr muss der Informationsfluss geordnet sowie funktionale Arbeits- und Entscheidungsstrukturen müssen eingerichtet werden.⁹⁴ Dabei ist eine derartige Krise kein außergewöhnliches oder katastrophales Ereignis. Jede Organisation befindet sich in einem stetigen Entwicklungsprozess und muss sich ständig an eine sich verändernde Umwelt und Veränderungen bei den Organisationsangehörigen einstellen. Auch innerhalb der Staatsverwaltung geschieht dies tagtäglich, wenngleich inkrementierend und ungesteuert. Die skizzierten Megatrends und Herausforderungen beschleunigen das Eintreten von Veränderungsbedarfen und Erhöhen die Auswirkung derartiger Organisationskrisen auf die Staatsverwaltung. Es ist demnach keine Frage, ob Handlungsbedarf besteht, sondern nur, wann und ob man sich selbst proaktiv darauf vorbereiten möchte. Es bedarf daher eines strategischen Ansatzes der Staatsregierung, welcher die defensive Organisationsstrategie durch einen proaktiven und planerisch-gestaltenden Ansatz ersetzt. Demnach wird sich die Staatsverwaltung des anhaltenden Veränderungsbedarfes bewusst und richtet sich auf fortlaufende Anpassungs- und Entwicklungsprozesse ein. Dabei ist aber kein dauerhafter Zustand des Umbruchs und somit der Unsicherheit vorgesehen, sondern eine iterative Entwicklung. Dazu müssen die Staatsregierung und das Führungssystem, die eigene Veränderung als strategisches Ziel anerkennen und Vorgaben für die weitere Organisationsentwicklung erarbeiten. Führungskräfte müssen, vereinfacht ausgedrückt, ihre Rolle als *Change Manager* annehmen.⁹⁵ Wenngleich sich aus den skizzierten Megatrends ein Veränderungsdruck abzeichnet, ist die konkrete Gestalt und Verlauf dieses Wandels nicht vorhersehbar. Die anstehenden Entwicklungen sind derart unübersichtlich, unberechenbar, unbeherrschbar und in ihren Auswirkungen für jede Organisation so individuell, dass

⁹³ Vgl. Ineichen, Aus der inneren Kraft heraus, 2017, S. 21 f.

⁹⁴ Vgl. Au, Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogrammes, 2017, S. 3 f.

⁹⁵ Vgl. Au, Organisationen in herausfordernden Zeiten des Wandels, 2016, S. 4–10.

eben keine einheitliche Strategie und kein vorbereiteter Werkzeugkasten bereitstehen. Vielmehr setzt hier die Verantwortung des Führungssystems ein, welche immer wieder eigene Lösungen und Ansätze für die Staatsverwaltung und jede einzelne Staatsbehörde entwickeln muss.⁹⁶ In diesem Kontext wird die Auswahl und fortlaufende Entwicklung der Führungskräfte zu einem zentralen Instrument der Organisationsentwicklung. Es müssen im Rahmen der Bestenauslese die besten Kandidaten ausgewählt und durch Entwicklungsmaßnahmen auf ihre anspruchsvollen Führungsaufgaben vorbereitet werden. Durch Art und Inhalt der Entwicklungsmaßnahmen wird dabei unmittelbar Einfluss auf die Richtung der Organisationsentwicklung genommen und eine Erwartungshaltung gegenüber dem Führungssystem formuliert. Überdies sollen dadurch die Kultur des Führungssystems und der Führungscharakter der individuellen Führungskraft beeinflusst werden. Schließlich soll das Führungssystem die ihm gegenüber festgelegten Grundsätze auch in die Organisation selbst verbreiten. Eine wertgeschätzte und gut entwickelte Führungskraft soll ihre Bediensteten auch wertschätzen und entwickeln. Grundlage für dieses planerische Vorgehen ist aber zunächst eine Organisationsstrategie, welche die skizzierte, strategische und organisationale Krise der Staatsregierung angeht. Zur plastischen Unterstreichung sei abschließend noch auf eine 2019er Studie der Fa. McKinsey zur Personalsituation des öffentlichen Dienstes in Deutschland hingewiesen. Dort wird insbesondere das Nachwuchsproblem der mittleren Führungsebene betont.⁹⁷ Erhebungsgrundlage waren Interviews mit Führungskräften aller Verwaltungsebenen. 90 % der Befragten konstatierten die Herausforderungen einer Rekrutierung und Entwicklung mittlerer Führungskräfte und begründeten dies unter anderem mit dem minderausgeprägtem Wertversprechen der eigenen Organisation (72 %) und fehlenden attraktive Aufstiegsmöglichkeiten (52 %). Als Maßnahmen wird u. a. die Hebung der Nachwuchsrückführung und -entwicklung zur zentralen Führungsaufgabe, die Einrichtung transparenter und attraktiver Karrierepfade für Leistungsträger sowie attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten empfohlen.⁹⁸ Im Selbstverständnis der Staatsverwaltung betrifft die derart skizzierte Führungskrise daher unmittelbar sowohl die gehobene Arbeitsebene als auch das Führungssystem. Da sich die oberen Führungskräfte (Abteilungsleiter, stellvertretende Behördenleiter und Behördenleiter) weitgehend aus diesem Kreis rekrutieren, betrifft die Krise zeitversetzt auch diese Spitzenführungskräfte.

⁹⁶ Vgl. Doppler, Führen in Zeiten permanenter Veränderung, 2016, S. 44 f.

⁹⁷ Wobei die mittlere Führungsebene eher im Sinne der Bundesverwaltung als Beamte mit Ämtern der Besoldungsgruppe A 9 bis B 3 bzw. Tarifbeschäftigten der Entgeltgruppen E 9 bis E 15Ü definiert wird. Innerhalb der Staatsverwaltung entspricht dies einer Spannweite vom Sachbearbeiter über den Referenten bis hin zum Leiter einer nachgeordneten Behörde oder einem Referatsleiter einer obersten Staatsbehörde.

⁹⁸ Vgl. Stern et al., Die Besten, bitte, 2019, S. 5.

5. Auswirkungen auf die Staatsverwaltung

Im Kontext der geschilderten, strategischen und organisationalen Krise müssen sich Organisationen weiterentwickeln. Dies gilt insbesondere für das eigene Führungssystem und die Rolle der Führungskräfte. Im Bereich der Wirtschaft geht die Entwicklung dabei tendenziell zu einer Reduzierung von Hierarchie hin, zu lateralen und selbstorganisierten Ansätzen.⁹⁹ Im Folgenden werden daher die Auswirkungen der Herausforderungen und daraus abzuleitende Grundzüge einer Organisationsstrategie diskutiert.

5.1 Eigenheiten des öffentlichen Dienstes

Zunächst muss aber berücksichtigt werden, dass es sich bei öffentlichen Verwaltungen um eine besondere Form der Bürokratie handelt. Diese ist historisch nach Prinzipien des Legalismus und der Arbeitsteiligkeit gewachsen. Ihre Grundmaximen sind Objektivität und Rationalität. Nach Max Weber liegen ihre idealtypischen Eigenschaften im norm- und regelgebundenen Handeln, unpersönlicher und sachlicher Entscheidungsfindung sowie festen Zuständigkeiten. Ihre Kommunikation ist sachlich, überwiegend schriftlich und wird aktenmäßig dokumentiert. Im Ergebnis ist der behördliche Geschäftsgang in weiten Teilen hierarchisch und formalistisch ausgerichtet.¹⁰⁰ Eine Führungskraft im öffentlichen Dienst ist dabei eben kein Unternehmer, der letztinstanzlich sich selbst oder seinen Kapitalgebern zur Rechenschaft verpflichtet ist, sondern vertritt hoheitlich den Staat und ist legitimatorisch dem Bürger zur Rechenschaft verpflichtet. Viele der in diesem Zusammenhang kritisierten Formvorschriften, insbesondere auch die Aktenmäßigkeit, dienen tatsächlich der Dokumentation – damit der Überprüfbarkeit von Entscheidungen – und somit der Klärung der Verantwortlichkeit in einem Rechtsstaat. Holistische Führungsansätze, also Strukturen vollständig lateraler und hierarchiefreier Selbstorganisation sind unter diesen Gesichtspunkten im öffentlichen Dienst nicht umsetzbar.

Die Außenwirkung öffentlicher Verwaltungen ist durch die Umsetzung von politischen und gesetzlichen Aufträgen, sachorientierte Erledigung und der Anwendung des Gleichheitsgrundsatzes geprägt.¹⁰¹ Verwaltungen weisen dabei, im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Organisationen, keine Profitorientierung auf. Organisationsziel ist somit nicht die Kapitalmehrung durch Gewinnertrag, sondern die Aufgabenerledigung bei Gemeinwohlorientierung. Dem folgt eine innere Geschäftslogik, welche sich in großen Teilen einer klassischen betriebswirtschaftlichen Steuerung entzieht. Da in Behörden zudem keine verbindende Motivation in Gestalt einer Kapitalmehrungsabsicht besteht, ge-

⁹⁹ Vgl. Fürstberger, Führung in der Network Society, 2017, S. 38.

¹⁰⁰ Vgl. Bogumil und Jann, Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, 2020, S. 339.

¹⁰¹ Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 156 f.

staltet sich die Kulisse der Steakholder und möglichen Zielkonflikte deutlich ausdifferenzierter als im privaten Sektor. Auch handeln die Akteure innerhalb der Verwaltung nach ausdifferenzierten Ziellogiken. Während diese Logik im politischen Raum, insbesondere im Falle des Ministerpräsidenten und der Staatsminister oder der Regierungsfractionen, primär in der kompromissorientierten Mehrheitsbeschaffung liegt, zählt für die Verwaltungsangehörigen die rechtskonforme Durchsetzungsstärke.¹⁰² Das Führungssystem muss mit der hieraus resultierenden Ambiguität umgehen. Aus der Nicht-Profitorientierung ergibt sich zudem eine starke interne Werteorientierung der Staatsverwaltung. Behörden weisen durch ihre Aufgaben a priori einen sinnstiftenden Zweck auf. Die Bediensteten entwickeln eine starke Identifikation mit Werten und Inhalten der eigenen Behörde sowie ihren konkreten Arbeitsaufgaben. Die Motivation der Bediensteten ist infolgedessen weniger monetär ausgerichtet, sondern stark intrinsisch angelegt und sinnorientiert.¹⁰³ Zudem stehen die Bediensteten des öffentlichen Dienstes regelmäßig in einem arbeitslebenslangen Berufsverhältnis zu einem Dienstherrn. Im Vergleich zum privaten Sektor ist dabei beispielsweise die berufliche Mobilität niedrig ausgeprägt.¹⁰⁴

Eine weitere Eigenart des öffentlichen Dienstes liegt in der verwalteten Materie: Verwaltung setzt politische Entscheidungen um und übernimmt den Vollzug des gesellschaftlichen Herrschaftssystems. Infolgedessen greifen Behörden durch Eingriff oder Leistung steuernd in alle anderen gesellschaftlichen Systeme ein. Die Handlungsfähigkeit der Verwaltung ist dabei – hier besteht kein Unterschied zu anderen Organisationen – durch begrenzte Ressourcen geprägt. Die Differenz zwischen politischem Auftrag und verfügbaren Ressourcen konfrontiert den öffentlichen Dienst regelmäßig mit Dilemmata. M. a. W.: Zu erreichende Ziele, als Vorgaben der Politik, Bürgerschaft oder aus der Sache selbst heraus, stehen zueinander im Konflikt und widersprechen einander. Das Führungssystem des öffentlichen Dienstes sieht sich hier mit der Herausforderung konfrontiert, diese Dilemmata zu verwalten und durch stetige Neuausrichtung der eigenen Prioritäten angemessen auf die sich dynamisch veränderte Lage zu reagieren. Die einzelne Führungskraft muss die Widersprüche erkennen und sowohl mit der Zielkulisse als auch den Werten und der Kultur der eigenen Organisation in Einklang bringen. Diese Aufgabe muss sowohl gegenüber sich selbst als auch gegenüber den eigenen Bediensteten bewältigt werden. Die der Verwaltung eigenen und Stabilität vermittelnden Regelsysteme und organisatorische Rahmenbedingungen, insbesondere in Gestalt von Vorschriften, müssen ständig weiterentwickelt oder zumindest praxisnah ausgelegt werden. Der 360°-

¹⁰² Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 160.

¹⁰³ Vgl. Brandes und Santifaller, Herausforderungen der Führung auf Distanz in sozialen Organisationen, 2017, S. 175 f.

¹⁰⁴ Vgl. Bornträger, Nachwuchsführungskräfte und öffentlicher Dienst, 2015, S. 1 ff.

Kommunikation nach oben, unten und auf der gleichen Ebene kommt dabei eine wichtige Steuerungs- und Koordinierungsfunktion zu.

Aufgrund dieser Eigenheiten lassen sich nicht alle Ansätze der Organisationsentwicklung aus Forschung und privatem Sektor unmittelbar auf den öffentlichen Dienst übertragen. Vielmehr muss das Führungssystem eine eigene Umsetzung entwickeln und implementieren. Versagt das Führungssystem dabei, besteht wiederum die Gefahr eines reaktiven Organisationsverhaltens.¹⁰⁵

5.2 Gesamtorganisation

Ausgehend von den bisherigen Überlegungen ergibt sich für die Staatsverwaltung ein organisatorisches Dilemma: Einerseits sollen bestehende Strukturen effizient genutzt und übertragene Aufgaben ausfallsicher ausgeführt werden. Andererseits wird verlangt, Verwaltungsprozesse agil zu organisieren und inhaltlich sowie thematisch Neues zu erkunden. Diese gleichzeitige Forderung nach Effizienz und Flexibilität stellt für die Staatsverwaltung einen Zielkonflikt dar. Daraus erwachsene innere Widersprüche müssen durch die Gesamtorganisation ausgehalten werden. Über eine Organisationsstrategie muss daher ein Systemumfeld initiiert werden, welche das Spannungsfeld zwischen Zuverlässigkeit der Ergebnisse und agiler Innovationsfähigkeit abmindert.

Im privatwirtschaftlichen Sektor besteht mit der Ausgründung von selbst- oder zumindest teilselbständige Organisationseinheiten eine Möglichkeit für innovative Experimente der Organisationsentwicklung. Dieser Weg lässt sich im öffentlichen Sektor nur schwerlich durch die Einrichtung von Modell- oder Experimentierbehörden nachzeichnen. Auch, ob sich Ansätze wie die Bundesagentur für Sprunginnovation durchsetzen können, wird hier abzuwarten sein.¹⁰⁶ Umso wichtiger wird es, dass es der Staatsregierung gelingt, innerhalb bestehender Verwaltungsstrukturen mehr Raum für Experimente, Innovation und Selbstorganisation zuzulassen. Zur Umsetzung bietet sich das von Kotter entwickelte Modell der zwei Betriebssysteme an. Dabei besteht neben der klassischen hierarchischen Aufbau- und Ablauforganisation für das Tagesgeschäft – dem Betriebssystem A – eine zweite Netzwerkorganisation.¹⁰⁷ In diesem Betriebssystem B werden Bedienstete hierarchie- und fachübergreifend in agilen Projektstrukturen eingesetzt. Diese Strukturen sind stark auf Selbstorganisation ausgerichtet und sollen, auch durch ein gewisses Element der Freiwilligkeit und Schaffung neuer Freiräume, die Motivation und Innovationsfreude der Bediensteten steigern. Dazu müssen die Führungskräfte das Nebeneinander

¹⁰⁵ Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 159 f.

¹⁰⁶ Zumal der Bund aufgrund seiner Verwaltungsgliederung über einen anderen Gestaltungsspielraum als die Staatsverwaltung verfügt.

¹⁰⁷ Vgl. Gairing, Organisationsentwicklung, 2017, S. 56 f.

der Betriebssysteme handeln können und mitarbeiterorientierte Rahmenbedingungen schaffen.¹⁰⁸ Die Tätigkeit in beiden Betriebssystemen muss dazu dienstlich gewollt sein und gefördert werden. Dazu muss zumindest eine Berücksichtigung in den Dienstpostenbeschreibungen bzw. der Einteilung der Arbeitszeiten erfolgen. Auch eine optische Darstellung des Systems im Organigramm bietet sich an. Im netzwerkartigen Betriebssystem B sind innere Strukturen jedoch temporär angelegt und verändern sich je nach den konkreten Anforderungen. Dieses Betriebssystem B ist demnach fluid, was sich in verändernden Grenzen, Regeln und Personalzusammenstellungen widerspiegelt. Im Idealfall sollten innerhalb der Netzwerkorganisation keiner klassischen Hierarchien mehr bestehen, sondern notwendige Rollen in den Projektstrukturen natürlich bestimmt werden. Je nach konkreter Ausgestaltung würden die Projekte durch das Führungssystem vorgegeben und Personal sowie sachliche Ressourcen dem einzelnen Projekt zugeordnet werden. Über Projektaufträge und Zielvereinbarungen ist im Betriebssystem B eine Steuerung der Arbeitsleistung möglich. Schrittweise wird durch Projektgruppen das Betriebssystem B zu einer internen Innovationsplattform aufgebaut.¹⁰⁹ Das Betriebssystem B kann dabei schwerpunktmäßig zur stärkeren Ausrichtung der Staatsverwaltung hin zur Prozessorientierung genutzt werden. Dergestalt könnte der entsprechende Vorschlag des PK II-Berichtes innovativ umgesetzt werden.¹¹⁰ Die innovative Projektarbeit kann dabei auch einen notwendigen Zwischenschritt für die Etablierung des zweiten Betriebssystems darstellen. In diesem Rahmen können Nachwuchsführungskräften erprobt werden, indem man ihnen Entscheidungsbefugnisse und Profilierungsmöglichkeiten im Projektumfeld überträgt.¹¹¹

Neben dem Betriebssystem B könnte man noch einen Schritt weiter gehen und ein Betriebssystem C implementieren, in welchem die Bediensteten selbst Projekte erstellen und sich in Projektgruppen zusammenfinden. Das Führungssystem würde in diesem Innovationsraum nur begrenzt steuernd eingreifen, sondern beispielsweise pauschal bis zu 10 % der Arbeitszeit für diese eigenen Projekte freigeben. Das Betriebssystem B könnte auch dergestalt konzipiert werden, als dass Führungskräfte Projekte unter ihrer Leitung organisationsintern ausschreiben. Dabei erfolgt keine zentrale Zuweisung des Personals, sondern die Bediensteten bewerben sich auf eigene Initiative. Diese Vorgehensweise wird etwa bei der Fa. SAP Schweiz praktiziert. Dort gestaltet sich eine Ein-

¹⁰⁸ Vgl. Meyer, Motivationsfaktoren von hochkreativen Mitarbeitern, 2016, S. 80 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Ineichen, Aus der inneren Kraft heraus, 2017, S. 33 f.

¹¹⁰ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 58 ff.

¹¹¹ Vgl. Stern et al., Die Besten, bitte, 2019, S. 13.

schätzung der Führungsleistung seither deutlich einfacher, denn es zeigt sich offenkundig, welchen Führungskräften es gelingt, für ihre Projekte Spitzenpersonal anzuwerben.¹¹²

Durch die Implementierung der Betriebssysteme wird die klassische Behördenstruktur immer mehr zu einer Plattform, welche situativ die passenden Organisationsansätze zur Anwendung bringt. Während das klassische Betriebssystem A weiter die Linientätigkeit sicher erbringt, werden die Betriebssysteme B und C zu Innovationsmotoren. Führungskräfte werden in diesem Zusammenhang Architekten dieser Plattform, welche Rahmenbedingungen in den Betriebssystemen schaffen sowie selbstorganisierte Vorhaben anstoßen, begleiten und steuern. Der Führungskraft kommt dabei die Aufgabe die Orchestrierung einer organisationalen Ambidextrie zu.¹¹³ Demnach müssen Führungssystem und Bedienstete eine organisationale Beidhändigkeit entwickeln, welche den Wechsel zwischen den verschiedenen Rollen und Betriebssystemen ermöglicht. Das Modell der Betriebssysteme zeigt auch, dass sich im Bereich des öffentlichen Dienstes klassischer Verwaltungsaufbau und selbstorganisierte Plattformstrukturen nicht widersprechen. Die geschäftsordnungsmäßige Zuständigkeit und die daraus abgeleitete Binnenstruktur dienen nicht zuletzt der Akkumulation von Fachkompetenz. Das Fachreferat ist demnach nicht reiner organisatorischer Selbstzweck, sondern eine Teilorganisationseinheit, welche sich hauptamtlich mit einem Themenfeld auseinandersetzt. Wenn – wie bereits in der Einleitung dargelegt – die stundenmäßige Arbeitszeit der Bediensteten wichtigstes Verwaltungsmittel ist, dann ist die Beschäftigung der Bediensteten mit ihrem Themenfeld der Quell eines gewaltigen Erfahrungs- und Wissenszuwachses. Diese Stärke wird in Zukunft nicht nur beizubehalten sein, sondern durch die andauernde fachliche und personale Entwicklung der Bediensteten sogar zu fördern sein. Jedoch muss die Arbeit in den Referaten, innerhalb der Staatsverwaltung und mit der Umwelt stärker auf Selbstorganisation und Partizipation ausgerichtet werden. Es sind dann beispielsweise die fachlich erfahrenen Sachbearbeiter und Referenten einer Staatsbehörde, welche mit Vertretern der Verbände und externen Experten im Vorfeld eines Gesetzgebungsvorhabens projektorientierte Workshops durchführen und dadurch die Güte des Verfahrens heben. Oder es wird innerhalb einer Abteilung gestattet, dass Bedienstete verschiedener Referate einen Teil ihrer Arbeitszeit nutzen können, um selbständig Projektgruppen zu bilden und beispielsweise kleinere Digitalisierungsprojekte anzustoßen. Führungskräfte konstruieren dazu ausschließlich noch die anspruchsvollen Rahmenbedingungen, implementieren agile Arbeitsmethoden und steuern die Zuweisung von notwendigen Ressour-

¹¹² Vgl. Palumbo, Führung in der digitalisierten Arbeitswelt, 2017, S. 75.

¹¹³ Vgl. Lenz und Grützmaker, Was bin ich (noch), und was sollte ich sein?, 2017, S. 5 f.

cen. Auch in fluiden Organisationsstrukturen bedarf es dabei Festlegungen zum Eskalationsprozess, also einer klaren Vereinbarung, wann und unter welchen Bedingungen Vorgesetzte zu unterrichten sind.¹¹⁴ Im Ergebnis macht sich die klassische Führungskraft im Tagesgeschäft fachlich überflüssig, übernimmt aber tatsächlich die Führungsverantwortung. Am konkreten Beispiel verdeutlicht sich die hohe Erwartungshaltung gegenüber der Führungskraft: der Linienreferatsleiter, welcher in einem Scrum als Experte für rechtliche Fragen zweimal die Woche auf Augenhöhe mit den Sachbearbeitern eines anderen Linienreferates zusammenarbeitet und gleichzeitig mit dem Abteilungsleiter und weiteren Referatsleitern seiner Abteilung eine Fachstrategie erarbeitet.

Darüber hinaus bedarf es einer flexiblen, antizipativen, initiativen und innovationsfördernden Weiterentwicklung der Arbeitsgrundsätze der Staatsverwaltung. Dafür bietet sich eine Adaption der Prinzipien des sogenannten *agilen Manifestes* an. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammend, handelt es sich im Kern um einen Ansatz zur Organisation komplexer und umfangreicher Projekte. Das agile Manifest stellt dazu Prinzipien zur Arbeitsplanung und -methodik bereit, welche starre und langfristige Planungen durch schlanke sowie iterative Planungs- und Umsetzungszyklen ersetzen. Durch diese kurzen Zyklen können Planungen angepasst, Prioritäten modifiziert und Veränderungen in der Umwelt berücksichtigt werden. Dabei steht die weitgehende Selbstorganisation der Arbeit im Vordergrund. Der Fokus der Prinzipien liegt wirkungsorientiert auf dem Kundennutzen.¹¹⁵ Neben den agilen Prinzipien bestehen eine Vielzahl an konkreten agilen Instrumenten und Arbeitsmethoden, welche konkret im Dienstalltag angewendet und an eine Vielzahl von Situationen adaptieren werden können (z. B. Scrum, Kanban oder User Story). Für eine agile Organisationsentwicklung reicht jedoch die Einführung einzelner Instrumente nicht aus. Vielmehr müssen die bereits beschriebenen Grundsätze von organisationaler Ambidextrie, Selbstorganisation und lernender Organisation insgesamt Grundlage für ein agiles Verwaltungsumfeld sein.¹¹⁶ Dazu müssen Führungskräfte schlanke, netzwerkartige und projektorientierte Strukturen unter agilen Gesichtspunkten einrichten und führen. Insbesondere die Betriebssysteme B und C sollten von vornherein nach den agilen Prinzipien ausgerichtet werden und dadurch den notwendigen Experimentierraum bieten, um eine agile Staatsverwaltung auszuprobieren. Das Führungssystem muss dazu selbst agile Führungsgrundsätze designen, welche die Entwicklung der Bediensteten zur Selbstorganisation, der Vorbildwirkung durch Impulsgebung und das

¹¹⁴ Vgl. Berger und Fischer, Innovative Entwicklung von Führungspersönlichkeiten durch Neuroleadership am Beispiel des Land- und Forstwissenschaftlichen Versuchszentrums Laimburg in Südtirol, 2017, S. 132.

¹¹⁵ Vgl. Michel, Das agile Manifest, 2018, S. 3–12.

¹¹⁶ Vgl. Häusling und Rutz, Agile Führungsstrukturen und Führungsstrukturen zur Förderung der Selbstorganisation, 2017, S. 108 ff.

Transformieren von Organisationszielen auf das Arbeitsverhalten der Bediensteten umfasst.¹¹⁷

Schließlich bedarf es einer *lernenden Verwaltung*, welche sich das Wissen und die Erfahrungen der Bediensteten strukturiert zu eigen macht und dadurch die Rahmenbedingungen für eine lernende Organisation schafft. Das organisationale Lernen ist dabei Ausgangspunkt für eine fortlaufende Verbesserung der Organisationsbedingungen. In diesem Rahmen ist auch eine Fehlerkultur, als Grundlage für den individuellen, gruppenbezogenen und organisationsweiten Lernprozess zu begreifen. Eine lernende Organisation kann dabei nur Wirkung entfalten, wenn strukturelle Lernräume für Individuen und Gruppen bestehen und die Lernergebnisse sowohl in die Praxis als auch ein Wissensmanagement überführt werden können. Führungskräfte müssen einerseits die Rahmenbedingungen dafür schaffen und andererseits selbst daran teilnehmen.¹¹⁸ Im Übrigen empfiehlt bereits der PK II-Bericht eine organisatorische Weiterentwicklung der der Staatsverwaltung durch die Etablierung eines integrierten Wissensmanagements als Ausgangspunkt einer lernenden Organisation, die Stärkung der Eigenverantwortung der Arbeitsstrukturen und die Einrichtung notwendiger Experimentierräume.¹¹⁹

5.3 Führungssystem

Eingedenk der bisherigen Überlegungen erscheint die idealtypische Anforderungskulisse an das Führungssystem grenzenlos: Führung soll visionär, strategiegeleitet und agil sein. Führungskräfte sollen Inspiration, Innovation, Werte und Sinn vermitteln, Organisationen und Strukturen transformieren, Vorbildfunktion übernehmen und dabei authentisch sein. Ganz davon abgesehen, dass die derart omnipotente Führungspersönlichkeit dabei ihren inneren Frieden und eine mentale Resilienz behalten soll. Es wäre illusorisch anzunehmen, dass ein Führungssystem dies alles auf einmal leisten kann. Genauso wenig wird es gelingen, durch eine kluge Auswahl und geschickte Entwicklungsimpulse aus dem Großteil des Führungsnachwuchses derart umfassend leistungsstarke Führungspersönlichkeiten zu schmieden. Vielmehr kann nur die Kombination einer organisatorischen Weiterentwicklung und Entwicklung des Führungssystems diesen Ansprüchen gerecht werden. Setzt eine Organisation dabei auf selbstorganisierte Netzwerkstrukturen, so muss das Führungssystem dementsprechend angepasst werden. Die klassischen Führungsansätze einer zentralen Steuerung, Koordinieren und hohen Fachlichkeit von Führungskräften werden ihre Wirksamkeit verlieren, stattdessen bedarf es

¹¹⁷ Vgl. Armutat et al., *Agile Unternehmen - Agiles Personalmanagement*, 2016, S. 44–47.

¹¹⁸ Vgl. Steiner und Landes, *Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung*, 2017, S. 166–173.

¹¹⁹ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, *Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs*, 2020, S. 87 f.

einem zeitgemäßen Führungsansatz, welcher selbstorganisierte Strukturen führen kann.¹²⁰ Entsprechende Erhebungen unter Führungskräften der Privatwirtschaft zeigen, dass von diesen eine organisatorische Weiterentwicklung der Führungskultur in die skizzierte Richtung als notwendig erachtet wird. Einerseits, da nur so auf anstehende Herausforderungen in Folge der gesellschaftlichen Megatrends adäquat reagiert werden kann. Andererseits, weil durch das Festhalten an überkommenen Organisationsformen die Wirksamkeit deutlich unter dem eigentlich vorhandenen Leistungspotenzial verbleibt.¹²¹ Infolgedessen wird aus dem in der Hierarchie tradierten Vordenker und Kontrolleur ein in Netzwerken handelnder Impulsgeber und Ermöglicher.¹²² Das Führungssystem übernimmt dadurch die strategische Moderation der Organisationsentwicklung. Die Kernaufgaben der Führungskraft liegen noch stärker in den drei Bereichen *Strategieentwicklung, Konstruktion und Bereitstellung der Rahmenbedingungen sowie Mitarbeiterführung und Personalentwicklung*.¹²³ Ebenfalls gehört im öffentlichen Dienst die Überwachung der Bindung des Verwaltungshandelns an Recht, Gesetz und Haushaltsplan zu diesem Aufgabenfeld. Die Führungskräfte bleiben somit Verantwortungsträger gegenüber der Gubernative, dem politischen System und dem Bürger.

5.3.1 Sozialisierung und Reproduktion

Für die individuelle Entwicklung einer Führungskraft ist die Sozialisierung innerhalb des öffentlichen Dienstes allgemein und insbesondere im Führungssystem von prägender Bedeutung. Organisationskultur und Erwartungshaltungen des Umfelds beeinflussen den Charakter des eigenen Führungsnachwuchses. Die Stärke menschlichen Verhaltens liegt zudem in der Adaption, Anpassung und Übernahme von Werten und Verhaltensweisen. Führungssysteme reproduzieren sich als soziales Teilsystem demnach selbst.¹²⁴ Dies gilt im verstärkten Maße, wenn es an verbindlichen Erwartungshaltungen an Rolle und Aufgaben durch übergeordnete Stellen fehlt. Ist eine neue Führungskraft dadurch bei der Übernahme von Führungsverantwortung auf sich selbst gestellt, überlässt die Organisation deren weitere Entwicklung mehr oder weniger Zufallsfaktoren. Im Zweifel orientiert sich die Nachwuchsführungskraft an dem durch bisherige Vorgesetzte erlebten Führungsverhalten oder legt erratisch eigene Führungsgrundsätze für sich selbst fest. Besteht jedoch seitens der Staatsregierung die Absicht, das eigene Führungssystem insgesamt weiterzuentwickeln, so muss hier durch planerisch-gestaltende

¹²⁰ Vgl. Persitzky und Peschke, Führungskräfteentwicklung zur Förderung der Selbstorganisation im Unternehmen, 2017, S. 142.

¹²¹ Vgl. Koch, Die transferstarke Führungspersönlichkeit, 2017, S. 60 ff.

¹²² Vgl. Palumbo, Führung in der digitalisierten Arbeitswelt, 2017, S. 38 ff.

¹²³ Vgl. Häusling und Rutz, Agile Führungsstrukturen und Führungsstrukturen zur Förderung der Selbstorganisation, 2017, S. 113.

¹²⁴ Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 160 f.

Maßnahmen der Personalentwicklung eine Steuerung erfolgen. Dazu bedarf es aber als Steuerungsgrundlage der Formulierung von Erwartungshaltungen gegenüber dem Führungssystem. Zu verhindern ist dabei ein Schisma zwischen langjährigen Führungskräften und dem Führungsnachwuchs. Immerhin: Die bestehenden Führungskräfte haben bereits vor zehn, zwanzig oder dreißig Jahren ihren Dienst aufgenommen. Sie wurden zu diesen Zeitpunkten mit anderen Erwartungshaltungen konfrontiert und ihre eigene Sozialisierung in der Verwaltung geschah unter dem Vorzeichen einer klassischen bürokratischen Vorgehensweise. Demnach sind diese Führungskräfte in einem System der hohen Regelgebundenheit, der Linienstrukturen und des ausgeprägten Formalismus gewachsen. M. a. W.: Eine neue Erwartungshaltung der Staatsregierung zum Führungsverhalten stellt das bisherige Führungsverhalten der langjährigen Führungskräfte in Frage. Langjährige Führungskräfte, und dies gilt im besonderen Maße für die oberen Führungskräfte, müssen demnach systematisch entwickelt und bei der herausfordernden Transferleistung zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand begleitet werden. Die verhaltensorientierte Führungsforschung zeigt dabei, dass durch Entwicklungsmaßnahmen das Verhalten von langjährigen Führungskräften auf ihrer Persönlichkeitsebene beeinflusst und verbessert werden kann.¹²⁵ Nicht zu unterschätzen sind jedoch die persönlichen Unsicherheiten dieses Übergangs für die langjährigen Führungskräfte. Die Entwicklung darf daher durch diese Kräfte nicht als Reparaturversuch wahrgenommen werden. Zentraler Bestandteil jeglicher Entwicklung von Führungskräften müssen daher Maßnahmen zur Sozialisierung des eigenen Führungsnachwuchses und der Begleitung langjähriger Führungskräfte sein. Dazu könnten beispielsweise Orientierungslehrgänge, Führungszirkel, Mentoring- und Coaching-Maßnahmen oder eine Betreuung durch die Personalverwaltung sein. Wichtig ist es, gemeinsame Räume zur Reflexion des eigenen Führungsverhaltens zu schaffen. Auf diesem Wege können zeitgemäße Führungsansätze in den Führungsbereich transformiert und gruppenspezifische Prozesse zur Steuerung der Sozialisierung eingesetzt werden. Durch eine in dieser Weise teambezogene und ganzheitliche Entwicklung des Führungssystems soll auch dem im Führungsbereich weit verbreiteten Einzelkämpfertum entgegengewirkt werden. Stattdessen sollen die Vorzüge einer kooperativen Führung und die dadurch entstehenden organisationalen und individuellen Vorteile vermittelt werden.¹²⁶

¹²⁵ Vgl. Steiner und Landes, Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung, 2017, S. 164.

¹²⁶ Vgl. Steiner und Landes, Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung, 2017, S. 177 f.

5.3.2 Veränderung und Transferleistung

Die Diffusionsforschung, als Lehre der Übernahme von Neuerungen in soziale Systeme, zeigt die mathematische Grundlage von Veränderungsprozessen auf: Demnach werden neue und innovative Ansätze durch eine geringe Anzahl von Innovatoren – ca. 2,5 % der Systemangehörigen – in bestehende Strukturen getragen. Hinzu treten sogenannte frühe Anwender – ca. 13,5 % der Systemangehörigen –, welche aufgezeigte innovative Ansätze aufgreifen und in der Praxis zur Anwendung bringen.¹²⁷ Wenn eine Organisation sich selbst innovativ gestalten will, muss daher ein innovationsfreundliches Umfeld geschaffen werden, in welches Innovationen durch das Führungssystem gewollt, gefördert und implementiert werden. Diese Innovationen sind sodann Ausgangspunkt für umfangreiche und andauernde Veränderungsprozesse innerhalb der Staatsverwaltung. Diese Prozesse müssen nicht nur im Zuge eines Change-Managements durch die Führungskräfte gestaltet und begleitet werden, sondern es muss für die Bediensteten auch eine kontinuierliche Verknüpfung zwischen Tagesgeschäft und Aufgabenerledigung mit den Veränderungen erfolgen. Dazu gehört auch die empathische Einsicht, dass die Bediensteten ihr individuelles Handeln nach bisherigen Rahmenbedingungen ausgerichtet haben. Veränderungen bedeuten daher immer Umstellungen und führen zu Unsicherheit. Die demnach betroffenen Bediensteten müssen mitgenommen und eingebunden werden.¹²⁸ Dabei sieht sich die zuständige Führungskraft regelmäßig mit Vorbehalten aus vorangegangenen Veränderungsprozessen konfrontiert und muss Vertrauen aufbauen. Dieses Vertrauen ist sodann Grundlage für eine gemeinsame Überzeugung bei geteilten Zielen – dem sogenannten *Commitment* – welches aufgebaut und gepflegt werden muss.¹²⁹ Gelebte Wertschätzung und Respekt voreinander sind in diesem Zusammenhang nicht nur Schaufenster der Organisationskultur, sondern wirkmächtiges Fundament für eine effektive Arbeit. Führungskräfte bedürfen daher im verstärkten Maße über organisationspsychologische Kenntnisse, um ihre Bediensteten besser einschätzen und entwickeln zu können. Zudem: Wenn das Ziel in der Etablierung von Elementen der Selbstorganisation liegt, muss die Veränderung auch durch die Bediensteten mitorganisiert und nicht von oben oktroyiert werden. Im Rahmen des Aufbaus und Betriebs der Betriebssystem B und C müssen die Bediensteten dazu motiviert und geschult werden. Dadurch werden die Führungskräfte immer mehr zu Personalentwicklern, welche Stärken und Schwächen sowie Potenziale ihrer Untergebenen erkennen müssen. Leistungsfähige Organisationen bedürfen schließlich des optimalen Einsatzes der Bediensteten und der gezielten Entwicklung vorhandener Talente. Selbstorganisierende Strukturen

¹²⁷ Vgl. Steiner und Landes, Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung, 2017, S. 162.

¹²⁸ Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 163.

¹²⁹ Vgl. Klaiber, Organisationales Commitment, S. 52–54.

mit möglichst eigenverantwortlichen Bediensteten bedürfen daher einer dezentralen und niedrigschwelligen Personalentwicklung.¹³⁰ Es ist nicht davon auszugehen, dass die Personalmobilität innerhalb der Linienorganisation von Behörden sprunghaft zunehmen wird. Vielmehr wird auch in Zukunft z. B. ein Referatsleiter über einen längeren Zeitraum mit demselben Personalstamm zusammenarbeiten (dies gilt im Übrigen auch gerade im Hinblick auf die Führungskräfte auf derselben Ebene und die übergeordneten Führungskräfte). In diesem Personalstamm wird es auch weiterhin die verschiedensten Charaktere mit unterschiedlichen Kompetenzen und Motivationsgrundlagen geben. Die Entwicklung dieser Charakter und eine innere Arbeitsorganisation, welche zwar einerseits die Erwartungen gegenüber der jeweiligen Organisationseinheit erfüllt, aber andererseits auch die individuelle Entwicklung jedes Bediensteten in den Fokus nimmt, ist eine herausfordernde Aufgabe. Bei Veränderungsprozessen liegt eine große Herausforderung schon darin, Stabilitätsträger und Innovationstreiber, also Bedienstete, welche innerlich eher auf Sicherheit abzielen bzw. Bedienstete, welche Veränderungen im Blick haben, zu koordinieren und in eine Kooperation zu überführen.¹³¹

Die ambivalente Führungstätigkeit in den drei Betriebssystemen ist dabei nicht frei von Spannung und Unsicherheit für die Führungskraft. Dies gilt einerseits für langjährige Führungskräfte, welchen zunächst auf der Ebene der Selbstorganisation diese Entwicklung für sich bestreiten müssen. Andererseits müssen auch Nachwuchsführungskräfte, die aufgrund von Veränderungen anstehenden Spannungen im Führungssystem verkraften. Führungskräfte müssen daher die Ambiguität zwischen den Betriebssystemen aushalten und sich in den Betriebssystemen B sowie C selbst Relevanz erarbeiten.¹³²

5.3.3 Kompetenzorientierung

Die beschriebenen Herausforderungen und die damit einhergehenden Erwartungshaltungen gegenüber dem Führungssystem zeigen den Bedarf nach einer einheitlichen Beschreibung und einem Steuerungsansatz für notwendiges Wissen, Erfahrungen, Fertigkeiten und Kenntnissen sowie Qualifizierungsbedarf der Führungskräfte. Der Ansatz muss dabei auch die notwendige Flexibilität aufweisen, um aufgrund sich verändernder Herausforderungen immer wieder angepasst werden zu können. Ausgehend von vergleichbaren Überlegungen zur Beschreibung, Mess- und Steuerbarkeit von beruflichen Voraussetzungen etablieren sich im privaten und öffentlichen Sektor verstärkt Kompetenzansätze unterschiedlicher Ausprägung und Güte. Trotz mannigfaltiger Nutzung liegt

¹³⁰ Vgl. Koch, Die transferstarke Führungspersönlichkeit, 2017, S. 60 f.

¹³¹ Vgl. Ineichen, Aus der inneren Kraft heraus, 2017, S. 27 f.

¹³² Vgl. Ineichen, Aus der inneren Kraft heraus, 2017, S. 24.

dabei noch keine einheitliche Definition des Kompetenzbegriffs in Fachliteratur und Personalpraxis vor. Vielmehr werden in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und im jeweiligen betrieblichen, schulischen sowie akademischen Kontext unterschiedliche Ansätze genutzt.¹³³ Diesen Ansätzen ist jedoch gemein, dass unter Kompetenz eine Problemlösungs- bzw. Handlungsfähigkeit verstanden wird, welche notwendige Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen für die Erledigung von Aufgaben beschreibt. Kompetenzen zielen auf die in der Realität angesiedelte Problemlösungsfähigkeit einer Person ab und beziehen sich daher auf konkrete Handlungen und nicht bloße psychologische Konstrukte. Kompetenzen beschreiben zudem die Problemlösung und nicht den Lösungsweg. Denn Handlungsfähigkeit ist individuell ausgeprägt, sodass verschiedene Personen unterschiedliche Handlungswege wählen können. Schließlich sind Kompetenzen nicht auf die Lösung immer desselben Problems ausgerichtet, sondern breiter gefasst. Lösbar müssen demnach auch modifizierte Problemstellungen in neuen Variationen sein.¹³⁴ Für eine sinnvolle Operationalisierung müssen Kompetenzen trennscharf definiert und mit geeigneten Verhaltensankern beschrieben werden. Daraus müssen mögliche Wege des Kompetenzerwerbs hergeleitet werden können.¹³⁵ Sowohl über den PK I-¹³⁶ als auch der PK II-Bericht¹³⁷ hat sich die Staatsregierung für eine Kompetenzorientierung als neuen Kern der Personalentwicklung ausgesprochen. Auch die Fortbildungsinitiative geht vom Kompetenzbegriff aus.¹³⁸ Üblicherweise wird eine berufliche Handlungskompetenz dabei in Personal-, Sozial-, Fach- und Methodenkompetenzen untergliedert. Im Hochschulbereich besteht bereits ein etabliertes Beispiel für einen praxiswirksamen Kompetenzansatz. Seit der sogenannten Bologna-Reform basieren die Bachelor- und Masterstudiengänge inhaltlich auf Modulhandbüchern. In diesen wird für jedes Modul genau beschrieben, welche Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen Studierende durch eine Teilnahme erwerben sollen. Die Gesamtschau der Module zeigt die insgesamt erworbene berufliche Handlungskompetenz an. Die Kompetenzen werden dabei durch eindeutige Verhaltensanker operationalisiert, welche den Lernerfolg messbar setzen. Zudem werden neben den Verhaltensankern auch die vermittelten Inhalte beschrieben.¹³⁹

¹³³ Vgl. Gillen, Eckpunkte einer kompetenzorientierten Ausrichtung betrieblicher Bildungsarbeit, 2013, S. 125 ff.

¹³⁴ Vgl. Triebel et al., Lernende Potenzialbeurteilung in der Personalauswahl, 2008, S. 52 f.

¹³⁵ Vgl. Kirbach und Wottawa, Wie kommt man zu den besten Instrumenten?, 2009, S. 112 f.

¹³⁶ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 35 f.

¹³⁷ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 77.

¹³⁸ Vgl. Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen, Konzept für eine Fortbildungsinitiative im Freistaat Sachsen, 2020, S. 10.

¹³⁹ Vgl. Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen, Modulhandbuch des Masterstudiengangs Public Governance, 2017, S. 3–6.

Dieser konkrete Ansatz könnte grundsätzlich für das Personalwesen der Staatsverwaltung adaptiert werden. Demnach würden im Rahmen der qualitativen Bedarfsermittlung die einmal erhobenen Anforderungen in Kompetenzen übersetzt und operationalisiert. Ein derart kompetenzorientiertes Anforderungsprofil wäre eine geeignete Grundlage für die Auswahl und Entwicklung von Personal. Für das Führungssystem müssten dazu eigenständige Führungskompetenzen festgelegt und beschrieben werden. Dabei lässt sich bereits jetzt konstatieren, dass derartige Führungskompetenzen in klassischen Ausbildungsgängen nicht gelehrt werden und somit ein theoriebasierender Kompetenzerwerb nicht oder nur bedingt möglich ist. Vielmehr muss eine gezielte Entwicklung dieser Führungskompetenzen durch handlungsorientierte Lernsettings mit Alltagsbezug und Praxiserprobung befördert werden.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 164.

6. Systemische Führungskräfteauswahl und -entwicklung

Die bisherigen Überlegungen sollen nunmehr in einen systemischen Ansatz zu Auswahl und Entwicklung von Führungskräften überführt werden. Da bisherige Ansätze auch daran scheiterten, dass ein Schwerpunkt auf Einzelaspekte – wie z. B. nachrangige Anpassungen des Dienstrechts oder die Einführung neuer Steuerungsinstrumente – gelegt wurde¹⁴¹, wird vorliegend ein systemischer Ansatz gewählt. Demnach sollen die Überlegungen organisch in bestehende Strukturen eingebettet und ganzheitlich aufeinander abgestimmt werden. Da die Umsetzung von Vorschriften behördliches Tagesgeschäft ist, soll die Regelgebundenheit der öffentlichen Verwaltung zur Einleitung und Steuerung der notwendigen Veränderungsprozesse genutzt werden.¹⁴² Dazu müssen strategische Ansätze, Erwartungshaltungen gegenüber Führungskräften und neue Rahmenbedingungen operationalisiert werden.

6.1 Strategische und operative Grundlagen

Für eine planerisch-gestaltende und wirksame Auswahl und Entwicklung von Führungskräften bedarf es zunächst notwendiger strategischer und operativer Grundlagen.

6.1.1 Organisationsstrategie

Die Staatsregierung benötigt ein strategisches Bewusstsein für anstehende Herausforderungen und deren Auswirkungen auf die Staatsverwaltung. Dies betrifft insbesondere die skizzierten Megatrends Digitale Transformation und Demografischer Wandel sowie die Dimensionen des Aufgaben- und Wertewandels. Durch einen iterativen Strategieprozess muss jedoch eine thematische Einengung verhindert werden. Wenngleich der Meinungsbildung der Staatsregierung nicht vorgegriffen werden kann, dienen die bisherigen Überlegungen als Grundlage für die weiteren Ausführungen. Demnach müsste sich aus dem Bewusstsein für anstehende Herausforderungen die Einsicht entwickeln, dass ohne angemessene Reaktion die gemeinwohlorientierte Aufgabenerledigung der Staatsverwaltung immer stärker eingeschränkt würde. Aus dieser Erkenntnis muss, sodann ein konkreter Handlungs- und Steuerungswille erwachsen, welcher in eine Organisationsstrategie zu überführen und dem Führungssystem zur Erledigung zu übergeben ist. Das Führungssystem muss als Veränderungsobjekt adressiert werden. Diese Organisationsstrategie muss eine grundsätzliche Entwicklungsrichtung vorgeben. Überdies müssen die Fachstrategien der Staatsregierung stärker mit der organisatorischen Weiterentwicklung verknüpft werden. Ggf. sind dazu organisatorische und fachliche Veränderungsan-

¹⁴¹ Vgl. Nokiell, Das Berufsbeamtentum in der Bundesrepublik Deutschland, S. 64 f.

¹⁴² Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 168.

forderungen an das Führungssystem abzuleiten. Die zu erstellende Organisationsstrategie bedarf zumindest grundsätzlicher Festlegungen in den sechs Ebenen der Organisationsentwicklung¹⁴³:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Ebene: Strategie, | 4. Ebene: Organisationskultur, |
| 2. Ebene: Geschäftsprozesse, | 5. Ebene: Führung und |
| 3. Ebene: Organisationsstruktur, | 6. Ebene: Personalmanagement. |

Es wird angenommen, dass die Staatsregierung dabei im Kern dem privatwirtschaftlichen Trend einer Reduzierung von hierarchischen Strukturen hin zu einer stärker lateral ausgerichteten Führung und einer selbstorganisierten Struktur folgt.¹⁴⁴ Demnach müsste das Führungssystem sich selbst nach agilen, flexiblen, wandlungsfähigen und innovativen Kriterien neu ausrichten.¹⁴⁵ Der erste Ansatz einer dementsprechenden Strategie kann in den strategischen Leitlinien des PK II-Berichts gesehen werden, wenngleich es sich erst um den Rahmen für einen konkreten Strategieprozess handelt.¹⁴⁶

6.1.2 Führungskräftestrategie

Aus der Organisationsstrategie muss eine Führungskräftestrategie abgeleitet werden. Dabei handelt es sich um eine auf Führungskräfte ausgerichtete Personalstrategie, welche die notwendigen grundsätzlichen Festlegungen zu Bedarf, zu Rolle, Auswahl und Entwicklung von Führungskräften trifft. Aufgrund der Ressorthoheit und der differenzierten Ausgangslage in den Verwaltungszweigen und einzelnen Staatsbehörden muss diese Strategie subsidiär angelegt sein. Demnach bestehen neben verbindlichen Vorgaben für die gesamte Staatsverwaltung, welche sodann auch rechtlich nachzuzeichnen sind, auch Bereiche, für die nur ein Qualitätsstandard vorgegeben wird oder von Vornherein eine Festlegung durch die Ressorts angedacht ist. In diesem Rahmen muss zwischen den verschiedenen Führungsebenen differenziert werden. So unterscheiden sich grundsätzlich die Anforderungen an Fach- und Querschnittsreferatsleiter sowie an obere Führungskräfte. Insbesondere da letztere selbst Führungskräfte führen. Zudem steigt ab der Ebene der Behörden-, Ministerialreferats- und Ministerialabteilungsleiter das übergeordnete Interesse an einer einheitlichen Regelung durch die Staatsregierung.¹⁴⁷

¹⁴³ Vgl. Häusling und Rutz, Agile Führungsstrukturen und Führungsstrukturen zur Förderung der Selbstorganisation, 2017, S. 111 f.

¹⁴⁴ Vgl. Fürstberger, Führung in der Network Society, 2017, S. 38.

¹⁴⁵ Vgl. Doppler, Führen in Zeiten permanenter Veränderung, 2016, S. 45 f.

¹⁴⁶ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 75 ff.

¹⁴⁷ Bei diesem Personenkreis handelt es sich immerhin um das verwaltungsseitige Spitzenpersonal, welches grundsätzlich Führungsverantwortung in allen Verwaltungszweigen übernehmen kann.

Ausgangspunkt muss eine quantitative Betrachtung des Bedarfs an Führungskräften sein. Dazu müssen insbesondere die anstehenden Altersabgänge prognostiziert werden. Berücksichtigung muss erfahren, dass durch den Abgang einer oberen Führungskraft und die Nachbesetzung durch eine bisherige Führungskraft ein Kaskadeneffekt eintritt. Hieraus lässt sich der ungefähre Bedarf an Nachwuchsführungskräften in den kommenden Jahren ableiten. Anhand dieses Bedarfes sind Festlegungen zur Bedarfsdeckung zutreffen. Dies betrifft insbesondere die Frage, in welchem Maße eine Deckung auf dem klassischen Weg – Entwicklung von Bediensteten aus der höheren Fachlaufbahn – oder durch den gezielten Aufstieg von geeigneten Personal aus einer gehobenen Fachlaufbahn oder durch Quereinsteiger erfolgen soll. Ausgehend von dieser Festlegung entfalten sich kaskadenartig die weiteren Planungen. Bereits der PK I-Bericht hat den Bedarf nach praxistauglichen Personalbedarfsberechnungssystemen angezeigt.¹⁴⁸

Qualitativ muss die Führungskräftestrategie sodann die Rolle des Führungssystems innerhalb der Staatsverwaltung und die Rolle der individuellen Führungskräfte bestimmen. Dazu zählt insbesondere eine Festlegung, in welchem Umfang und mit welchem Selbstverständnis die Führungskräfte im Verbund wirken sollen und welche Führungsorganisation und -kultur dafür notwendig ist. Wenngleich Führungskräfte weiterhin eine zentrale Rolle in der Organisationsentwicklung und dem Verwaltungsgeschäft übernehmen werden, bedarf es nach den bisherigen Überlegungen einer tatsächlichen Ausrichtung auf die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Aufgrund der notwendigen Transformations- und Veränderungsprozesse werden alle Führungskräfte dazu Aufgaben von Innovations-Promotern und Change-Managern übernehmen müssen. Dazu müssen klare Erwartungshaltungen gegenüber den Führungskräften formuliert werden, welche die bereits diskutierten Herausforderungen im Zusammenhang mit den Megatrends widerspiegeln. Demnach könnte beispielsweise festgelegt werden, in welchem Umfang eine Führungskraft in ihrem Zuständigkeitsbereich eine konkrete Verantwortung für Veränderungsprojekte, Digitalisierung oder Wissensmanagement übernehmen soll. Bei der Etablierung mehrere Betriebssysteme bedarf es auch einer Beschreibung, wie sich die Rolle der Führungskraft in den einzelnen Betriebssystemen gestaltet. Zur Formulierung der Erwartungshaltung gegenüber Führungskräften und der Beschreibung von Führungsaufgaben kann dabei auf bestehende Modelle der Führungsforschung zurückgegriffen werden. So beschreibt etwa das Konzept der synergetischen Führung die Führungsaufgaben anhand der sechs Management-Aspekte: Differenz-, Ressourcen-, Struktur-, Prozess-, Reflexions- und Entwicklungsmanagement.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 33.

¹⁴⁹ Vgl. Graf et al., Synergetische Führung, 2017, S. 128–137.

Beispielsweise hat die Stadt Bochum die eigenen Führungskräfte von vornherein in die Entwicklung einer neuen Führungskräftestrategie eingebunden. Dazu wurde dem Führungssystem die zentrale Frage gestellt: „Was braucht ihr, um besser, effizienter, zufriedener und gesünder zu führen?“¹⁵⁰ Zur Beantwortung dieser Frage wurden in stadtverwaltungsweiten Führungskräfteworkshops zunächst führungsrelevante Aspekte des Personalwesens herausgearbeitet und sodann in kleinen Workshops jeweils inhaltlich untersetzt. Die Ergebnisse wurden anschließend zusammengeführt und unter Hinzuziehung einer wissenschaftlichen Begleitung in eine Gesamtstrategie mit folgenden Eckpunkten überführt¹⁵¹:

- Implementierung einer Feedbackkultur im Führungsbereich unter Nutzung geeigneter Instrumente.
- Einrichtung themenbezogener Führungszirkel als kontinuierliches Veranstaltungsformat. Die Themen werden teilweise aus den verschiedenen Querschnittsbereichen vorgegeben, Teilnahme und Zirkelauswahl sind freiwillig.
- Aufbau einer standardisierten Führungskräftequalifizierung mit den Modulen Führen der eigenen Person, Führen im Team, Führen in Organisationen, Change-Management und Gesundheitsthemen.
- Etablierung von Kompetenzwerkstätten. Dabei handelt es sich um Seminare, welche ausgehend von einem konkreten Problemfall konzipiert werden und so maßgeschneidert Fach- und Methodenkompetenz vermitteln.
- Grundsätzliche Überarbeitung der Auswahlrichtlinien für Führungskräfte:
 - kürzere Berufserfahrung vor erstmaliger Übernahme von Führungsaufgaben (vier statt sechs Berufsjahre),
 - Einrichtung von Fachkarrieren und
 - Etablierung eines Nachfolgemanagements.
- Einrichtung eines Talentprogramms. Leistungsstarke und mit fachlichem und/oder führungstechnischem Potenzial versehene Bedienstete sollen über ein Talentprogramm auf die Übernahme von herausragenden Fach- oder Führungsaufgaben vorbereitet werden. Die Auswahl erfolgt neben einer Einschätzung durch den Vorgesetzten und auf Grundlage eines onlinegeschalteten kognitiven Leistungstests mit anschließendem Assessment-Center. Im Rahmen des Talentprogramms erfolgt eine inhaltliche und personelle Abstimmung der Bereiche Führungskräftenachwuchs und -entwicklung.
- Schaffung von Experimentierräumen für ein Arbeiten 4.0.
- Einrichtung von dezernatsübergreifenden Arbeitsgruppen im Bereich der Organisationsentwicklung und des Veränderungsmanagements.

¹⁵⁰ May und Kopietz, Ein Werkzeugkasten für Führungskräfte, 2019, S. 101.

¹⁵¹ Vgl. May und Kopietz, Ein Werkzeugkasten für Führungskräfte, 2019, S. 101 f.

Für ein anderes Beispiel sei auf die Stadtverwaltung Mannheim verwiesen, welche im Rahmen einer Führungskräftestrategie die Führungsaufgaben *Kommunikation*, *Zusammenarbeit* und *kontinuierliche Veränderungsprozesse* verankerte. Diese Aufgabe wurde mit folgenden Modernitätskriterien operationalisiert: *Arbeit nach Zielen*, *systematische Entwicklung von Personal und Organisation* sowie *generelle Bereitschaft zur Veränderung*. Die angestrebte Organisationsentwicklung soll hiernach in konkreten Projekten zur Veränderung der Organisation und Kultur im täglichen Verwaltungshandeln umgesetzt werden. Diese Projekte wurden in einem Masterplan gebündelt, in Kurzsteckbriefen beschrieben, eine Qualitätssicherung wurde geplant und die Umsetzung dokumentiert.¹⁵²

6.1.3 Führung als Karrierepfad

Die bisherigen Überlegungen münden in die Erkenntnis, dass das berufliche Fortkommen innerhalb der Staatsverwaltung einer stärkeren Ausdifferenzierung bedarf. Denn wird die erstmalige Übertragung von Führungsaufgaben weiterhin als regulärer Beförderungsschritt einer Fachkarriere gesehen, so kann das Personalwesen nur eingeschränkt Bedienstete mit Führungspotenzial identifizieren und auf die Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorbereiten. In diesem Zusammenhang sticht ebenfalls die Kritik am als starr wahrgenommenen Laufbahnprinzip heraus. Dies überrascht, da auch im Lichte des Leistungsprinzips eigentlich eine große funktionale Nähe zwischen Dienstrecht und Personalentwicklung anzunehmen wäre.¹⁵³ Als Lösung bietet es sich an, innerhalb des Personalmanagements einheitliche Karrierepfade festzulegen. Auf Bundesebene hat beispielsweise das Bundesministerium der Verteidigung über ein Personalentwicklungskonzept eine Dreiteilung vorgenommen: Es bestehen die gleichwertigen und durchlässigen Karrierepfade *Führung*, *Fach* und *Projekt*. Bezeichnenderweise orientiert sich diese Dreiteilung sowohl an den behördlichen Erfordernissen als auch den Interessen der Bediensteten. Die möglichen Verwendungen sollen sich demnach ausdrücklich an den persönlichen Interessen und Kompetenzen der Bediensteten orientieren, um die Motivation des Personals zu erhöhen.¹⁵⁴ Damit ein System von Karrierepfaden funktionieren kann, müssen verschiedene Karrierepfade nebeneinander bestehen, damit das berufliche Fortkommen aller Bediensteten dargestellt werden kann. Karrierepfade bestimmen dazu transparent die Grundzüge der beruflichen Entwicklung und des beruflichen Fortkommens. Regelungsgegenstand wären etwa die Ausrichtung der Entwicklungsmaßnahmen, die zeitlichen Anteile der Verwendung in den einzelnen Betriebssystemen, die Ausgestaltung idealtypischer Verwendungsfolgen, der Maßstab von Beurteilungen und

¹⁵² Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 158.

¹⁵³ Vgl. Nokiel, Das Berufsbeamtentum in der Bundesrepublik Deutschland, S. 65 f.

¹⁵⁴ Vgl. Lorse, Zum Stand der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, S. 148 f.

Prognosen oder die Voraussetzungen für Beförderungen. Überdies müssten personalwirtschaftliche und rechtliche Vorgaben angepasst werden. Dies betrifft insbesondere Anpassungen am Kompetenzrahmen, Anforderungsprofile, Dienstpostenbeschreibungen oder Beförderungsgrundsätze. So kann die Etablierung einer Projektkarriere nur funktionieren, wenn in den Staatsbehörden tatsächlich regelmäßig in organisatorisch selbständig gehaltenen Projektorganisationen gearbeitet wird. Ebenfalls müssen die Karrierepfade auch tatsächlich beschritten werden können, indem Verwendungsmöglichkeiten bestehen und Planstellen für Beförderungen oder Höhergruppierungen vorgehalten werden. Zu diskutieren wäre in diesem Zusammenhang auch, dass alle Karrierepfade eine Beförderung in den Bereich der Besoldungsordnung B bzw. eines vergleichbaren außertariflichen Beschäftigungsverhältnisses ermöglichen.

Unter Berücksichtigung der bisherigen Überlegungen würde auch für die Staatsverwaltung die Etablierung eines entsprechenden Dreiklangs an Karrierepfaden in Frage kommen. Der Fach-Karrierepfad wäre demnach durch einen hohen Anteil an Fachaufgaben und keinen oder nur einem geringen Anteil an Personalführungsaufgaben gekennzeichnet. Die Verwendung erfolgt überwiegend in den Betriebssystemen A und B. Das berufliche Fortkommen wird insbesondere durch individuelle Förderung von fachlicher Kompetenz und die Anpassung der Fachaufgaben unterstützt. Im Gegensatz zum Führungs-Karrierepfad ist mehr Zeitsouveränität und Flexibilität anzunehmen.¹⁵⁵ Der Projekt-Karrierepfad ist stark auf eine Tätigkeit in den Betriebssystemen B und C ausgerichtet. Das berufliche Fortkommen ist durch eine systematische Einbindung in Projektstrukturen und durch die Entwicklung von Kompetenzen des Projektmanagements geprägt. Mit ansteigender Erfahrung und Leistung erfolgt eine Erhöhung der Projektverantwortung. Eine Sonderstellung nehmen dabei Projektleitungspositionen – als Zwitter von Projekt- und Führungsaufgaben – ein. Die sollten intern sichtbar dargestellt und in Führungszirkel eingebunden werden.¹⁵⁶ Projektleitungspositionen bieten sich auch für die Erprobung von Nachwuchsführungskräften an. Der Führungs-Karrierepfad orientiert sich schließlich an den Überlegungen dieser Arbeit. Das berufliche Fortkommen ist auf die Übernahme von Führungsaufgaben und die Entwicklung der Führungspersönlichkeit sowie der Führungskompetenzen ausgerichtet.

¹⁵⁵ Vgl. Domsch et al., Laufbahnmodelle und Nachfolgeplanung für eine transparente und nachhaltige Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, 2017, S. 212 f.

¹⁵⁶ Vgl. Domsch et al., Laufbahnmodelle und Nachfolgeplanung für eine transparente und nachhaltige Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, 2017, S. 214.

Ein Vorteil von gleichwertigen und durchlässigen Karrierepfaden liegt darin, dass auch ein lebensphasenorientierter Wechsel möglich wäre. So könnten beispielsweise lebensältere Führungskräfte zum Ende ihrer beruflichen Karriere in einen anderen Karrierepfad wechseln, welcher durch größere Flexibilität und weniger Stress geprägt ist.

6.1.4 Führungsleitbild

Bei den übergeordneten Organisations-, Fach- und Führungskräftestrategien handelt es sich um abstrakt-technische Festlegungen, welche aus Organisationzielen konkrete Maßnahmen und Steuerungsimpulse ableiten. Führung ist jedoch ein dyadischer Prozess, welcher fortlaufend zwischen menschlichen Individuen stattfindet. Hier bedarf es einer zusätzlichen verbalen Beschreibung, welche die Erwartungshaltung gegenüber Führungskultur und -verhalten nachvollziehbar beschreibt. Zur Umsetzung bietet sich ein Leitbild an, welches das organisationale Selbstverständnis dokumentiert und nach innen sowie außen bekannt macht. Ein Leitbild zeigt dabei für maßgeblich erachtete Normen, Werte und Grundüberzeugungen auf, bietet allen Organisationsangehörigen einen Orientierungsrahmen und kann somit zur Steuerung der Kulturentwicklung genutzt werden.¹⁵⁷ Ein Führungsleitbild ist demnach die Aufbereitung verschiedenlicher, weicher Faktoren und beschreibt Werte und Grundsätze sowie Spielregeln der Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit verständlich. Dazu bedarf es einer Identifizierung von Führungselementen mit wesentlicher Bedeutung für den Erfolg des Führungssystems, welche das eigentliche Führungsverhalten beschreiben. Ausgehend von den bisherigen Überlegungen könnten derartige Elemente *die Übertragung von Verantwortung an Bedienstete, das fachliche Loslassen der Führungsebene, Klarheit im Miteinander, ein positives Menschenbild, gemeinsame Potenzialentfaltung, gegenseitige Wertschätzung, Mut zum Feedback, eine situative und punktuelle Unterstützung der Bediensteten oder eine fortlaufende Entwicklung der Bediensteten* sein.¹⁵⁸ Als **Anhang A** ist das Grundgerüst eines möglichen Führungsleitbildes beigefügt. Überdies sollte berücksichtigt werden, dass Führungspersönlichkeiten unterschiedliche Stärken und Schwächen in verschiedenen Führungsfeldern aufweisen können. So unterscheidet die verhaltensorientierte Führungsforschung mittlerweile zwischen den Dimensionen *Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung* sowie *Strategie- und Entwicklungsorientierung*. Das Leitbild sollte diese Dimensionen aufgreifen und die verschiedenen Führungsansätze verdeutlichen.¹⁵⁹ Damit ein Führungsleitbild Wirkung entfalten kann, muss es jedoch konsequent

¹⁵⁷ Vgl. Brodbeck, Internationale Führung, 2016, S. 69 f.

¹⁵⁸ Vgl. Häusling und Rutz, Agile Führungsstrukturen und Führungsstrukturen zur Förderung der Selbstorganisation, 2017, S. 114 f.

¹⁵⁹ Vgl. Steiner und Landes, Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung, 2017, S. 164 f.

in die weiteren Bestandteile der Auswahl und Entwicklung des Führungssystems integriert und sodann darin eingebettet genutzt werden. Demnach muss es auch Grundlage für die Erstellung des Kompetenzrahmens (s. u.) und Leitfaden für die Sozialisierung des Führungsnachwuchses sein. Alle Entwicklungsmaßnahmen sollten demnach Bezug auf das Leitbild nehmen und es sollte grundsätzlich jedem externen Dozenten zur Vorbereitung beigegeben werden. Zudem muss das Führungsleitbild Maßstab für das Feedbackwesen und die dienstlichen Beurteilungen im Bereich der Führung sein. Vorstellbar wäre auch eine regelmäßige Befragung der Bediensteten, ob sie das Führungsleitbild eingehalten sehen.¹⁶⁰

6.1.5 Kompetenzrahmen für Führungskräfte

Die bisher angeführten strategischen Vorgaben formulieren eine zielorientierte Erwartungshaltung gegenüber den Führungskräften. Sie legen dazu fest, welche Probleme das Führungssystem auf welchem Weg angehen soll. Diese strategischen Zielvorgaben bedürfen einer Operationalisierung, welche als Steuerungsgrundlage für die eigentliche Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte dient. Bei einem Kompetenzmodell muss dazu die Frage beantwortet werden, über welche Fähigkeiten und Fertigkeiten die Führungskräfte verfügen müssen, um die aufgerufenen Ziele zu erledigen. Der Kompetenzrahmen entfaltet dabei für die Auswahl und die Entwicklung eine unterschiedliche Steuerungswirkung:

- Im Bereich der Auswahl wird er als Grundlage bei der Erstellung eines qualifizierten Anforderungsprofils herangezogen (s. u.).
- Im Bereich der Entwicklung steuert er das allgemeine Angebot und die Zusammenstellung individueller Entwicklungsplanungen (s. u.).

Dabei ist nicht anzunehmen, dass eine einzelne Führungskraft alle ausgewiesenen Kompetenzen aufweist oder durch Personalentwicklung gewinnen kann. Vielmehr ist der Kompetenzrahmen eine Gesamtschau der Kompetenzen, welche im Führungssystem vorhanden sein und entwickelt werden sollen.¹⁶¹ Für einzelne Dienstposten ist sodann, über das jeweils zu erstellende qualifizierte Anforderungsprofil, festzulegen, welche Kompetenzen dort konstituierend sind und welche förderlich oder wünschenswert sind. Der Kompetenzrahmen betont daher auch eine stärkere Orientierung auf ein arbeitsteiliges Führungssystem, in welchem sich die Kompetenzen einzelner Führungskräfte gegenseitig ergänzen und eine Zusammenarbeit von vornherein vorgesehen ist. Nimmt man den sogenannten VUKA-Ansatz¹⁶² als Grundlage, so wird davon ausgegangen,

¹⁶⁰ Vgl. Prieß und Spörer, Führen mit dem Omega-Prinzip, 2014, S. 313–319.

¹⁶¹ Aus diesem Grund wird nicht der ebenfalls etablierte Begriff des Kompetenzprofils verwendet.

¹⁶² Abkürzung für Veränderungen, Unsicherheit, Komplexität, Ambivalenz.

dass insbesondere Analyse-, Problemlösungs-, Kooperations-, Improvisations- und Kommunikationskompetenzen für Führungskräfte von Bedeutung sind.¹⁶³

Der Prozess zur Erarbeitung und Aktualisierung eines Kompetenzrahmens ist aufwendig und kann sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Beispielsweise hat die Stadt Dortmund für ihre Personalentwicklung einen eigenen Schwerpunktbereich Führung festgelegt und als Kernmaßnahme den systematischen Aufbau eines verwaltungseigenen Kompetenzmodells unter wissenschaftlicher Begleitung vorgesehen. Das Kompetenzmodell soll Grundlage für zukunftsfähige Anforderungsprofile und somit für die Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren sein. Das Kompetenzmodell wird dergestalt als Planungs- und Steuerungsinstrument für die Elemente Auswahl und Entwicklung verwendet.¹⁶⁴ In einem anderen Ansatz hat das Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen einen Katalog aus fachlichen und personalen Kompetenzen erarbeitet. Die personalen Kompetenzen werden dabei in ihrem Potenzial bereits bei der Auswahl als Eignungskriterium prognostiziert, während die fachlichen Kompetenzen gezielt entwickelt werden. Im Bereich der personalen Kompetenzen stechen dabei neben klassischen Anforderungen im Hinblick auf Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit auch neuere Anforderungen heraus, welche auf Wertschätzung, Prozesssteuerung sowie Problemlösungs- und Veränderungsprozesse ausgerichtet sind.¹⁶⁵ Die Stadt Mannheim hat hingegen unter wissenschaftlicher Begleitung ein Profil aus Basiskompetenzen und erfolgskritischen Kompetenzen erarbeitet. Diese wurden, für eine Beobachtung an Kandidaten, jeweils mit konkreten, erwarteten Verhaltensweisen untersetzt. Der so entstandene Katalog ist nunmehr Grundlage für eine bei jedem Auswahlverfahren durchzuführende Führungskompetenzbewertung. Dabei wird neben der fachlichen Eignung auch prognostiziert, ob der Kandidat zu den Zielen der städtischen Organisationsentwicklung passt. Messgrundlage ist ein ca. fünfstündiges Interview. Über entsprechende diagnostische Elemente werden Aspekte wie die Problemanalyse, Lösungs- und Maßnahmenentwicklung oder Prioritätensetzung bewertet. Das Ergebnis wird verschriftlicht, im Rahmen eines Feedbackgespräches erörtert und ein individueller Entwicklungsplan erstellt.¹⁶⁶ Als weiteres vorbildhaftes Beispiel soll ein Vorhaben der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen dienen. Dort sollten im Rahmen des Forschungsvorhabens *Verwaltung 2030* zukünftigen Kompetenzanforderungen an kommunale Bedienstete erhoben werden. Als Prognosegrundlage wurden zunächst Trends mit Verwaltungsbezug

¹⁶³ Vgl. Evenett et al., Qualifizierung für die VUCA-Welt, S. 13–20.

¹⁶⁴ Vgl. Uhr, Gute Personalarbeit, Demografie, Digitalisierung, 2019, S. 15.

¹⁶⁵ Vgl. Bornträger, Nachwuchsführungskräfte und öffentlicher Dienst, 2015, S. 18 f.

¹⁶⁶ Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 167.

auf Grundlage von verfügbaren Zukunftsstudien mit einem mittel- bis langfristigen Prognosezeitraum (ungefährer Zeithorizont der Jahre 2030 bis 2050) erhoben. Die Ergebnisse wurden in die sechs Trendbereiche *Neue Arbeit*, *Nachhaltige Arbeit*, *Demografischer Wandel*, *Alternative Formen der Mobilität*, *Digitalisierung* sowie *Migration, Integration und Diversität* gruppiert.¹⁶⁷ Im nächsten Schritt wurden diese Trendbereiche kritisch mit kommunalen Verwaltungsexperten aus verschiedenen Fachgebieten ausgewertet und auf ihre Relevanz für das Verwaltungshandeln geprüft.¹⁶⁸

Für die Erarbeitung eines Kompetenzrahmens für die Staatsverwaltung bietet sich mit der Kompetenzkarte ein ordnender Zwischenritt an:

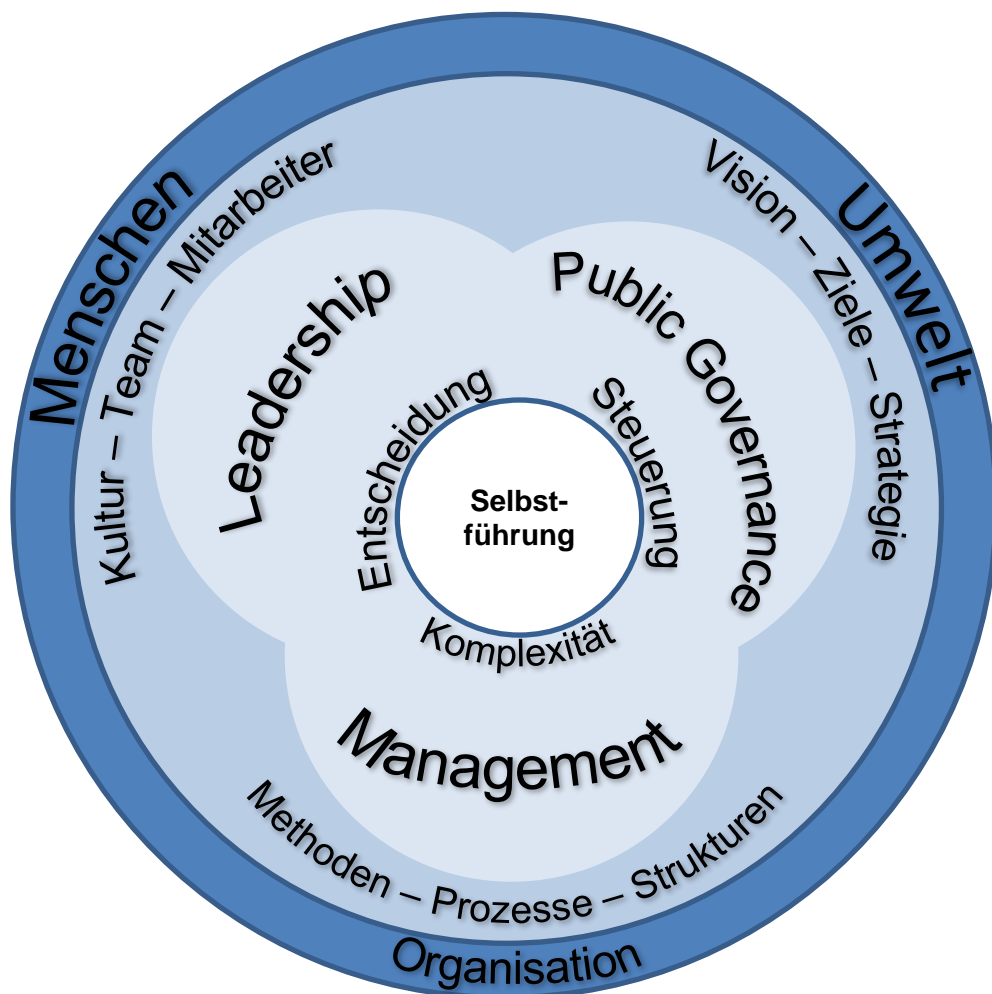


Abbildung 6-1: Kompetenzkarte für die Staatsverwaltung

Dabei handelt es sich um eine graphische und strukturierte Darstellung der zentralen Kompetenzbereiche für das Führungssystem. Ausgangspunkt ist demnach der Kompe-

¹⁶⁷ Im Übrigen ein ebenfalls tauglicher methodischer Ansatz, um zukünftige Herausforderungen zu erheben.

¹⁶⁸ Vgl. Schophaus et al., Verwaltung 2030, S. 208 ff.

tenzbereich der Selbstführung, welcher sich mit Entscheidungslehre, Steuerungsverständnis und Komplexitätsmanagement auseinandersetzt. Selbstführung wird als Arbeit an sich selbst verstanden.

Der Kompetenzbereich Leadership ist mitarbeiterorientiert und umfasst Aspekte der Organisationskultur, der Teaminspiration und Mitarbeiterkoordinierung. Leadership wird demnach als Arbeiten am System verstanden und ist auf Veränderung ausgerichtet.¹⁶⁹ Grundlegender Bestandteil ist dabei die Schulung der Reflexions- und Abstraktionsfähigkeit der Führungskräfte. Diese müssen sich dazu in die Rolle der Untergebenen oder des Bürgers versetzen können. Zudem müssen sie die Bedeutung eines aktiven Vorlebens von Veränderung und einer wertorientierten und wertschätzenden Führung verstehen, sodass sie im Ergebnis die Bediensteten durch Stabilisierung und Innovation unterstützen können.¹⁷⁰ Überdies muss ein ganzheitlicher Ansatz zur Durchführung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen im Sinne eines *Change-Managements* vermittelt werden.¹⁷¹ Für die oberen Führungskräfte muss dieser Kompetenzbereich besonders adaptiert werden, da dieser Kreis entsprechende Ansätze und die damit verbundene Vorbildfunktion auf den Maßstab größerer Organisationseinheiten übertragen kann und gleichzeitig Führungskräfte nach diesem Anspruch führen müssen.

Der Kompetenzbereich Public Governance beschreibt schließlich die auf die Umwelt ausgerichteten Aspekte des Führungshandelns. Dabei steht die Einbindung gesellschaftlicher Akteure über Netzwerkstrukturen mit dem Ziel einer Gesamtsteuerung im Vordergrund. Dazu soll das Konzept des aktivierenden Staates weiterentwickelt werden und somit ein Vorrang gesellschaftlicher Selbststeuerung vor staatlicher Regulierung bestehen. Im Mittelpunkt stehen demnach Kompetenzen im Bereich der föderativen, multizentralen und kooperativen Koordinierungsmechanismen.¹⁷² Als Steuerungsgrundlage dienen Ziele, Strategien und Visionen, welche gemeinsam mit der Umwelt entwickelt werden. Public Governance wird demnach als Arbeit mit dem System verstanden.

Der Kompetenzbereich Management meint schließlich die funktionalen Führungsaspekte, welche standardisierte Instrumente zur Analyse, Planung und Regelung von Methoden, Prozessen und Strukturen bereitstellen. Dadurch soll Komplexität innerhalb einer Organisation reduziert und die Effizienz erhöht werden.¹⁷³ Neue Managementansätze bieten zudem grundlegende Ansätze und Instrumente zur Bewältigung neuer Herausforderungen. Dadurch soll Verwaltungshandeln strategischer, wirkungsbezogener

¹⁶⁹ Vgl. Matzler et al., *Strategisches Management*, 2013, S. 173 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Schmitt, *Vom Verwalten zum Gestalten*, 2017, S. 157 f.

¹⁷¹ Vgl. Doppler, *Führen in Zeiten permanenter Veränderung*, 2016, S. 49.

¹⁷² Vgl. Stürmer und Ritz, *Public Governance durch Open Government*, 2014, S. 126 f.

¹⁷³ Vgl. Treichel, *Kulturelle Diversity und transkulturelles Leadership*, 2016, S. 162 f.

und prozessorientierter gesteuert werden. Auf Arbeitsebene sollen moderne Arbeitsmethoden genutzt und soweit möglich Projektstrukturen etabliert werden. Führungskräfte müssen die dazu notwendigen Rahmenbedingungen schaffen und die Bediensteten in derartige fluide und selbstorganisierte Strukturen überführen.¹⁷⁴ Management ist demnach die Arbeit im System.

Innerhalb des vorgeschlagenen Kompetenzrahmens kommt der Digitalen Transformation eine Querschnittstellung zu. Das hiernach notwendige technische Grundverständnis sowie Kompetenzen im Bereich des *Change-Managements* werden in allen Kompetenzbereichen benötigt. Aufgrund der besonderen Bedeutung erscheinen eigene querschnittbezogene Entwicklungsreihen sinnvoll. Beispielhaft sei auf das im Rahmen der Fortbildungsinitiative vorgeschlagene Format der Grund- und Vertiefungskurse *Digital Leader* verwiesen.¹⁷⁵

6.1.6 Führungsbeschreibung

Schließlich muss bestimmt werden, was die Staatsregierung konkret von den verschiedenen Führungsverwendungen des Führungssystems erwartet. Denn erst wenn eine Vorstellung über Aufgaben und Leistungsumfang einer Führungsaufgabe besteht, kann aus dieser Erwartungshaltung die Auswahl und Entwicklung geeigneten Personals operationalisiert und die Umsetzung messbar gemacht werden. Nur mit einem derartigen Ansatz kann sowohl das Leistungsprinzip bei der Auswahl durchgesetzt als auch die notwendige Entwicklung des Stelleninhabers planerisch-gestaltend organisiert werden. Die bisher dargestellten übergeordneten Vorgaben müssen daher in stellenscharfe Führungsbeschreibungen überführt werden. Dabei handelt es sich um eine führungspezifische Variante der Aufgaben- bzw. Dienstpostenbeschreibung. In diesem Rahmen ist festzulegen, was Führungsaufgabe ist, welche Kompetenzen zur Aufgabenerledigung benötigt werden und welche Motivation notwendig ist. Die Rolle der Führungskraft ist r zu beschreiben und Ziele in der Funktion (bezogen auf die Organisationseinheit, die Gesamtorganisation, nachgeordnete Behörden und Öffentlichkeit) festzulegen. Bei den Aufgaben muss zwischen den Kernaufgaben in den einzelnen Betriebssystemen und zusätzlichen Aufgabenfeldern der jeweiligen Organisationseinheit und im Verbund mit umliegenden Organisationseinheiten unterschieden werden. Zudem müssen organisatorische Einordnung (Über- und Unterordnung), Kommunikationszuständigkeiten (innen und außen) sowie organisatorische Berechtigungen (Entscheidungs-, Weisungs- und

¹⁷⁴ Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 167.

¹⁷⁵ Vgl. Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen, Konzept für eine Fortbildungsinitiative im Freistaat Sachsen, 2020, S. 8 f.

Zeichnungsberechtigung) bestimmt werden.¹⁷⁶ Es würde sich anbieten, die flächendeckende Erstellung von Führungsbeschreibungen als Schwerpunkt innerhalb der seitens des PK II-Berichts angedachten ressortübergreifenden Maßnahme zum Ausbau der Aufgaben- und Prozessbeschreibungen zu begreifen.¹⁷⁷

6.2 Führungskräfteauswahl

Im Bereich der Auswahl von Führungskräften ist ein grundlegender Paradigmenwechsel angezeigt. Anstatt von Ad-hoc-Entscheidungen, welche sowohl von strategischen Überlegungen als auch der Entwicklung des Führungsnachwuchses und der Führungskräfte entkoppelt sind, bedarf es einer ganzheitlichen Einbettung der Auswahl in das Personalmanagement.

6.2.1 Grundsatz der strategischen Nachfolgeplanung

Die Besetzung von Führungspositionen darf kein Ad-hoc-Verfahren sein, welches reaktiv durch einen anstehenden Altersabgang oder eine Beförderung ausgelöst wird. Vielmehr muss eine aktive Nachfolgeplanung erfolgen. Dazu sind bei anstehenden Altersabgängen rechtzeitig Überlegungen zur zukünftigen Gestaltung der Führungsposition und Auswahl eines passenden Nachfolgers einzuleiten. Dieser Planungsprozess muss mindestens zwei Jahre vor dem angedachten Altersabgang einsetzen, damit die ausscheidende Führungskraft beteiligt und ein aktiver Wissenstransfer zwischen ausscheidender sowie übernehmender Führungskraft organisiert werden kann. Das strategische Element besteht in der Berücksichtigung übergeordneter Erwägungen. Demnach muss bedacht werden, welche Änderungen an der Führungsposition bzw. den organisatorischen Rahmenbedingungen notwendig sind, damit die nachfolgende Führungskraft die strategischen Ziele der Staatsregierung (noch besser) umsetzen kann.

6.2.2 Qualifiziertes Anforderungsprofil

Eine strategische Nachfolgeplanung bedarf als Grundlage einer qualitativen Aufwertung der Anforderungsprofile. Dazu sollten innerhalb der Staatsverwaltung einheitliche Standards, etwa auf dem Wege einer Rechtsvorschrift, vorgegeben werden.¹⁷⁸ Bei der Erstellung einer Anforderungsanalyse für eine Führungsaufgabe werden dazu die stellscharfe Führungsbeschreibung, das Leitbild und der Kompetenzrahmen berücksichtigt.

¹⁷⁶ Vgl. Brandes und Santifaller, Herausforderungen der Führung auf Distanz in sozialen Organisationen, 2017, S. 182 f.

¹⁷⁷ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 53.

¹⁷⁸ Vgl. beispielsweise Buchstabe E der VwV zu § 7 SäHo der für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen über einen Querverweis u. a. das Organisationshandbuches des Bundes für verbindlich erklärt. D. h. auch umfangreiche Konzepte könnten, etwa über das Haushaltsrecht, innerhalb der Staatsverwaltung für verbindlich erklärt werden.

Bei der Zusammenstellung sind konkrete Zukunftsvorhaben im Aufgabenbereich zu ermitteln. Diese können beispielsweise im Rahmen einer Auswertung mit dem Stelleninhaber erhoben oder aus Fachstrategien abgeleitet werden. Insbesondere sind Vorhaben festzulegen, welche im Zusammenhang mit den skizzierten Herausforderungen stehen. Dabei kann es sich z. B. um die Digitalisierung einer Fachanwendung oder die Einrichtung eines ebenenübergreifenden Wissensmanagements handeln.¹⁷⁹ Daneben können auch Erwartungshaltungen im Hinblick auf Tagesgeschäfts oder längerfristige Qualitätsstandards festgelegt werden. Das qualifizierte Anforderungsprofil beschäftigt sich demnach planerisch-gestaltend mit den anstehenden Herausforderungen und beantwortet welche Kompetenzen voraussichtlich für die Bewältigung notwendig sein werden. Der Dienstherr bestimmt somit eine klare Erwartungshaltung an die auszuwählende Führungskraft. Mit dem qualifizierten Anforderungsprofil besteht sodann eine Beurteilungsgrundlage im Hinblick, ob nach der Erprobung der Führungskraft die Führungsaufgabe dauerhaft übertragen werden soll. Für das Leistungsprinzip besteht damit ein Maßstab zur Feststellung der Eignung im weiteren Sinne. Aufbauend auf dem qualifizierten Anforderungsprofil kann zudem durch die Ableitung konkreter Projekte eine Steuerung der Arbeit in den Betriebssystemen B und C erfolgen. Das aufgewertete Anforderungsprofil übernimmt somit auch Steuerungsaufgaben im Bereich der Organisationsentwicklung. Der PK I-Bericht weist in diesem Zusammenhang auch darauf hin, dass aussagekräftigere Anforderungsprofile die Transparenz des beruflichen Fortkommens steigern und dadurch die Motivation der Bediensteten erhöhen könnten.¹⁸⁰

6.2.3 Potenzialbeurteilung als Eignungsgrundlage

Der öffentliche Dienst rekrutiert seinen Führungsnachwuchs zum überwiegenden Teil aus den Reihen seines Bestandspersonals. Demnach stellt die Übertragung von Führungsaufgaben bisher die Fortführung einer vorherigen Fachkarriere dar. M. a. W.: Ein sehr guter Fachreferent wird in seinem beruflichen Fortkommen irgendwann zunächst an die Grenze seiner Fachkarriere stoßen, um diese Grenze sodann durch Beförderung hin zu einer Führungskarriere zu überschreiten. Ausgangspunkt für diese Grenzüberschreitung ist i. d. R. ein freiwerdender Dienstposten mit Führungsaufgaben, welcher nachbesetzt werden muss. Dazu wird ad hoc ein Stellenbesetzungsverfahren eingeleitet, wonach verschiedene Fachreferenten nach einer Leistungsschau beurteilt werden. Maßstab ist dabei ihre bisherige berufliche Leistung in ihren fachlichen Verwendungen. Die bisherigen Überlegungen haben aufgezeigt, dass sich die Anforderungen an eine

¹⁷⁹ Nach Erledigung muss die aufgabenbezogene Erwartungshaltung durch ein anderes Steuerungsinstrument ausgedrückt werden (etwa durch Zielvereinbarungen).

¹⁸⁰ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 64.

Führungskraft im Hinblick auf seine Persönlichkeit und seine Kompetenzen jedoch deutlich von denen an eine Fachkraft unterscheiden. Auch das nunmehr qualifizierte Anforderungsprofil trägt dem Rechnung. Daher muss durch das Personalmanagement – unter Berücksichtigung von Erkenntnissen der verhaltensorientierten Führungs- und der Motivationsforschung – erkannt werden, welche Bediensteten potenziell Führungspersönlichkeiten sind. Entsprechende Ansätze betrachten Bedienstete sodann auch im Hinblick auf ihre Persönlichkeitsmerkmale oder Arbeitsmotivation.¹⁸¹ Vor diesem Hintergrund bedarf es einer vorausschauenden Potenzialbeurteilung im Hinblick auf die Geeignetheit als Führungskraft. Maßstab dieser Beurteilung ist sodann weder der Ist-Zustand noch eine in die Vergangenheit gerichtete Leistungsschau, sondern eine fortlaufende Beobachtung verbunden mit einer Prognose zum möglichen Soll-Zustand. Dazu sind insbesondere individuelle Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale, Motivation und Interessen durch die Personalentwicklung zu dokumentieren und auszuwerten. Während die Potenzialbeurteilung insgesamt den Ansatz verfolgt, Personaleinsatz und -entwicklung zu optimieren, dient sie im Bereich der Führungskräfte vorrangig zur Identifizierung des für einen Karrierepfad der Führung geeigneten Personals.¹⁸² Auch der PK II-Bericht schlägt vor, in Zukunft bei Ausschreibungen und Anforderungsprofilen weniger auf den IST-Stand möglicher Kandidaten zu setzen und stattdessen stärker auf die gesteuerte und fortlaufende Entwicklung sowie den Erwerb von Erfahrungswissen zu setzen.¹⁸³

Dem liegt noch eine weitere Überlegung zu Grunde. Das bisherige Auswahlverfahren ist darauf ausgerichtet, rechtssicher einen geeigneten Bewerber auszuwählen. Aufgrund dieser Ausrichtung legt das System sein Augenmerk auf – statistisch ausgedrückt – die Verhinderung sogenannter Fehler 1. Art. Diese Fehlerart beschreibt dabei vorliegend die Auswahl eines nicht-geeigneten Bewerbers. Verdeckt werden dadurch die sogenannten Fehler 2. Art, welche vorliegend die Nicht-Auswahl eines geeigneten Bewerbers beschreiben.¹⁸⁴ M. a. W.: Bei einer Auswahl wird sehr aufwendig nach einem obsiegenden Bewerber gesucht, ob hingegen andere Bewerber grundsätzlich ebenfalls das Potenzial für eine vergleichbare Verwendung hätten, findet keine Beachtung. Dadurch wird einerseits viel Aufwand beim Auswahlverfahren verschwendet und andererseits das ebenfalls ermittelte Potenzial unterlegender Bewerber nicht erkannt. Dies stellt im Ergebnis eine

¹⁸¹ Vgl. Steiner und Landes, Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung, 2017, S. 163 f.

¹⁸² Vgl. Gourmelon und Knabe-Gourmelon, Potenzialanalysen, 2009, S. 397 ff.

¹⁸³ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 86.

¹⁸⁴ Vgl. Triebel et al., Lernende Potenzialbeurteilung in der Personalauswahl, 2008, S. 40 ff.

Verschwendung personaler Ressourcen dar. Durch eine Potenzialbeurteilung wird stattdessen dem Grunde nach versucht, das Potenzial aller Bediensteten zu erfassen und zu nutzen.

6.2.4 Fortlaufende Entwicklung des Führungsnachwuchses und Talentpool

Nachdem Bedienstete mit dem Potenzial für eine zukünftige Führungsverwendung identifiziert wurden, muss ihre Förderung und Entwicklung einsetzen. Damit wird der Bereich der Auswahl verlassen, jedoch müssen strategische Nachfolgeplanung und die eigentlichen Auswahlverfahren auf diesen Personenkreis ausgerichtet werden. Dazu könnten beispielsweise innerhalb der Staatsverwaltung sogenannte Talent-Pools eingerichtet werden. Anhand der Potenzialbeurteilung und den Ergebnissen der dienstlichen Beurteilungen werden Bedienstete als Nachwuchstalente diesem Pool zugeordnet. Aufgrund dieser Zuordnung erfolgt eine Teilnahme an Führungsnachwuchsprogrammen, die Erprobung in Projektverwendungen und die sonstige Vorbereitung auf Führungsaufgaben. Begleitend erfolgt eine fortlaufende Verfeinerung der Potenzialbeurteilung, wobei die Ergebnisse regelmäßig in die dienstliche Beurteilung einfließen und dadurch bei Auswahlverfahren berücksichtigt werden können.¹⁸⁵ Auf diesem Weg kann auch das im Rahmen des PK I-Berichts vorgeschlagene Qualifizierungs- und Anreizsystem implementiert werden.¹⁸⁶

Die Fortbildungsinitiative schlägt dazu bereits die Einrichtung der Führungskräftelehrgänge I und II vor. Der erste Lehrgang ist dabei u. a. zur Vorbereitung des Rollenwechsels hin zur Führungskraft vorgesehen und vermittelt erstmals Führungskompetenzen. Der zweite Lehrgang ist für die kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung von Führungskräften angedacht und soll zum Transport neuer Themen und Impulse genutzt werden.¹⁸⁷ Mit dem Grund- und Vertiefungskurs Digital Leader (s. o.) besteht zusätzlich der Vorschlag für eine spezielle Entwicklung im Bereich der Digitalen Transformation. Hier wäre zu prüfen, ob man dem Führungskräftelehrgang I einen weiteren niedrighwelligen Lehrgang voranstellt, welcher durch alle Bediensteten der höheren Funktionsebene zu durchlaufen ist und eine Orientierung im Bereich Organisationsentwicklung, Digitale Transformation und Führung bietet. Neben einer Erweiterung des Horizonts für alle Bediensteten dieser Gruppe könnte auf diesem Weg bereits eine erste Einschätzung der Teilnehmer

¹⁸⁵ Vgl. Domsch et al., Laufbahnmodelle und Nachfolgeplanung für eine transparente und nachhaltige Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, 2017, S. 216 f.

¹⁸⁶ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 60.

¹⁸⁷ Vgl. Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen, Konzept für eine Fortbildungsinitiative im Freistaat Sachsen, 2020, S. 10–13.

im Hinblick auf die Geeignetheit für eine Führungsverwendung erfolgen. Der Führungskräftelehrgang I wäre dann eindeutig der Einstieg in den Führungs-Karrierpfad.

Neben den klassischen (beamtenrechtlichen) Aufstiegs- und Qualifizierungsmaßnahmen, gewinnt auch die Entsendung zu externen Studiengängen an Bedeutung. So bietet etwa die *Hertie School of Governance* in Berlin u. a. für die dortige Senatsverwaltung flexible Executive-Master-Studiengänge für Berufstätige an. Auch die französische Kadenschmiede *École nationale d'administration* setzt auf acht- bis 16-monatige Masterprogramme für internationale Nachwuchsführungskräfte im öffentlichen Sektor.¹⁸⁸ Der Vorteil derartiger Studiengänge liegt in einem ausdifferenzierten Kompetenzerwerb und der mit dem (erneuten) Studium verbundenen Persönlichkeitsentwicklung. Derartige Maßnahmen bieten sich auch für Führungskräfte aus gehobenen Funktionsebenen an, welche auf diesem Weg die notwendigen Bildungsvoraussetzungen für die höhere Funktionsebene erwerben können.

Zu klären ist jedoch, die rechtliche Zulässigkeit derartiger Entwicklungsmodelle, da sie eindeutig eine Vorwirkung auf Auswahlentscheidungen und somit Beförderungen entfalten. Grundsätzlich kann aber angenommen werden, dass transparente und verbindliche Modelle, welche eine geordnete Personalentwicklung bezwecken und ihre Begründung in den Kriterien einer Nachwuchsförderung und Leistungsfähigkeit der Organisationsstrukturen finden, auch seitens der Rechtsprechung als zulässige Wahrnehmung der Organisationshoheit akzeptiert werden.¹⁸⁹

6.2.5 Entwicklungsplanung

An die Auswahl einer Führungskraft sollte sich ein fließender Übergang in die Führungskräfteentwicklung anschließen. In der Regel wird die obsiegende Führungskraft dabei zu Beginn (noch) nicht alle Anforderungen des qualifizierten Anforderungsprofils und des übergeordneten Kompetenzrahmens erfüllen können. Dies gilt in besonderen Maßen bei der erstmaligen Übertragung einer Führungsposition und dem damit verbundenen Rollenwechsel. Daher soll aufbauend auf dem qualifizierten Anforderungsprofil, die weitere Entwicklung der Führungskraft verbindlich geplant werden. Grundlage dafür ist ein Abgleich zwischen den Anforderungen des qualifizierten Anforderungsprofils und dem IST-Stand der neuen Führungskraft. Als Vorbild kann der Einarbeitungsplan der Stadtverwaltung Mannheim für neue Führungskräfte dienen. Für diese werden mit der Führungskraft Maßnahmen zur wertebezogenen, sozialen und fachlichen Integration vereinbart. Dieser Einarbeitungsplan bezieht sich maßgeschneidert auf den Dienstposten und

¹⁸⁸ Vgl. Stern et al., *Die Besten*, bitte, 2019, S. 14.

¹⁸⁹ Vgl. Lorse, *Vorwirkungen personalwirtschaftlicher Maßnahmen auf beamtenrechtliche Auswahlentscheidungen – zulässig?*, S. 77.

die Vorkenntnisse der Führungskraft. Führungskraft und Personalentwickler setzen sich dazu sowohl mit den konkreten Anforderungen der Führungsaufgabe, den neuen Führungszielen, als auch mit den Kompetenzen der Führungskraft auseinander. Dadurch wird ein fortlaufender Reflexions- und Lernprozess initiiert. Für Führungskräfte, welche an einer Verwaltungsfachhochschule ausgebildet wurden, wird in diesem Rahmen zusätzlich ein mit einer Hochschule entwickelter Weiterbildungsstudiengang angeboten, welcher gezielt Managementkompetenzen vermittelt.¹⁹⁰ Der Charakter als verbindliche Vereinbarung nimmt die Führungskraft zudem partizipativ in Verantwortung. Überdies können bei der Festlegung auch Interessen und Eigenheiten der jeweiligen Führungspersönlichkeit berücksichtigt werden. Inhaltlich können neben Fortbildungsmaßnahmen beispielsweise auch eine Begleitung durch Mentoring oder Coaching vorgesehen werden. Ebenfalls sollte auf diesem Weg sogleich die Verankerung der Teilnahme an Führungszirkeln erfolgen. Im Ergebnis würde dadurch insgesamt auch dem Vorschlag des PK I-Berichtes gefolgt, Fortbildungen zukünftig stärker als verbindliche Voraussetzung für die Übertragung höherwertiger Dienstposten zu verankern.¹⁹¹

6.3 Führungskräfteentwicklung

Die Entwicklung des Führungssystems und individueller Führungskräfte bedarf eines einheitlichen und planerisch-gestaltenden Ansatzes.

6.3.1 Personalentwicklung als strategischer Schwerpunkt

Grundbedingung einer nachhaltigen Führungskräfteentwicklung ist zunächst deren organisationsweite Anerkennung als strategischer Eckpfeiler des Personalwesens und der Organisationsentwicklung. Nur, wenn maßgebliche Akteure in diesem Bereich Verantwortung übernehmen und vorleben, kann die Führungskräfteentwicklung aus ihrer derzeitigen Stellung als Hilfsinstrument der Personalverwaltung gelöst werden. Entwicklung muss demnach aktiv als Führungsaufgabe angenommen werden.¹⁹² Dazu muss auch der (neue) Stellenwert der Personalentwicklung innerhalb der Staatsverwaltung ausgehend von einer strategischen Zielsetzung der Staatsregierung aufgezeigt werden. Von Vorteil wäre es, wenn die Staatsregierung einleitend anerkennt, dass die kontinuierliche Entwicklung einer individuellen Führungskraft nach und nach den Einfluss auf die Entwicklung des gesamten Führungssystems ermöglicht. Insbesondere eine Weiterentwicklung der Führungskultur kann nur mit einem derartigen indirekten Ansatz befördert werden. Da dem Führungssystem die Aufgabe zufällt, die Entwicklungsimpulse in die

¹⁹⁰ Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 161 f.

¹⁹¹ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 60.

¹⁹² Vgl. Doppler, Führen in Zeiten permanenter Veränderung, 2016, S. 50.

Staatsverwaltung zu tragen, ist die Personalentwicklung im Führungsbereich somit eines der wichtigsten Instrumente der Organisationsentwicklung. Individuelle und organisationale Entwicklung sind demnach zwei Seiten derselben Medaille. Die Staatsregierung muss daher klar kommunizieren, dass sie vom Führungssystem eine kontinuierliche Teilnahme an Entwicklungsmaßnahmen und eine spürbare Transferleistung in die Praxis erwartet. Den oberen Führungskräften kommt sodann die Verantwortung zu, nicht nur notwendige Rahmenbedingungen zu schaffen, sondern eine Vorbildwirkung anzunehmen. Die für die querschnittliche Personal- und Organisationsentwicklung zuständigen Organisationseinheiten müssen zudem gestärkt werden und zukünftig eine stärkere Mittler- und Beraterfunktion zwischen Behördenleitung und Führungskräften einnehmen.¹⁹³ Bereits auf strategischer Ebene muss abgesichert sein, dass die Personalentwicklung nicht als einzelfallorientierter Reparaturbetrieb wahrgenommen wird, sondern eine planhaft-gestaltende Ausrichtung besteht, welche sowohl langjährige Führungskräfte als auch Führungsnachwuchs adressiert.¹⁹⁴

6.3.2 Qualitätsmerkmale einer nachhaltigen Entwicklung

Um den aufgezeigten hohen Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung gerecht zu werden, muss innerhalb der Staatsverwaltung ein Qualitätsstandard etabliert werden. Demnach sind die folgenden Qualitätsmerkmale einer nachhaltigen Führungskräfteentwicklung festzulegen.¹⁹⁵

a) *Ausgangspunkt Selbstorganisation*

Ziel ist die nachhaltige Entwicklung ganzheitlicher Führungspersönlichkeiten, welche ihre eigene Führungsrolle situativ und reflektierend annehmen können. Dazu müssen die vier Entwicklungsebenen *Selbstführung*, *Führung von anderen* (bzw. Teams), *Führen in einer Organisation* (und Organisationsentwicklung) und *Führen in der Gesellschaft* berücksichtigt werden. Jede Führungskräfteentwicklung sollte idealtypisch mit der Schulung der Selbstführung (im Sinne einer Selbstorganisation) beginnen. In der Praxis lässt sich jedoch eine Ausrichtung auf die Ebene der *Führung von anderen* und die punktuelle Entwicklung der Ebenen *Führung in Organisationen* bzw. *Führen in der Gesellschaft* beobachten. Pointiertes Symptom dieser Vorgehensweise ist der gegenwärtige Trend, bereits langjährige Führungskräfte durch aufwendiges Einzelcoaching nachträglich auf der Ebene der Selbstorganisation zu entwickeln.¹⁹⁶ In diesen Fällen ist bereits eine amorphe

¹⁹³ Vgl. Au, Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogrammes, 2017, S. 17 f.

¹⁹⁴ Vgl. Koch, Die transferstarke Führungspersönlichkeit, 2017, S. 63 f.

¹⁹⁵ Vgl. Borntäger, Nachwuchsführungskräfte und öffentlicher Dienst, 2015, S. 11 f.

¹⁹⁶ Vgl. Au, Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogrammes, 2017, S. 8 f.

Entwicklung der Führungspersönlichkeit mit entsprechenden negativen Auswirkungen auf den Menschen hinter der Führungskraft und die Wahrnehmung der Führungsverantwortung anzunehmen. Um derartige Fälle zu verhindern, muss die Schulung von Selbstorganisation und individueller Reflexionsmöglichkeit Fundament jeder weiteren Entwicklung sein. Führungskräfte müssen dabei, jenseits der reinen Kompetenzseite, ein Bewusstsein dafür entwickeln, was sie mit ihrer Führung erreichen wollen und wie die Geführten das Führungsverhalten wahrnehmen. M. a. W.: Sie müssen im Hinblick auf ihre Rolle und ihr Verhalten als Führungskraft reflektieren können. Führungspersönlichkeiten müssen demnach unterschiedliche Führungsstile beherrschen, ihre jeweilige Führungsrolle anpassen können sowie die Unsicherheiten und Spannungen zwischen den verschiedenen Betriebssystemen aushalten können. Dazu bedarf es auch Erfahrung, wann welche Führungsrolle und wann welcher Führungsstil welche Wirkung erzielt. Dies ist umso wichtiger, da der Schwerpunkt der Führungstätigkeit immer stärker in der Entwicklung der eigenen Bediensteten liegt.¹⁹⁷ Damit empathieorientierte Werte, wie Anerkennung, Achtsamkeit oder Wertschätzung in das Führungsverhalten Einzug finden, bedarf ebenfalls der Selbstreflexion. So kann beispielsweise mit Ansätzen der Psychosynthese ein entsprechender Lernprozess in der Führungskräfteentwicklung angelegt werden. Demnach unterstützt die Entwicklungsmaßnahme, die Führungskraft dabei fortlaufend die fünf Stufen *Erkennen*, *Verstehen*, *Akzeptieren* und *Synthetisieren* zu durchlaufen. Auch unter Berücksichtigung der weiteren Qualitätsmerkmale bietet folgende Abbildung eine Übersicht der zur Persönlichkeitsentwicklung notwendigen Elemente.

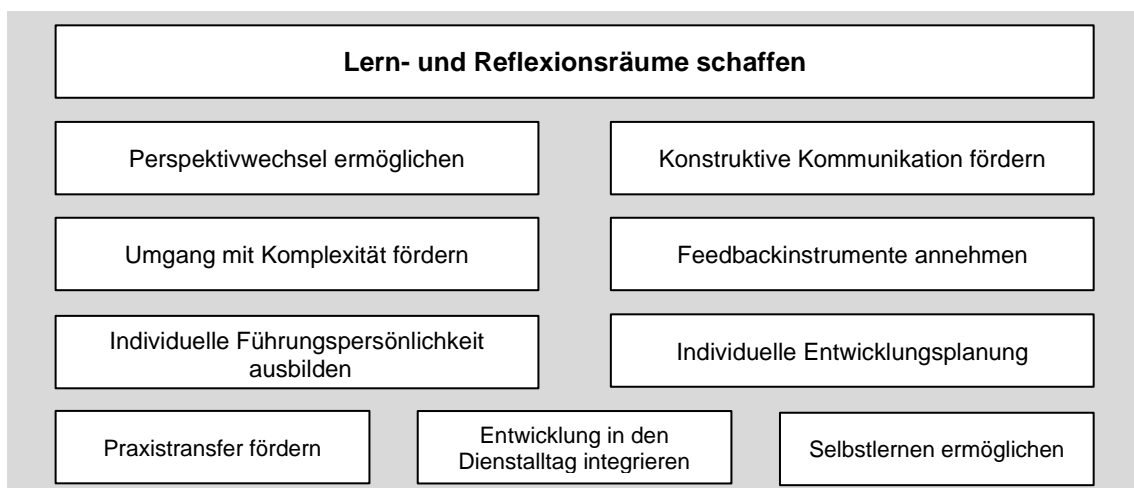


Abbildung 6-2: Elemente einer Reflexionsentwicklung¹⁹⁸

¹⁹⁷ Vgl. Doppler, Führen in Zeiten permanenter Veränderung, 2016, S. 50 f.

¹⁹⁸ Vgl. Armutat et al., Agile Unternehmen - Agiles Personalmanagement, 2016, S. 47.

Derartige Lern- und Reflexionsräume sind für Führungskräfte Ausgangspunkt für einen Selbsttransformations- und Reifungsprozess ihrer Führungspersönlichkeit.¹⁹⁹

b) Persönlichkeitsorientierung

Personalentwicklung muss Führungskräfte als Persönlichkeiten begreifen, welche es in ihren individuellen Persönlichkeitsmerkmalen und Kompetenzen zu fordern und zu fördern gilt. Die persönlichkeitsgerechte Entwicklung und Verwendung ist dabei ein besonderer Ausdruck der Wertschätzung. Zusätzlich zeigt die Persönlichkeitspsychologie, dass bedeutsame Zusammenhänge zwischen individueller Persönlichkeit und Berufserfolg bzw. der Passung zwischen Persönlichkeit und Arbeitsumwelt bestehen. Personalentwicklung muss daher auf die Entwicklung von Persönlichkeitsmerkmalen und damit auf eine konkrete Verhaltensbeeinflussung abzielen.²⁰⁰ Ebenfalls muss berücksichtigt werden, dass nicht jede Führungspersönlichkeit für jedes Arbeits- und damit Führungsumfeld geeignet ist. Ihrer Ausrichtung nach muss die Führungskräfteentwicklung auch auf individueller Ebene als anhaltender Lernprozess betrachtet werden, welcher sowohl Kompetenzen als auch die Führungspersönlichkeit adressiert. Insbesondere die Reifung als Führungspersönlichkeit ist ein höchst individueller Prozess, welcher auf den Erfahrungen, Herausforderungen und Krisen eines Menschen basiert. Die Führungskräfteentwicklung kann durch gezielte Maßnahmen diesen Lernprozess unterstützen und steuernden Einfluss nehmen. Beherrschbar wird er jedoch nie sein. Ebenfalls muss berücksichtigt werden, dass die Führungspersönlichkeit sich im Laufe des Führungsprozesses immer wieder verändert. Die individuelle Entwicklung muss daher immer wieder am tatsächlichen IST-Stand einer Führungskraft ausgerichtet werden. Die größte Unterstützungsmöglichkeit liegt auch bei diesem Qualitätsmerkmal in der Schulung der Selbstreflexion und der Transferleistung.²⁰¹ Dabei kann beispielsweise die Verwendung als Mentor bzw. Coach eine geeignete Maßnahme sein, um eine Führungskraft in ihrer Selbstreflexionsfähigkeit zu stärken.²⁰²

c) Ganzheitlichkeit und Lebensphasenorientierung

Eine nachhaltige Führungskräfteentwicklung muss die in Teilen berufslebenslange Bindung des Personals an den Dienstherrn berücksichtigen. Jede Investition in die eigenen Bediensteten ist dadurch immer eine langfristige Investition in die Leistungsfähigkeit der

¹⁹⁹ Vgl. Meibom, Führungspersönlichkeit entwickeln durch Wertschätzung und Psychosynthese, 2017, S. 37.

²⁰⁰ Vgl. Asendorpf, Stabilität, Veränderung und Vorhersagekraft der Persönlichkeit, 2016, S. 137–140.

²⁰¹ Vgl. Meibom, Führungspersönlichkeit entwickeln durch Wertschätzung und Psychosynthese, 2017, S. 28 f. Vgl. Meibom, Führungspersönlichkeit entwickeln durch Wertschätzung und Psychosynthese, 2017, S. 28 f.

²⁰² Vgl. Au, Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogrammes, 2017, S. 18 f.

Staatsverwaltung. Wer heute als Führungskraft ausgewählt wird, soll schließlich für einige Jahrzehnte maßgebliche Verantwortung für die Staatsverwaltung übernehmen. Personalentwicklung ist demnach ganzheitlich zu begreifen. Sie beginnt, mit der Erstellung des qualifizierten Anforderungsprofils, noch vor der Personalauswahl und endet erst mit dem Ruhestandseintritt einer Führungskraft. Die Vorbereitung der Übernahme von Führungsaufgaben, Begleitung bei der erstmaligen Übernahme von Führungsverantwortung, lebenslanges Lernen, mögliche Elternzeiten, Krankheiten, Freizeitphasen und eine Begleitung in der letzten Berufsphase sind demnach nicht als einzelne Elemente, sondern als Teil eines wachsenden Karrierebaumes zu verstehen. Infolgedessen kann Grundlage der Personalentwicklung keine kurzzeitige Entwicklungsspanne sein, sondern muss ein langfristiger Zeitraum mit verschiedenen Lebensphasen angenommen werden. Durch diesen Ansatz können sich Entwicklungsmaßnahmen auch stärker an der individuellen Persönlichkeit der Führungskraft (s. o.) ausrichten. Als Spiegeleffekt unterstützt eine berufslebenslange Planung auch die Reflexion der Führungskräfte mit ihrem eigenen beruflichen Werdegang und den eigenen Lebensphasen.²⁰³ Die Personalentwicklung muss dabei von vornherein die verschiedenen Konstrukte zur Lebensarbeitszeitflexibilisierung, wie Teilzeit, Sabbatical, Elternzeit oder Lebensarbeitszeitkonto einplanen und einbinden. Beispielsweise stellt insbesondere eine Mutterschaft eine vergleichsweise bedeutende Unterbrechung einer Führungskarriere dar, in welcher weibliche Führungskräfte (und in Zukunft verstärkt auch die Väter) einer Unterstützung durch die Personalentwicklung bedürfen, um wieder optimal in den Führungsalltag einsteigen zu können. Ebenfalls sollte bei bestimmten Personalentwicklungsmaßnahmen zur beruflichen Mobilität darauf geachtet werden, dass diese nicht in Konflikt zur Lebenssituation stehen.²⁰⁴

d) *Organisationsspezifische Ausrichtung*

Die Führungskräfteentwicklung muss von ihrem Ansatz und ihren Inhalten organisationsspezifisch auf die Staatsverwaltung ausgerichtet sein. Bestehende Ansätze Dritter lassen sich dabei nur bedingt adaptieren. Dies gilt insbesondere für privatwirtschaftliche Ansätze. Demnach müssen die Strategie und die Maßnahmen der Führungskräfte am Entwicklungsstand und den Bedürfnissen der Staatsbehörden andocken sowie auf das jeweilige Führungssystem ausgerichtet werden. Dies unterstreicht auch das Bedürfnis nach einer subsidiären Führungskräfteentwicklung, welche neben zentralen Vorgaben

²⁰³ Vgl. Sabath, Lebensphasenorientierte Personalpolitik als wichtige Strategie in Unternehmen, 2014, S. 223–225.

²⁰⁴ Für eine verheiratete Führungskraft in der Mitte seiner 30er Lebensjahre ist z. B. eine zweijährige Abordnung nach Brüssel eine enorme persönliche Herausforderung. Derartige Maßnahmen sollten grundsätzlich in einer früheren Lebensphase angesiedelt werden.

ausreichend Raum für dezentrale Festlegungen lässt. Dabei ist insbesondere die zukünftige Rolle des Fortbildungszentrums Meißen festzulegen. Drei Gesichtspunkte sprechen dabei – bereits aus Qualitätsgesichtspunkten – für einen starken zentralen Anteil: Zunächst bedarf es für eine kompetenzorientierte Führungskräfteentwicklung entsprechend kompetenten Personals, welches in der Lage ist, die Staatsregierung in Strategiefragen zu beraten, einen Kompetenzrahmen zu entwickeln und die Weiterentwicklung der dezentralen Personalentwickler zu unterstützen. Des Weiteren sprechen die bisherigen Überlegungen dafür, dass die Reflexion des Führungsnachwuchses dadurch gestärkt werden kann, dass mit der behördenübergreifenden Teilnahme an Angeboten einerseits das Silodenken aufgelockert und andererseits der benötigte Lernraum geschaffen wird. Schließlich bedarf die Führungskräfteentwicklung eines ressortübergreifenden Curriculums. M. a. W.: Die inhaltliche Ausrichtung des Angebots muss zentral entwickelt und koordiniert werden. Dabei muss für die inhaltliche Ausrichtung ein mehrjähriger Entwicklungsrahmen bestehen, welcher aus den übergeordneten Strategien und dem Kompetenzrahmen abgeleitet wird. Der in der Praxis weit verbreitete Ansatz einer Planung im laufenden Jahr und der Ad-hoc-Schulung von Führungskräften in aktuellen Trendgebieten ist hingegen nicht erfolgsversprechend.²⁰⁵

e) *Einbindung Führungssystem*

Bei der Konzeption konkreter Programme zur Führungskräfteentwicklung müssen langjährige Führungskräfte und potenzielle Nachwuchsführungskräfte eingebunden werden. Einerseits, um Widerstände abzubauen und die Adressaten der Entwicklungsmaßnahmen emotional mitzunehmen. Andererseits, da die Führungskräfte aus eigener Anschauung wissen, welche Rahmenbedingungen zu beachten sind und welche Inhalte für das eigene Führungsverhalten von Interesse sind. Insbesondere den oberen Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Selbstredend muss eine kritische und fachliche Begleitung durch die zuständigen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten erfolgen und die Konzeption übergeordnete Organisationsziele berücksichtigen. Durch diese formale und inhaltliche Partizipation soll innerhalb des Führungssystems zudem das zur Umsetzung notwendige *Commitment* geschaffen werden. Das eigentliche Ziel liegt schließlich in der aktiven und eigenverantwortlichen Teilnahme der Führungskräfte an Maßnahmen der Führungskraftentwicklung. Die Einbindung des Führungssystems ist zudem eine Frage des Anspruchs an die Führungskräfte. Immerhin ist es ihre ureigene Aufgabe, Verantwortung im eigenen Zuständigkeitsbereich zu tragen. Dazu zählt, eine entsprechende Festlegung in der Führungskräftestrategie vorausgesetzt, nunmehr die

²⁰⁵ Vgl. Au, Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogrammes, 2017, S. 15 f.

Verantwortung für die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation. Gelingt die Einbindung, kann diese Partizipation zu einem regelrechten Selbstwirksamkeitserlebnis bei den Führungskräften führen.²⁰⁶ Zur Umsetzung können beispielsweise regelmäßig Strategie-Workshops für die Führungskräfteentwicklung durchgeführt werden. Bei diesen Führungskräftekonferenzen würde das Führungssystem selbst Ziele für die Führungskräfteentwicklung aus den Organisationszielen ableiten bzw. aktualisieren. Zudem kann in diesem Rahmen das Transfermanagement ausgewertet und Raum für Gruppenreflexion gegeben werden.²⁰⁷ Ein positiver Mitnahmeeffekt liegt zudem darin, dass das Führungssystem in einen gemeinsamen und ganzheitlichen Strategieprozess geführt wird. Aus diesem ergeben sich im Optimalfall organisationale und individuelle Lernerfolge.²⁰⁸

f) *Kompetenzorientierung*

Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich bereits, dass alle Entwicklungsmaßnahmen auf einen Kompetenzerwerb ausgerichtet sein müssen. Grundlage dafür sind die dargestellten übergeordneten Vorgaben und ein individueller Abgleich zwischen IST- und SOLL-Zustand.

Mögliche Maßnahmen der Personalentwicklung zur Kompetenzentwicklung können dabei sein:

- Fortbildungsmaßnahmen (auch eLearning),
- Verwendung in Projekten (Planung, Organisation und Führung in den Betriebssystemen B und C),
- Teilnahme an Kongressen, Tagungen oder Messen (zur Vertiefung der Fachkompetenz und Erweiterung des Wahrnehmungshorizontes),
- Hospitation (Perspektivwechsel, Kulturwechsel),
- Qualitätszirkel, Lernstatt (Erfahrungsaustausch, Prozessoptimierung),
- Berufliche Mobilität durch Wahrnehmung von Führungsaufgaben an anderer Stelle (Perspektivwechsel, Erweiterung Wissens),
- Mentoring- oder Coaching-Maßnahmen oder
- Stellvertretung (als erste Heranführung an Führungsaufgaben).²⁰⁹

g) *Praxistransfer*

Die Entwicklung der Kompetenzen muss von vornherein auf eine Transferleistung in die Praxis ausgerichtet sein. Bereits bei der Gestaltung einer Entwicklungsmaßnahme,

²⁰⁶ Vgl. Persitzky und Peschke, Führungskräfteentwicklung zur Förderung der Selbstorganisation im Unternehmen, 2017, S. 145.

²⁰⁷ Vgl. Persitzky und Peschke, Führungskräfteentwicklung zur Förderung der Selbstorganisation im Unternehmen, 2017, S. 152 f.

²⁰⁸ Vgl. Au, Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogrammes, 2017, S. 17 f.

²⁰⁹ Vgl. Gourmelon, Personalentwicklung im öffentlichen Sektor, 2015, S. 4.

muss die Überführung der Schulungsinhalte in eine praktische Anwendung und die Verankerung im Arbeitsalltag bedacht werden. Fortbildungsmaßnahmen dürfen demnach keine theoretischen Lehrstunden sein, welche kurz nach der Teilnahme wieder in Vergessenheit geraten. Vielmehr muss jede Maßnahme der Einstieg in eine Verhaltensanpassung sein. Dies wird umso deutlicher, wenn Erkenntnisse der Lerntransferforschung berücksichtigt werden. Beispielsweise geht das sogenannte *70-20-10 Bildungsmodell* davon aus, dass im Führungskräftebereich Lernerfolge zu 70 % durch herausfordernde Aufgabenstellungen in der Praxis (welche zur Anwendung neuer Ansätze zwingen), zu 20 % im Austausch mit anderen Führungskräften (insbesondere mit dem eigenen Vorgesetzten) und nur zu 10 % durch formale Schulungen entstehen.²¹⁰ Demnach ist eine klassische Fortbildungsmaßnahme nur die Spitze des Eisberges, welche ohne weitere Reflexion und Transferleistungen regelrecht verpufft. Diese Feststellung deckt sich auch mit weiteren Erkenntnissen der kognitiven Lernforschung, wonach etwa das *3-Phasen-Modell nach Lewin* das menschliche Lernen als Sequenz von Auftauen, Verändern und Stabilisieren erfasst. Dabei muss für das Lernen von Neuem zunächst Älteres verlernt werden, wobei im Menschen teils starke Abwehrkräfte angelegt sind. Hier müssen durch Reflexion und Transferleistung notwendige Rahmenbedingungen bereitgestellt werden, um die individuelle Führungskraft beim Überwinden der eigenen Abwehrhaltung zu unterstützen.²¹¹ Da Führungshandeln für die meisten Führungskräfte keine akademische Grundsatzdebatte, sondern eine Abfolge von konkreten Handlungssituationen ist, sollte jede Maßnahmen sich an praxisnahen Situationen orientieren und die Möglichkeit bieten, eigene Erfahrungen einzubringen.²¹² Zudem muss im Führungsalltag ein institutionalisierter Raum für den Austausch der Führungskräfte bestehen.²¹³ Dieser Praxisaustausch vermittelt den Führungskräften untereinander notwendige praktische Erfahrung und schult die Selbstreflexion.²¹⁴ Dadurch wird auch das Ziel einer lernenden Organisation berücksichtigt, da auf diesem Wege ein strukturierter Einstieg in die Organisationsentwicklung gelingt. Führungszirkel und Team-Coachings, als mögliche Formate des Austauschs, sind demnach nicht nur integraler Bestandteil der individuellen Entwicklung, sondern übernehmen eine Anstoßfunktion für die Organisationsentwicklung. Indem die Führungskräfte bei dieser Transferleistung aktiv begleitet werden, wird der systemische

²¹⁰ Vgl. Koch, Die transferstarke Führungspersönlichkeit, 2017, S. 62 f.

²¹¹ Vgl. Steiner und Landes, Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung, 2017, S. 165.

²¹² Vgl. Persitzky und Peschke, Führungskräfteentwicklung zur Förderung der Selbstorganisation im Unternehmen, 2017, S. 144.

²¹³ Demnach ist die Einrichtung von Führungszirkeln o. ä. selbst nur ein formaler Übergangsschritt, der derartigen Austausch anstoßen soll. Denn wenn von den Bediensteten eine selbstorganisierte Kompetenzentwicklung und ein Fachaustausch verlangt wird, muss dies auch für die Führungskräfte gelten. Dazu muss das Führungssystem aus sich heraus formale und informale Formate einrichten.

²¹⁴ Vgl. Au, Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogrammes, 2017, S. 11 f.

Entwicklungsansatz fortgeführt. Hierzu bietet sich Coaching als Instrument an. Zur Stärkung bieten sich weiterhin Feedback-Instrumente an, welche das Führungsumfeld einbeziehen. Individuelle Maßnahmen sollten dabei von kollektiven Maßnahmen begleitet werden. Beispielhaft seien hier Workshops, Mentoring-Programme oder Kollegiales Coaching angeführt.²¹⁵ Hier setzt, ausgehend von der Privatwirtschaft, ebenfalls der Trend zum selbstorganisierten Lernen an. Führungskräfte werden dabei durch *Transfer Agents* bei der selbstverantwortlichen Kompetenzentwicklung unterstützt. Der formale Anteil des Lernens – die vorbenannten 10 % – wird dabei auch insbesondere durch die Möglichkeiten digitaler Lernformate vermittelt. Die Führungskraft wählt letztlich Kompetenzen für die eigene Schulung aus und erhält eine Anleitung sowie Begleitung beim selbstverantworteten Lernen. Wird sodann beispielsweise auf Lernvideos gesetzt, steigt die Bedeutung des persönlichen Umgangs. Durch die Personalentwicklung müssen hier Führungszirkel und Feedback-Instrumente bereitgestellt und der Raum für Austausch und Gruppenreflexion muss gegeben werden. Die logische Folge sind Rahmenbedingungen, welche selbstorganisierte Lernnetzwerke ermöglichen. Diese können wiederum Keimzelle für ein Wissensmanagement sein. Denn bereits die Übergänge zwischen einem Führungszirkel, als Instrument des Praxistransfers, und einer *Community of Knowledge*, als Instrument des Wissensmanagements, sind fließend.²¹⁶ Überdies braucht das Führungssystem auch den notwendigen Raum für Experimente, um neue Führungsansätze praktisch erproben zu können. Dabei muss, unter dem Stichwort der Fehlerkultur, auch die Möglichkeit für ein Scheitern bestehen. Derartige Experimentierräume können in den Betriebssystemen B und C angelegt werden.²¹⁷ Mit Modellen, wie dem der sogenannten Transferstärke stehen, stellt die Forschung notwendige anwendungsorientierte Grundlagen für die Personalentwicklung bereit, sowohl für die Kompetenzentwicklung, als auch die Nutzung als Führungsinstrument. Auch hier gilt: Was notwendig ist, um die Führungskraft zu entwickeln, muss im Anschluss durch die Führungskraft auch als Grundlage für das eigene Führungshandeln angenommen werden.²¹⁸

6.3.3 Agile Entwicklungsplanung

Vor dem Hintergrund der bisherigen Überlegungen ist ebenfalls zu prüfen, ob eine klassische lineare Planung von Entwicklungsmaßnahmen noch angezeigt ist. Naheliegender erscheint es, insbesondere agile Ansätze anzuwenden. Demnach würde – auch bei umfangreicheren Entwicklungsreihen – keine vollständige Vorplanung erfolgen. Vielmehr

²¹⁵ Vgl. Au, Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogrammes, 2017, S. 9 f.

²¹⁶ Vgl. Koch, Die transferstarke Führungspersönlichkeit, 2017, S. 64.

²¹⁷ Vgl. Persitzky und Peschke, Führungskräfteentwicklung zur Förderung der Selbstorganisation im Unternehmen, 2017, S. 146 f.

²¹⁸ Vgl. Koch, Die transferstarke Führungspersönlichkeit, 2017, S. 65–74.

wären strukturell Rückkopplungsmöglichkeiten zwischen Teilnehmern, Dozenten und Personalentwicklern zum weiteren Fortgang des Programms vorgesehen. Dadurch könnten tatsächliches Fortbildungsverhalten und Gruppendynamik berücksichtigt werden. Unzweifelhaft erhöht sich dadurch der Aufwand bei der Planung und für die Dozierenden. Andererseits wäre dergestalt ein fortlaufender Abgleich zwischen Zielstellung und tatsächlichem Verlauf zum Zwecke einer besseren Wirksamkeit des Programms möglich.²¹⁹ Auf diesem Wege erleben die Führungskräfte zudem bereits während der Entwicklungsmaßnahme die Wirkungsweise und die Vorteile einer stärkeren Selbstorganisation und von agilen Arbeitsansätzen. Als **Anhang B** ist ein Maßnahmenengerüst für nachhaltige und agile Entwicklungsmaßnahmen beigefügt.

6.3.4 Evaluierungsrahmen und Reifegradmodell

Das bisher skizzierte kompetenzorientierte und nachhaltige Entwicklungssystem bedarf integrierter Strukturen zur Bewertung der eigenen Wirksamkeit. Immerhin handelt es sich um aufwendige Maßnahmen, welche teilweise individuell auf einzelne Führungskräfte ausgerichtet sind. Gourmelon weist daher berechtigterweise darauf hin, dass derartige Maßnahmen einer kontinuierlichen Evaluation bedürften. Es müsse überprüft werden, ob diese Maßnahmen bei den Bediensteten die beabsichtigte Kompetenzentwicklung herbeiführten. Zur Begründung wird vorrangig auf das haushaltsrechtliche Wirtschaftlichkeitsgebot abgestellt, wonach Steuermittel effizient und effektiv zu verwenden seien.²²⁰ Darüber hinaus kann ohne Kontrolle und Rückkoppelungsschleife die Güte des Kompetenzrahmens nicht abgesichert werden. Ausgehend von diesen Überlegungen ist als **Anhang C** ein möglicher Evaluierungsrahmen beigefügt. Wenngleich das darin vorgeschlagene 6-Ebenen-Modell einen ambitionierten Ansatz darstellt, ist dieser zur Zielerreichung notwendig. De facto zwingt er die Personalentwickler bereits bei der Erstellung des Kompetenzrahmens und der Planung jeder Einzelmaßnahme dazu, Überlegungen zur späteren Evaluierbarkeit einfließen zu lassen.

Darüber hinaus bedarf es eines weiteren Steuerungsinstrumentes, um die Etablierung eines kompetenzorientierten und nachhaltigen Entwicklungssystems insgesamt zu begleiten. Dafür bietet sich die Nutzung eines Reifegradmodells an. M. a. W.: Beim Aufbau des Systems wird von vornherein eine Entwicklung Schritt für Schritt geplant. Dazu werden im Vorfeld planerisch idealtypische Reifegrade bestimmt, welche voraussichtlich zu durchlaufen sind. Ausgehend von den bisherigen Überlegungen ist als **Anhang D** ein mögliches Reifegradmodell beigefügt.

²¹⁹ Vgl. Persitzky und Peschke, Führungskräfteentwicklung zur Förderung der Selbstorganisation im Unternehmen, 2017, S. 145.

²²⁰ Gourmelon, Personalentwicklung im öffentlichen Sektor, 2015, S. 4 f.

6.4 Informationsgrundlagen

Damit die Personalentwicklung zielgerichtet und auf einem hohen qualitativen Niveau angewendet werden kann, bedarf es einer hinreichenden Informationsgrundlage: Qualifikationsdefizite, Entwicklungsbedürfnisse und Eigenheiten einer Führungspersönlichkeit müssen durch die Personalentwickler erhoben, strukturiert und interpretiert werden. Dabei ist grundsätzlich, zwischen den personen-, organisations- und umweltbezogenen Informationen zu unterscheiden. Diskutiert wurden bereits die umwelt- und organisationsbezogenen Informationen. Erstere sind externe Einflüsse aus der Umwelt, welche insbesondere auf strategischer Ebene analysiert werden. Zweitere sind aufgabenbezogene Informationen, wie sie beispielsweise in der Führungsbeschreibung oder dem qualifizierten Anwendungsprofil verwendet werden. Es bedarf jedoch auch funktionierender Strukturen zur personenbezogenen Informationsgewinnung.²²¹ Dies ist im Führungsbereich besonders herausfordernd, da der Führungserfolg dadurch auf individueller Ebene beobachtet und dokumentiert wird.

Führungskräfte müssen daher verstärkt (an ihrem eigenen Beitrag) zu ihrem Führungsergebnis gemessen werden. Klassische Instrumente, wie Zielerreichung und Effizienzgrade – etwa operationalisiert in Gestalt von Zielvereinbarungen – messen dabei vorrangig quantitative Management-Aspekte von Führung. Die alleinige Ausrichtung an (verwaltungs-)ökonomischen Kennzahlen ist im Führungsbereich jedoch nicht zweckdienlich. Zu oft ist die Leistung der Führungskraft bzw. der geführten Bediensteten tatsächlich von externen Effekten abhängig. Zudem wird die Übernahme von Führungsverantwortung in komplexen Bereichen, beispielsweise in Projekten, de facto negativ sanktioniert. Schließlich treten hier regelmäßig nicht vorhersehbare Planabweichungen auf. Stattdessen müssen Instrumente zur Wirksamkeitsbetrachtung der Führungstätigkeit entwickelt werden, welche die komplexe und mehrdimensionale Wirkung von Führung erfassen können.²²² Dazu gehört zumindest als qualitative Informationsgrundlage die Berücksichtigung einer Einschätzung durch die Vorgesetzten und geführten Bediensteten, beispielsweise über Feedback-Instrumente. Ohne eine quantitative und qualitative Leistungsschau fehlt jedoch die notwendige objektive Entscheidungsgrundlage für eine tatsächliche Umsetzung des Leistungsprinzips im Führungsbereich.

6.4.1 Feedback-Instrumente

Die Entwicklung einer Führungskraft muss daher durch regelmäßige Feedbackprozesse begleitet werden, welche die Eigen- und Fremdwahrnehmung gegenüberstellen. Dazu

²²¹ Vgl. Zaugg, Nachhaltige Personalentwicklung, 2007, S. 23 ff.

²²² Vgl. Au, Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogrammes, 2017, S. 7 f.

sollte regelmäßig das Führungsverhalten bewertet, die Entwicklung reflektiert und das weitere Vorgehen verbindlich vereinbart werden. Als Maßstab wären dabei insbesondere der Kompetenzrahmen und das Führungsleitbild anzulegen. Sowohl der PK I- als auch der PK II-Bericht schlagen die Einführung geeigneter Feedbackverfahren vor. Der PK II-Bericht betont bereits dabei die besondere Bedeutung der dyadischen Reflexion des Führungsverhaltens und empfiehlt eine wissenschaftliche Begleitung.²²³

Aufwendig – sich aber auch im öffentlichen Sektor ansteigender Beliebtheit erfreuend – ist dabei das sogenannte 360°-Feedback. Hier werden Vorgesetzte, Führungskräfte auf gleicher Ebene und die Untergebenen in eine moderierte Bewertung einbezogen. Ziel ist eine umfassende und differenzierte Leistungsbeurteilung aus verschiedenen Blickwinkeln. Als Vorbild kann beispielsweise das Landratsamt Miltenberg dienen, welches ein umfassendes Führungsbarometer in Form eines Fragebogens zum Einsatz bringt, bei dem die Bediensteten zunächst das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten beurteilen. Eine vergleichbare Erhebung wird bei übergeordneten Führungskräften durchgeführt. Auf dieser Grundlage wird ein individueller Entwicklungsplan für den jeweiligen Vorgesetzten erstellt.²²⁴ Eine Etablierung derartiger Feedback-Instrumente muss, damit sie wirksam wird, konsequent und von oben erfolgen.²²⁵ Erster Adressat derartiger Erhebungen müssen demnach die oberen Führungskräfte selbst sein. Zusätzlich müssen die Ergebnisse der Feedback-Instrumente tatsächliche Auswirkungen auf die weitere berufliche Entwicklung haben, dazu bietet sich insbesondere eine Berücksichtigung in den dienstlichen Beurteilungen an.

6.4.2 Beurteilungswesen

Das Beurteilungswesen ist als maßgebliches Mittel der Eignungsfeststellung tragender Pfeiler des verfassungsmäßigen Leistungsprinzips. Sein Zweck ist, dem Dienstherrn die notwendige objektive Entscheidungsgrundlage für die berufliche Verwendung und das berufliche Fortkommen seiner Bediensteten bereitzustellen. Dazu soll die dienstliche Leistung aller Bediensteten nach gleichen Maßstäben und Kriterien sachgerecht verglichen und bewertet werden. Die einzelne dienstliche Beurteilung würdigt dazu die individuelle dienstliche Leistung des Bediensteten und zeichnet ein aussagekräftiges Bild in den Kategorien Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung.²²⁶ Der Beurteiler zeigt dabei Stärken und Schwächen des Bediensteten auf und schließt die Beurteilung mit einem

²²³ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 80.

²²⁴ Stern et al., Die Besten, bitte, 2019, S. 13.

²²⁵ Vgl. Schmitt, Vom Verwalten zum Gestalten, 2017, S. 167.

²²⁶ Vgl. Günther, Einsatz von Assessment-Centern in der Beförderungs(vor)auswahl, Jg. 69 (2016), S. 120 f.

Gesamturteil ab. Die Gesamtheit der Gesamturteile ermöglicht eine Vergleichbarkeit und Reihung der Leistung aller Bediensteten. Erkenntnisgrundlage für diese Bewertung ist eine Leistungsschau anhand eines in der Vergangenheit liegenden Beurteilungszeitraums. Üblicherweise wird dazu ein dreijähriger Zeitraum durch den Beurteiler betrachtet und eine Bewertung über vorgegebene Leistungs- und Befähigungsmerkmale vorgenommen. Als Instrument der Personalentwicklung gemäß § 24 des Sächsischen Beamtengesetzes zeigt die dienstliche Beurteilung darauf aufbauend ebenfalls das Leistungs- und Befähigungspotenzial der Bediensteten auf. Sie ist dadurch Hilfsmittel des Vorgesetzten, um diese Potenziale zu erkennen, zu erhalten sowie verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. Bestandteil jeder dienstlichen Beurteilung sollten daher Prognosen zur weiteren beruflichen Entwicklung und Vorschläge zur gezielten Förderung des Bediensteten sein. Dabei betont auch die neuere Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts, dass es sich bei dem Prinzip der Bestenauslese um ein Prognosemittel handelt. Dieses thematisiert die Eignung eines Bediensteten für die Übernahme eines neuen Amtes, welches sich durchaus erheblich von der bisherigen dienstlichen Tätigkeit unterscheiden kann.²²⁷ Dies ist in jedem Falle bei der Übertragung eines Amtes mit Führungsaufgaben der Fall. Die Bediensteten erhalten überdies durch die dienstliche Beurteilung ein regelmäßiges Feedback über ihren persönlichen Leistungsstand. Sie können dadurch ihre Leistung im Vergleich zur Erwartung des Dienstherrn und im Verhältnis zu den Leistungen vergleichbarer Bediensteten einordnen.

Für die Auswahl von Führungskräften kommt der dienstlichen Beurteilung dabei eine besondere Bedeutung zu. Auf ihrer Grundlage wird die Entscheidung getroffen, wer Führungsfunktionen übernimmt und sich sodann als Führungskraft weiterentwickelt (indem er höhere Führungsaufgaben übernimmt) und wer nicht. Dazu ist vor der erstmaligen Übernahme einer Führungsfunktion die entsprechende Eignung zu prognostizieren. Üblicherweise kann das jedoch nicht direkt durch eine Betrachtung der bisherigen Leistungen erfolgen.

In der Praxis lässt sich jedoch beobachten, dass das Beurteilungswesen nicht als integraler Bestandteil der Personalentwicklung wahrgenommen wird. Vielmehr besteht eine künstliche Trennung zwischen Beurteilern und Personalentwicklern. Insbesondere ist der Prognoseteil des Beurteilungswesens unterentwickelt. Auch sind die dienstlichen Beurteilungen bei ihrer Nutzung künstlich auf einzelne Entscheidungsmomente eingengt. Es bedarf daher einer ressorteinheitlichen Weiterentwicklung des Beurteilungswesens, wobei diese Entwicklung in die bisherigen Überlegungen eingebettet werden muss. Für den Ordnungsgeber besteht bei der inhaltlichen Gestaltung der Beurteilung

²²⁷ Vgl. Roetteken, Konkretisierung des Prinzips der Bestenauslese in der neueren Rechtsprechung, S. 230 f.

ein weiter Spielraum. Insbesondere können die Beurteilungsmerkmale und die Verhaltensanker weitgehend frei angepasst werden. Daher müssten sich Merkmale konkret aus dem übergeordneten Kompetenzrahmen und dem Führungsleitbild ableiten. Für den Bereich der Führungskräfte sollte zudem vorgesehen sein, dass die Ergebnisse des 360°-Feedbacks und Auswertungen der individuellen Entwicklungsplanung feste Erkenntnisquellen für die Beurteiler sind. Darüber hinaus muss die Prognosefunktion der dienstlichen Beurteilung, als zentrales Steuerungsinstrument der Personalentwicklung stärker in den Fokus rücken. Insbesondere das Potenzial für eine Entwicklung zur Führungskraft oder zur oberen Führungskraft muss erkannt werden und in die Beurteilung einfließen. Potenzialmessung für Führungsaufgaben durch ein vorgeschaltetes eignungsdiagnostisches Instrument sind dabei rechtlich möglich. Beispielsweise, indem diese als Voraussetzung in einem konstitutiven Anforderungsprofil festgelegt und auf freiwilliger Basis durchgeführt wird. Das Ergebnis fließt sodann in den Prognoseteil einer dienstlichen Beurteilung ein.²²⁸ M. a. W.: Ergebnisse von eignungsdiagnostischen Verfahren, Einschätzungen durch Vorgesetzte und Personalentwickler sowie darauf aufbauende Verwendungsempfehlungen fließen in die Regelbeurteilungen ein und werden dadurch fester Bestandteil dieser. Der Logik der vorgeschlagenen Karrierepfade folgend, müssten sich aus der Prognose konkrete Vorschläge für die Förderung des Bediensteten ergeben, welche auf einen Ausbau der Stärken und einen Ausgleich der Schwächen ausgerichtet sein. Demnach sollte ein einheitlicher Katalog an Prognosen für die weitere Entwicklung vorgegeben werden. Vorstellbar wären etwa folgende Prognosen:

- Entwicklung in der derzeitigen Verwendung oder in einer anderen Verwendung mit Vertiefung der personalen und fachlichen Kompetenzen (Fach-Karrierepfad),
- Entwicklung zur Übernahme von Führungsaufgaben (Führungs-Karrierepfad) oder
- Entwicklung der personellen und fachlichen Kompetenzen zur Durchführung von Projektverantwortungen oder Vorhaben der Digitalen Transformation (Projekt-Karrierepfad).

Mit der Prognose müssen konkrete Vorschläge zur gezielten Förderung des Bediensteten verbunden sein, welche sich neben den individuellen Potenzialen auch an den Bestimmungen des jeweiligen Personalentwicklungskonzeptes orientieren. Insbesondere sind folgend Vorschläge vorstellbar:

- Teilnahme an konkreten Maßnahmen der dienstlichen Fortbildung mit dem Ziel einer Förderung ausgewählter personaler oder fachlicher Kompetenzen,
- Teilnahme am Aufstieg nach § 28 des Sächsischen Beamtengesetzes bzw. an der A 14-Qualifizierung gemäß § 27 Absatz 2 des Sächsischen Beamtengesetzes,

²²⁸ Vgl. Lorse, Zum Stand der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, S. 153 f.

- Teilnahme an einer berufsbegleitenden Fortbildungsmaßnahme (im vollständigen oder anteiligen dienstlichen Interesse),
- Teilnahme an einer bestimmten Entwicklungsreihe (z. B. Digital Leader oder ein Führungskräftelehrgang),
- Erweiterung der Verwendungsbreite oder Verwendungstiefe auf dem Wege einer Abordnung bzw. Umsetzung,
- Übertragung höherwertiger Aufgaben,
- Übertragung von Führungsaufgaben oder
- Übertragung einer Projektverantwortung im Betriebssystem B.

Ebenfalls könnten für Auswahlentscheidungen im Führungsbereich gesonderte Anlassbeurteilungen vorgesehen werden, welche stellenscharf die Eignung als Führungskraft prognostizieren.

6.5 Entwicklung des Auswahl- und Entwicklungssystems

Die bisherigen Überlegungen münden in eine deutlich erweiterte Erwartungshaltung gegenüber dem für die Personalauswahl und -entwicklung zuständigen zentralen und dezentralen Organisationseinheiten. Die entsprechenden Bediensteten würden die Verantwortung für eine tatsächliche Umsetzung der angedachten Maßnahmen tragen und müssen daher bei der Aufgabenerledigung unterstützt werden. Im Kern müssen dazu die bisherigen Überlegungen zur organisatorischen Neuausrichtung auf diesen Personenkreis übertragen werden: Es bedarf demnach einer Stärkung von strategischer Steuerung, selbstorganisierten und lernenden Strukturen sowie agilen Arbeitsmethoden. Zudem muss eine fortlaufende Professionalisierung des für die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften zuständigen Personal angestrebt werden. Dazu bedarf es eines ressortübergreifenden Ansatzes, welcher zumindest die Einrichtung von Netzwerkstrukturen, die Erarbeitung von Qualitätsstandards und gemeinsamen Fortbildungsmaßnahmen umfasst. Überdies sollten gemeinsame Lern- und Reflexionsräumen für den Wissens- und Erfahrungsaustausch eingerichtet werden.²²⁹ Im Bereich der Personalauswähler betrifft dies insbesondere die Kompetenzen im Bereich der Eignungsdiagnostik, der Potenzialbeurteilung und der Gestaltung von rechtssicheren und validen Auswahlverfahren. Eine derartige Maßnahme entspricht auch dem Vorschlag des PK I-Berichtes, die Wirkung von Auswählerverfahren regelmäßig zu überprüfen und die Auswahlverfahren insgesamt zu professionalisieren.²³⁰ Hingegen müsse die Personalentwickler sich stärker als Berater bzw. *Transfer Agents* sehen, welche Dienstleister für Führungskräfte

²²⁹ Vgl. Persitzky und Peschke, Führungskräfteentwicklung zur Förderung der Selbstorganisation im Unternehmen, 2017, S. 143 f.

²³⁰ Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung, 2016, S. 61.

sind. Sie beraten Führungskräfte auf ihrem Entwicklungsprozess und unterbreiten gezielt Angebote. Dabei unterstützen sie die Führungskraft nicht nur bei der Auswahl und Zusammenstellung einer Maßnahme, sondern unterstützen auch den Selbstreflexions- und Transferprozess. In diesem Zusammenhang muss den Personalentwicklern auch die Zuständigkeit für das Management der Transferleistung übertragen und ein Aufgabenschwerpunkt in die Überprüfung der Wirksamkeit der eigenen Beratung gelegt werden. Dieser Personenkreis ist demnach gesondert zu schulen und muss ebenfalls Raum für Austausch und die Selbstreflexion erhalten.²³¹ An diesem Punkt setzt auch der Vorschlag des PK II-Berichts an, das Fortbildungszentrum Meißen weiter zu stärken und vor Ort ein dezidiertes Führungskräftezentrum vorzusehen.²³²

²³¹ Eine derartig wirksamkeitsorientierte Fortentwicklung der Grundsätze von Entwicklung und Transferleistung, stellt jedoch einen gesonderten Untersuchungsgegenstand dar.

²³² Vgl. Sächsische Staatskanzlei, Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs, 2020, S. 85.

7. Schluss

Der derzeitige Schwerpunkt der Personalauswahl liegt – auch im Führungsbereich – auf rechtssicheren Auswahlverfahren. Anhand des Anforderungsprofils wird im Rahmen des Auswahlverfahrens die fachliche Eignung anhand formaler Berufsqualifizierungen bzw. der dienstlichen Beurteilungen geprüft. Die Übernahme von Führungsaufgaben ist dabei die berufliche Fortführung einer regulären Fachkarriere. Insgeheim wird davon ausgegangen, dass Führungsaufgaben ein Primat der höheren Funktionsebene sind und die berufliche Qualifizierung bereits die notwendigen Führungskompetenzen vermittelt hat. Dies ist – man muss es deutlich feststellen – eine Fehlannahme. Eine vorbereitende Entwicklung zur Führungskraft findet derzeit nur in Gestalt des Nachwuchsführungslehrgangs und/oder der eigenverantwortlichen Teilnahme an Führungsseminaren des Katalogprogramms statt. Nach erfolgreicher Auswahl und Übertragung der Führungsaufgabe, wird die obsiegende Fachkraft mit Führungsrealität konfrontiert. Wiederum eigenverantwortlich erfolgt durch die Führungskraft eine Teilnahme an weiteren Fortbildungsveranstaltungen. Die Staatsregierung hat dabei keine anderslautende Erwartungshaltung gegenüber ihrem Führungssystem. Die Funktionalität des Führungssystems und dessen Reproduktion über Führungsnachwuchs stehen dabei jedoch in einem Wechselverhältnis. Demnach reproduziert sich ein – insbesondere im Hinblick auf das eigene Bewusstsein – dysfunktionales Führungssystem in seiner Dysfunktionalität immer wieder selbst. Die Auswahl des Führungsnachwuchses geschieht ungesteuert und die individuelle Entwicklung der Führungspersönlichkeiten wird dem Zufall überlassen.

Diese Vorgehensweise wird nicht den notwendigen Ansprüchen an Führungskräfte gerecht. Vielmehr wird das Führungssystem der Staatsverwaltung mit erheblichen Herausforderungen in Folge der gesellschaftlichen Megatrends konfrontiert sehen. Zur Bewältigung muss sich die Staatsverwaltung organisational und personell weiterentwickeln. Dazu bedarf es zunächst eines planerisch-gestaltenden Handlungswillens der Staatsregierung. Nach den bisherigen Ausführungen muss angenommen werden, dass das derzeitige Handeln der Staatsregierung tatsächlich eher in der inkrementierten Entwicklung des bestehenden Systems und einzelfallbezogenen Problembetrachtung liegt. Eine policy-bezogene Untersuchung der Entscheidungsfindung des Staatswesens im Personalbereich würde sich demnach als eigenständiges Untersuchungsobjekt anbieten.²³³ Ein entstandener Handlungswille muss in die strategische Beschreibung eines SOLL-Zustandes der Staatsverwaltung münden: Welche Kultur soll in der Staatsverwaltung ge-

²³³ Betrachtet werden könnte etwa, welche Anlässe zu Strategieprozessen und Paradigmenwechseln führen, welche Begründungen dazu aufgestellt und welche Daten und Auswertungen zu Grunde gelegt werden.

lebt werden? Welche Struktur sollen Staatsbehörden aufweisen? Welche Arbeitsmethoden sollen Bediensteten anwenden, um Herausforderungen zu meistern? Erst mit den Antworten auf diese Fragen kann eine Organisationsstrategie entwickelt werden. Ausgehend von dieser sind die Fragen zu stellen, die es für eine Führungskräftestrategie zu beantworten gilt: Was ist die Erwartungshaltung der Staatsregierung gegenüber dem Führungssystem und der einzelnen Führungskraft? Welche Rolle soll das Führungssystem in den kommenden Jahrzehnten übernehmen? Wo liegen Schwerpunkte in der Führungskultur allgemein und wo in den einzelnen Führungsaufgaben? Wie viele Führungskräfte werden wann benötigt und auf welchen Weg soll dieser Bedarf gedeckt werden? Welcher Kompetenzen bedürfen die Führungskräfte und wie kann ich diese entwickeln? Aufbauend auf den Antworten, sind durch das Führungssystem mit einem Kompetenzrahmen und einem Führungsleitbild die eigentlichen Steuerungsgrundlagen für eine nachhaltige und kompetenzorientierte Auswahl und Entwicklung von Führungskräften zulegen. Hierauf aufbauend erfolgt dann die eigentliche Operationalisierung und Praxisimplementierung. Schritt für Schritt entsteht somit eine integrierte Kaskade von Strategie, Planungen und Vollzug, deren einzelne Glieder in einem gegenseitigen Wechselverhältnis stehen.

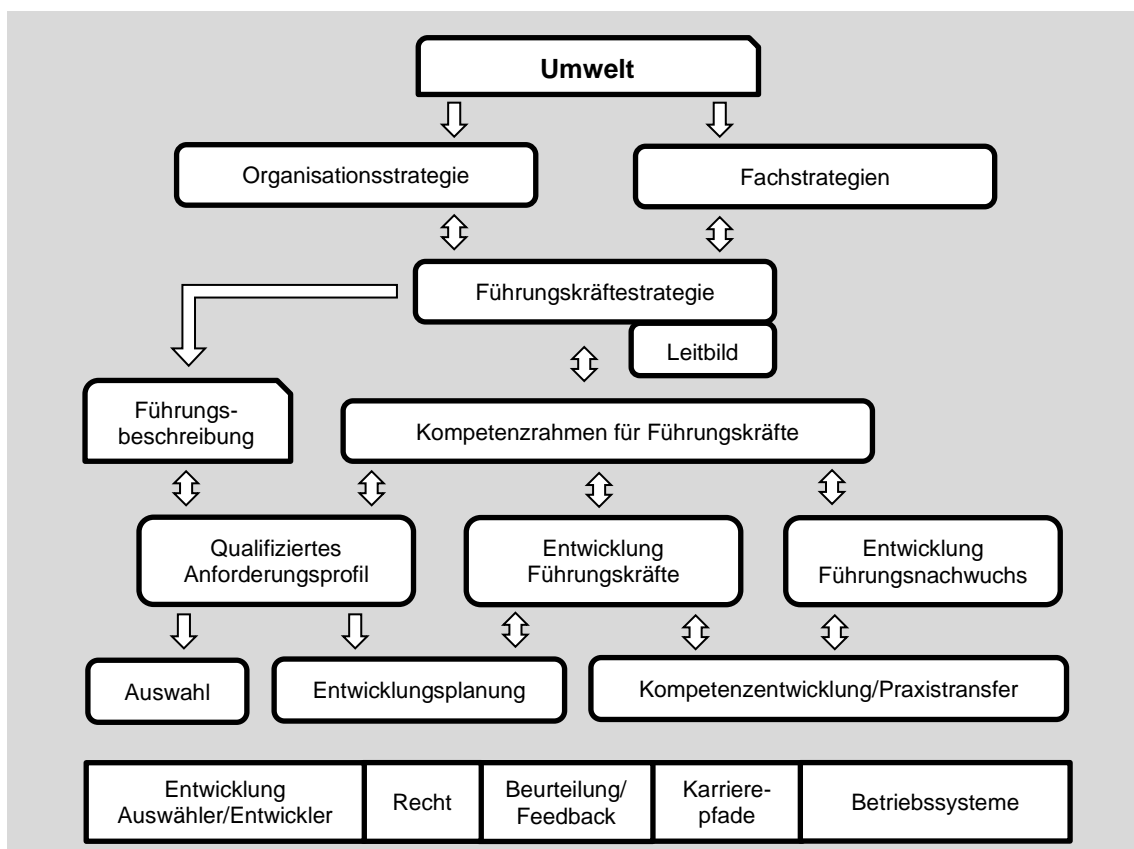


Abbildung 7-1: Auswahl und Entwicklung als Kaskade

Die bisherigen Überlegungen haben aufgezeigt, dass notwendige Führungskompetenzen dabei weder durch grundständige Berufsausbildungen noch durch eine fachliche

Tätigkeit ohne Führungsaufgaben entwickelt werden. Überdies muss auch erst eine individuelle Führungspersönlichkeit durch Erfahrung, Selbstreflexion und Praxistransfer heranreifen. Als Folge dessen rückt für das Führungssystem insgesamt die eigene Entwicklung in den Vordergrund, während die Auswahl einzelner Mitglieder für dieses System einen dienenden Charakter annimmt. Es bedarf dazu einer Identifizierung geeigneten Führungsnachwuchses, einer kontinuierlichen Vorbereitung entsprechender Kandidaten auf die Übernahme von Führungsaufgaben, eine Begleitung bei der Einarbeitung in die Führungsrolle und der berufslebenslangen Entwicklung. Damit verbunden ist die ganzheitliche Entwicklung des Entwicklungssystems in seiner Rolle, seiner Struktur, seinem Personal, seinen Prozessen und seinen Instrumenten. Auf diesem Weg können sodann das Leistungsprinzip und die Bestenauslese tatsächlich gelebt werden.

Die selbstreferentielle Schwerpunktsetzung des Führungssystems auf die eigene Entwicklung bildet zudem die Grundlage dafür, dass die Führungskräfte ihre Entwicklungsverantwortung gegenüber den eigenen Bediensteten nachhaltig wahrnehmen. Eine fortlaufende auf Nachhaltigkeit und Praxistransfer ausgerichtete Personalentwicklung der Führungskräfte und aller Bediensteter wird somit zum Grundstein für eine lernende Organisation. An dieser Stelle wird auch deutlich, welche Bedeutung die übergeordnete strategische Zielsetzung der Gesamtorganisation einnimmt, denn nur, wenn solch eine Zielsetzung besteht, kann die Umsetzung tatsächlich nachhaltig implementiert werden. Für die Staatsregierung wird die fortlaufende Formulierung von Erwartungshaltungen gegenüber dem und die Entwicklung des eigenen Führungssystems damit auch zu einem zentralen Steuerungsinstrument der Organisationsentwicklung und damit Garant einer leistungsstarken Staatsverwaltung.

Die große Herausforderung liegt dabei in der Dynamik dieses Prozesses. Schließlich wird die Operationalisierung der Führungskräftestrategie immer wieder anzupassen sein. Liegt anfangs noch der Schwerpunkt in der Entwicklung der langjährigen Führungskräfte, kleineren Veränderungsprozessen und dem Ausbau geeigneter Auswahl- und Entwicklungsinstrumente, wird die Veränderung schrittweise umfangreicher und schneller werden. Neue Rahmenbedingungen müssen sodann durch die oberen Führungskräfte und die Personalverwaltung tatsächlich angewandt und gelebt werden. Konflikte zwischen den jüngeren Führungskräften des klassischen Systems und den ersten Generationen neu sozialisierter Nachwuchskräfte müssen rechtzeitig erkannt und gelöst werden. Die Organisations- und Führungskräftestrategien müssen immer wieder neu an die Herausforderungen und diesen zugrundeliegenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Wandel angepasst werden. Durch diese Anstrengungen steigt schrittweise die Funktionalität des Führungssystems durch die Synthetisierung geeigneten Führungsnachwuchses. Die Wechselbeziehungen zwischen Führungssystem und

Führungspersönlichkeiten sowie die Wirkungsweise des Entwicklungssystems als katalysierenden Intermediär sind dabei vertieften Einzeluntersuchungen zugänglich. Dies gilt auch für die einzelnen Elemente der skizzierten Kaskade.

Kernsätze

1. Das Zusammenfallen der gesellschaftlichen Megatrends der Digitalen Transformation und des Demografischen Wandels stellen im Verbund mit einem fortlaufenden Aufgaben- und Wertewandel die Staatsverwaltung vor umfangreiche Herausforderungen. Um weiterhin handlungsfähig zu bleiben, bedarf es einer umfangreichen Organisationsentwicklung. Dazu muss die Staatsregierung eine Organisationsstrategie vorgeben.
2. Träger dieser Veränderung ist in erster Linie das Führungssystem. Dieses muss zunächst selbst Objekt notwendiger Veränderungsprozesse sein. Dazu bedarf es einer Führungskräftestrategie, welche Ausgangspunkt für die Einrichtung eines kompetenzorientierten und nachhaltigen Systems zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften ist. Wichtige Steuerungsinstrumente sind Kompetenzrahmen und Führungskräfteleitbild.
3. Da notwendige Führungskompetenzen nicht über berufliche Qualifizierung oder Berufspraxis ohne Führungsaufgaben vermittelt werden, darf es einer Identifizierung von für Führungsaufgaben geeigneten Bediensteten, ihrer Vorbereitung auf eine Übernahme einer Führungsverwendung, einer Begleitung bei der Einarbeitung in die Führungsrolle und der berufslebenslangen Weiterentwicklung.
4. Die Auswahl von Führungskräften muss daher unter Nutzung eines qualitativen Anforderungsprofils stärker auf das Führungspotenzial und nicht vergangene fachliche Leistungen ausgerichtet sein. Es kommt zu einem Paradigmenwechsel, wonach das Primat nicht bei der Auswahl, sondern bei der Entwicklung von Führungskräften liegt.
5. Über die kontinuierliche Entwicklung der individuellen Führungskräfte steuert die Staatsregierung die Entwicklung des Führungssystems und somit die organisationale Weiterentwicklung der Staatsverwaltung. Führungskräfteentwicklung ist somit das zentrale Instrument der Organisationsentwicklung.
6. Ein kompetenzorientiertes und nachhaltiges System zur Entwicklung von Führungskräften bedarf zur Wirksamkeit einheitlicher Qualitätsmerkmale, einer integrierten Evaluierung und einer Einbettung in alle Bestandteile des Personalmanagements. Die fortlaufende Entwicklung des für die Auswahl und Entwicklung zuständigen Personals ist Grundvoraussetzung.
7. Die Elemente des skizzierten Systems stehen in einer kaskadenhaften Beziehung, welche die Herausforderungen als Umweltfaktoren, die strategischen Vorgaben und Einzelmaßnahmen verbindet. Überdies sind Wechselbeziehungen angelegt, um ein lernendes System zu implementieren.

Anhangsverzeichnis

Anhang A – Grundgerüst Führungsleitbild	VII
Anhang B – Maßnahmengerüst nachhaltige Kompetenzvermittlung	VIII
Anhang C – Evaluierungsrahmen Entwicklung.....	X
Anhang D – Reifegradmodell Entwicklung	XII

Anhang A – Grundgerüst Führungsleitbild

Bronner und Frohnen haben ein Grundgerüst für ein Leitbild zur wirksamen Führung an Universitäten entwickelt, welches sich auch auf die Staatsverwaltung adaptieren lässt:²³⁴

▪ **Aufgabenorientierung**

- *Zielerklärung und Überwachung:* Strukturierte Vermittlung und Erläuterung der zu erledigenden Aufgaben, geeignete Kontrolle der Aufgabenerledigung sowie Beratung und Unterstützung der Bediensteten.
- *Förderung einer unterstützenden Kooperationsumgebung:* Digitale Transformation von Prozessen, zeitgemäße Arbeitsmethodik und Entwicklung zu einer lernenden Organisationseinheit.
- *Ermöglichung einer selbstorganisierten Aufgabenerledigung:* Einrichtung zielfördernder Strukturen (zwischen den Bediensteten) und Stärkung der Mitarbeiterautonomie (des einzelnen Bediensteten)

▪ **Beziehungsorientierung**

- *Förderung des Teams*
- *Präsenz und Ansprechbarkeit:* Präsenz im Maschinenraum, Ansprechbarkeit für die eigenen Bediensteten und Achtsamkeit gegenüber den Bediensteten als Grundlage für eine gegenseitige Vertrauensbasis.
- *Wertschätzendes Feedback:* Kontinuierliches Feedback zur Aufgabenerledigung an die Bediensteten, Würdigung der tatsächlichen Arbeitsleistung, Kritik und Förderung sowie Einforderung von Feedback über die eigene Führungstätigkeit.
- *Freiräume zulassen und Autonomie fördern:* Selbstorganisation zulassen, durch Feedback und Kritik die Autonomie der Bediensteten fördern und das gemeinsame Vertrauen nutzen.
- *Entwicklungsmöglichkeiten:* Personalentwicklung als ständige Aufgabe (sowohl im Hinblick auf Kompetenzen als auch den beruflichen Fortgang).

▪ **Innovationsorientierung**

- *Förderung von Innovationen:* Offen sein für Neues.
- *Austausch auf Augenhöhe:* Fachlich und methodischer Austausch auf Augenhöhe im Hinblick auf mögliche Innovationen, Innovationskultur leben, Schwierigkeiten und Hemmnisse erläutern sowie vertrauensvoller Schmieden gemeinsamer Pläne.
- *Erleichterung konkurrenzfreier Austauschmöglichkeiten:* Innerhalb der Organisationseinheit muss der strukturelle, fachliche und methodische Austausch mit dem Ziel eines gemeinsamen Lernprozesses institutionalisiert werden.

²³⁴ Vgl. Bronner und Frohnen, Führen Professoren anders?, 2017, S. 145–148.

Anhang B – Maßnahmengerrüst nachhaltige Kompetenzvermittlung

1. Vorbereitung

Das Lernziel einer Entwicklungsmaßnahme wird aus dem Kompetenzrahmen und Führungsleitbild abgeleitet. Es wird bestimmt welche Kompetenzen entwickelt werden sollen und wie die Maßnahme einen möglichst hohen Praxisbezug aufweisen kann. Es Festlegungen zur Evaluierung nach dem Evaluierungsrahmen getroffen.

2. Standortbestimmung der Teilnehmer

Die Kompetenzen und des Wissens der Teilnehmer werden – bestenfalls mit einem diagnostischen Verfahren – erhoben. Das Ergebnis wird mit den jeweiligen Vorgesetzten abgestimmt und mit ihm individuelle Erwartungshaltungen sowie Entwicklungsziele bestimmt. Darunter fallen Überlegungen zum Praxistransfer.

3. Praxisbezogene Übungen

Die Entwicklungsmaßnahme greift den Entwicklungsstand der Teilnehmer auf und versucht diesen in praktische Führungssituationen zu übertragen. Diese praktische Ausrichtung erleichtert den Teilnehmern den Einstieg in die Reflexion und legt den Grundstein für den Praxistransfer. Die Teilnehmer sollen möglichst in Praxisübungen spielerisch Führungsrollen übernehmen und dergestalt Auswirkungen des eigenen Führungshandelns erleben.

4. Begleitung durch eLearning-Angebot

Die Entwicklungsmaßnahme wird durch eine geeignete eLearning-Plattform unterstützt, welche nicht nur den Austausch in der Gruppe fördert, sondern auch zusätzliche Materialien zum Selbstlernen bereitgestellt.²³⁵

6. Regelmäßige Feedbackrunden

Die Teilnehmer können über feste Feedbackrunden Einfluss auf die weitere Gestaltung der Maßnahme nehmen und werden dadurch partizipativ eingebunden.

6. Zwischen- und Schlussfazit

Über ein Zwischen- und Schlussfazit werden Erwartungshaltungen und Entwicklungsziele mit den Ergebnissen verglichen. Die Teilnehmer werden gebeten bereits über einen möglichen Praxistransfer zu diskutieren.

²³⁵ Vgl. Steiner und Landes, Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung, 2017, S. 172 ff.

7. Nachlese

Mit einigem zeitlichen Abstand wird die Maßnahme noch einmal mit den Teilnehmern ausgewertet und insbesondere der Praxistransfer besprochen. Bei den Führungskräften wird auch das Ergebnis der Evaluierung vorgestellt. Die Ergebnisse der Nachschau fließen in die weitere Entwicklung des Programms ein.

8. Praxistransfer

In den Behörden wird der Praxistransfer durch die Bereitstellung von Lernräumen unterstützt. Die Teilnehmer einer Maßnahme sollen die Ergebnisse im Führungskreis vorstellen. Dazu sind im Gruppenbereich insbesondere folgende Lernformate etabliert:²³⁶

- *Führungszirkel*: Führungszirkel sollten als selbstorganisierte Workshops ausgestaltet werden, in welchen die beteiligten Führungskräfte konkrete Führungssituationen besprechen oder gemeinsam Strategien entwickeln. Die Zirkel leisten somit einen Beitrag zur Entwicklung eines Führungsbewusstseins. Regelmäßig sollte das Angebot einer Moderation oder eines fachlichen Impulses von außen bestehen.²³⁷
- *Kollegiale Beratung*: Strukturiertes Diskussionsformat zur Erörterung und Reflexion von Praxisproblemen. Das Format fordert Kompetenzen und Reflexionsfähigkeit der Beteiligten.
- *Lernstatt*: Aufbau von Grundlagenwissen in selbstorganisierten Gruppen. Im Kern werden durch die Gruppendiskussion ein Erfahrungsaustausch und die Aufnahme externer Informationen angeregt. Durch eine Moderation wird auf das Erreichen des Lernziels geachtet.
- *Qualitätszirkel/Community of Praxis*: Selbstorganisierte Gruppe, welche längerfristig Prozesse und Strukturen des eigenen Aufgabenbereichs hinterfragt und Verbesserungsvorschläge erarbeitet.
- *Action Learning*: Bearbeitung von real existierenden Problemstellungen innerhalb einer Gruppe. Kann als Projekt organisiert werden. Lernprozess und Problemlösung stehen hier im Einklang.
- *Planspiele*: Spielorientiertes Format zur Vermittlung von Zusammenhängen und Kompetenzen zum Umgang mit Komplexität. Grundlage des Spiels sind Modellszenarien mit umfangreichen Rahmenbedingungen. Die Teilnehmer können in diesem Modellsystem verschiedene Rollen übernehmen und die Auswirkungen von Entscheidungen beobachten.

²³⁶ Vgl. Steiner und Landes, Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung, 2017, S. 166–173.

²³⁷ Vgl. Persitzky und Peschke, Führungskräfteentwicklung zur Förderung der Selbstorganisation im Unternehmen, 2017, S. 153.

Anhang C – Evaluierungsrahmen Entwicklung

Aufbauend auf den Arbeiten von Kirkpatrick – dem sogenannten 4-Level-Programm – schlägt Gourmelon einen sechsstufigen Evaluierungsrahmen für Entwicklungsmaßnahmen vor.²³⁸ Dieser wurde im Folgenden in eine standardisierte Form überführt und um Grundaussagen ergänzt.

Ebene 1 – Teilnahme	
Kernfrage	Wer hat zu welchen Kosten an was teilgenommen?
Erhebung	Erfassung durch Personalentwickler. Wird üblicherweise bereits zur Dokumentation der Mittelverwendung erhoben.
Daten	Quantitative Daten (Erfassung Köpfe und Kosten). Daten können ggf. aggregiert werden (Schulungsmaßnahmen pro Jahr, Durchschnittliche Kosten pro Schulung, etc.)
Aussagekraft	Beschränkte Aussagekraft da ihrem Wesen nach nur Metadaten erhoben werden

Ebene 2 – Zufriedenheit	
Kernfrage	Wie zufrieden sind die Teilnehmer?
Erhebung	Anonyme Evaluierungsbogen.
Daten	Einfache Bewertung durch Teilnehmer, Feedback zur Veranstaltung.
Nebeneffekt	Teilnehmer müssen Veranstaltung reflektieren, Dozent erhält unmittelbar Feedback, Personalentwickler erhalten Auswertung einer Veranstaltung, an der sie nicht teilgenommen haben.
Aussagekraft	Beschränkt, da de facto die Stimmung der Teilnehmer gemessen wird. Problem eingeschränkter Ehrlichkeit (sog. Happy Sheets).

Ebene 3 – Lernerfolg	
Kernfrage	Was haben die Teilnehmer gelernt?
Erhebung	Leistungsnachweis zur Überprüfung des Wissenserwerbs.
Daten	Benotung Leistungsnachweise. Messung des erworbenen Fachwissens.
Nebeneffekt	Teilnehmer sind mit Prüfungssituation konfrontiert. M. a. w.: Maßnahme wird ernster genommen, da für den Abschluss eine Leistung notwendig ist. Teilnehmer müssen sich zur Vorbereitung des Leistungsnachweises mit Materie auseinandersetzen (und lernen).
Aussagekraft	Hängt von Validität der Prüfung ab.

Ebene 4 – Lerntransfer	
Kernfrage	Wird das Gelernte auch tatsächlich in der Praxis umgesetzt?
Erhebung	Dokumentation eines Erfahrungsaustauschs der Teilnehmer mit zeitlichem Abstand oder eines nachgeschalteten Praxisworkshops. Selbsteinschätzung. Beobachtung durch Vorgesetzte im Dienstalltag.
Daten	Beschreibung des Praxistransfers.

²³⁸ Gourmelon, Personalentwicklung im öffentlichen Sektor, 2015, S. 4 f.

Ebene 4 – Lerntransfer	
Nebeneffekt	Teilnehmer wissen bereits vor der Maßnahme, dass von ihnen ein Praxistransfer erwartet wird. Reflexionsraum wird natürlicher Bestandteil der Maßnahme.
Aussagekraft	Rückschlüsse auf Angemessenheit Lernstoff, Didaktik und Praxistransfer.

Ebene 5 – Organisationserfolg	
Kernfrage	Ist das Gelernte für die Organisation bedeutsam?
Erhebung/ Daten	Im Gegensatz zu den anderen Ebenen lässt sich kein allgemeines Vorgehen ableiten. Stattdessen ist möglichst je Kompetenz eine empirische Auswertung vorzusehen. Dabei müssten bereits bei der Erstellung des Kompetenzrahmens Hypothesen und Wirkungszusammenhänge bedacht und Überprüfungsmöglichkeiten festgelegt werden. Beispielsweise könnte ein Zusammenhang zwischen Führungskompetenzen und Mitarbeiterzufriedenheit angenommen werden. Demnach müsste sich durch die kontinuierliche Entwicklung von Führungskompetenzen verschiedener Führungskräfte eine kontinuierliche Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit beobachten lassen. Hier müsste demnach eine kontinuierliche und mehrjährige Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit erfolgen (auch unter Nutzung von Feedback-Instrumenten). Bei Kompetenzen des Konfliktmanagements könnte die Anzahl von durchgeführten Konfliktbewältigungsmaßnahmen gemessen werden. Bei Projektplanungskompetenzen könnten Anzahl der in Projektform organisierten Vorhaben und deren Güte erhoben werden.
Nebeneffekt	Überprüfung des Kompetenzrahmens und Führungsleitbildes auf ihre Praxisauswirkung. Personalentwickler werden angehalten sich vertieft mit ihrer Tätigkeit auseinanderzusetzen (da sie letztlich auch ihre eigene Arbeit evaluieren).
Aussagekraft	Extrem abhängig von den gewählten Wirkungszusammenhängen und Messinstrumenten.
Anmerkung	Auf dieser Ebene findet die eigentliche Überprüfung des Kompetenzrahmens statt. Denn nach dem auf der planerischen Seite eine Kompetenz als wünschenswert bestimmt wurde, Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung durchgeführt wurden und eine Überprüfung stattfand ob die Kompetenz erfolgreich vermittelt wurde, wird auf dieser Ebene überprüft, ob die Kompetenz überhaupt die eigentlich angedachte Problemlösungsfähigkeit vermittelt.

Ebene 6 – Wirtschaftlicher Erfolg	
Kernfrage	Hat sich der Aufwand für die Maßnahme gelohnt?
Erhebung	Gegenüberstellung des Aufwandes mit den Ergebnissen der anderen Ebenen.
Daten	Aussagen zu Effizienz, Effektivität und Wirksamkeit.
Nebeneffekt	Ansatzpunkt für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Kompetenzrahmens.
Aussagekraft	Stark abhängig von den ursprünglichen Planungen und den Daten der vorangegangenen Ebenen.
Anmerkung	Erst auf dieser Ebene kann eine tatsächlich sinnvolle Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgen. Häufig erfolgt eine reine kostenmäßige Betrachtung (Wie viel Geld im Jahr ausgegeben, Welcher durchschnittliche Aufwand pro Kopf). An dem 6-Ebenen-Modell sieht man aber, dass diese Fragen auf Ebene 1 als schlichte Meta-Daten ohne Aussagekraft zur Zielerreichung verbleiben. Der berechnete Anspruch einer wirtschaftlichen Mittelverwendung kann vor Ebene 5 überhaupt nicht überprüft werden, da vorher überhaupt keine sinnhaften Aussagen zur Zielerreichung vorliegen.

Anhang D – Reifegradmodell Entwicklung

Ausgehend von den Überlegungen zur Führungskräfteentwicklung wird folgendes Reifegradmodell vorgeschlagen:

Reifegrad I: Inkonsistentes Führungskräfteentwicklung

Hierbei handelt es sich um den derzeit in der Staatsverwaltung regelmäßig anzutreffenden Reifegrad. Führungskräfteentwicklung wird in Gestalt einzelner, nicht aufeinander abgestimmte Maßnahmen durchgeführt. Führungskräfte begreifen die eigene Weiterentwicklung nicht als Zugewinn. Über Transferansätze, etwa in Gestalt von Feedback oder Coaching, wird zumeist nur diskutiert.

Merkmal	Ausprägung	Indikator
Stellenwert	Geringer Stellenwert innerhalb der Strukturen und geringe Unterstützung durch obere Führungskräfte.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unregelmäßige Teilnahme oberster Führungskräfte an Maßnahmen. ▪ Teilnahme an Fortbildungen wird als fakultativ betrachtet (es werden keine Vorteile erkannt).
Strategie	Es besteht kein strategischer Entwicklungsplan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht keine übergeordnete Planung für das Führungssystem. ▪ Keine ressort- oder behördenübergreifende Planungsgrundlage.
Angebot	Angebot liegt katalogartig vor, ist aber weder strategisch abgestimmt noch nachhaltig ausgerichtet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht kein Kompetenzrahmen als Grundlage für das Katalogangebot. ▪ Katalogangebot wird ad hoc nach Jahrestrends zusammengestellt. ▪ Führungskräfte wählen frei aus Katalogangebot. ▪ Es erfolgt keine Abstimmung auf verschiedene Hierarchieebenen oder individuelle Reifegrade.
Transfer	Ein Management der Transferleistung ist nicht angelegt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es bestehen keine Transferstrukturen.

Reifegrad II: Strukturierte individuelle Führungskräfteentwicklung

Eingedenk in der Praxis auftretender Probleme und anstehender Herausforderungen findet derzeit eine Entwicklung in Richtung des zweiten Reifegrades statt. Wenngleich die Situation in den einzelnen Ressorts und Staatsbehörden noch ausdifferenziert ist, setzen mit den Planungen der SK zur Führungskräftefortbildung und den Führungskräfteanteilen der Fortbildungsinitiative der HSF Meißen erste übergeordnete Strategieprozesse und Planungen ein. Erste obere Führungskräfte promoten das Thema bzw. beginnen mit einer strukturierten Entwicklung des Führungsnachwuchses. Im Bereich des Transfers laufen erste Pilotprojekte an.

Merkmal	Ausprägung	Indikator
Stellenwert	Führungskräfteentwicklung rückt in den Fokus.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obere Führungskräfte nehmen regelmäßig an Veranstaltungen teil und beginnen sich an der Entwicklung der Führungskräfte zu beteiligen. ▪ Teilnahme an Veranstaltungen gilt als obligatorisch (und fließt in die Prognose zur weiteren beruflichen Entwicklung ein).
Strategie	Es bestehen Ansätze einer übergeordneten Strategie.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es bestehen Ansätze einer Führungskräftestrategie. ▪ Innerhalb der Ressorts bestehen gemeinsame Planungsgrundlagen. Es erfolgt ein ressortübergreifender Austausch.
Angebot	Neben dem strategisch ausgerichteten Angebot etablieren sich Entwicklungsprogramme.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insgesamt erfolgt eine Orientierung an der übergeordneten Strategie. ▪ Es wurde ein Bündel an Führungskompetenzen festgelegt. ▪ Das Katalogangebot orientiert sich in einem mehrjährigen Rahmen an den übergeordneten Planungen und den Entwicklungsprogrammen. ▪ Für individuelle Hierarchieebenen bestehen Entwicklungsprogramme. Individuelle Reifegrade werden durch Einzelveranstaltungen berücksichtigt
Transfer	Erste Ansätze eines Transfermanagements.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungskräfteentwicklung wird mit Wissensmanagement verknüpft. ▪ Mit Führungszirkeln bestehen regelmäßige Formate zum Austausch über Transfererfahrungen. ▪ Es bestehen Ansätze eines Feedbacks zwischen Transferergebnis und Katalogangebot.

Reifegrad III: Systemische Führungskräfteentwicklung

Dieser Reifegrad stellt die derzeitige Zielreife dar. Die Entwicklung von Führungskräften ist organisch in eine Gesamtstrategie eingebettet und folgt sowohl strategischen Zielen als auch praktischen Erfahrungen. Führungskräfte begreifen die gemeinsame Entwicklung als individuellen und organisationalen Vorteil. Innerhalb der Staatsverwaltung bestehen aufeinander abgestimmte Strategien und Planungen.

Merkmal	Ausprägung	Indikator
Stellenwert	Führungskräfteentwicklung ist ein strategischer Eckpfeiler.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obere Führungskräfte erkennen die Führungskräfteentwicklung als wichtige eigene Aufgabe. ▪ Eine Teilnahme an Maßnahmen gilt als selbstverständlich.
Strategie	Es besteht ein strategischer Ansatz.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht eine Führungskräftestrategie. ▪ Es bestehen ressortübergreifende Planungsgrundlagen. ▪ Neben etablierten Entwicklungsprogrammen werden regelmäßig individuelle Entwicklungspläne erstellt.

Merkmal	Ausprägung	Indikator
Angebot	Das Angebot ist sowohl in die strategische Planung als auch das Feedback aus dem Praxistransfer integriert.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht ein auf die übergeordneten Planungen abgestimmter Kompetenzrahmen ▪ Das Katalogangebot orientiert sich in einem mehrjährigen Rahmen an den übergeordneten Planungen und den Entwicklungsprogrammen. ▪ Das Feedback aus dem Praxistransfer wird kontinuierlich einbezogen. ▪ Führungskräfte werden in die Entwicklung mit einbezogen.
Transfer	Systemische Entwicklungsprogramme beinhalten von vornherein Planungen zur Selbstreflexion und zum Praxistransfer.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationales Lernen findet statt. ▪ Das Führungssystem begreift sich als lernende Organisation. ▪ Mit Führungszirkeln und Feedback-Instrumenten wird kontinuierlich die individuelle Entwicklung begleitet. ▪ Es besteht ein integriertes Management für den Praxistransfer.

Literaturverzeichnis

- Armutat**, Sascha; Dorny, Hans-Jörg; Ehmann, Hans-Martin; Eisele, Daniela; Frick, Gerold; Grunwald, Christiane et al.: *Agile Unternehmen - Agiles Personalmanagement*. Hg. v. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Frankfurt am Main, 2016.
- Asendorpf**, Jens B.: *Stabilität, Veränderung und Vorhersagekraft der Persönlichkeit. Beiträge der Persönlichkeitspsychologie*. In: Karlheinz Sonntag (Hg.): *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen, 2016, S. 125–144.
- Au**, Corinna von: *Organisationen in herausfordernden Zeiten des Wandels. Bedeutung, Verlauf und Erfolgsfaktoren in Veränderungen aus systemischer und synergetischer Sicht*. In: Corinna von Au (Hg.): *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung*. Wiesbaden, 2016, S. 1–20.
- Au**, Corinna von: *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und -kulturen durch systemisches Coaching als Herzstück eines holistischen Führungskräfteentwicklungsprogrammes*. In: Corinna von Au (Hg.): *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen. Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme*. Wiesbaden, 2017, S. 1–26.
- Becker**, Manfred: *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. 6., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart, 2013.
- Berger**, Jennifer; Fischer, Sabine: *Innovative Entwicklung von Führungspersönlichkeiten durch Neuroleadership am Beispiel des Land- und Forstwissenschaftlichen Versuchszentrums Laimburg in Südtirol*. In: Corinna von Au (Hg.): *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen. Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme*. Wiesbaden, 2017, S. 119–140.
- Berthel**, Jürgen; Becker, Fred: *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 11., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2017.
- Bogumil**, Jörg; Jann, Werner: *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Eine Einführung*. 3., vollständig überarbeitete Aufl., Heidelberg, 2020.
- Bornträger**, Martin: *Nachwuchsführungskräfte und öffentlicher Dienst. ein Bund fürs Leben?* In: Andreas Gourmelon (Hg.): *Kompetenzen für die Zukunft - Personalentwicklung im Fokus*. 1. Aufl. Heidelberg, 2015, S. 9–21.
- Brandes**, Lena; Santifaller, Doris: *Herausforderungen der Führung auf Distanz in sozialen Organisationen. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele*. In: Corinna von Au (Hg.): *Führen in der Vernetzten Virtuellen und Realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*. Wiesbaden, 2017, S. 173–192.
- Brodbeck**, Felix: *Internationale Führung. Das GLOBE-Brevier in der Praxis*, Berlin, Heidelberg, 2016.
- Bronner**, Uta; Frohnen, Anja: *Führen Professoren anders? Spezifika in der wissenschaftlichen Führungskultur*. In: Corinna von Au (Hg.): *Führen in der Vernetzten Virtuellen und Realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*. Wiesbaden, 2017, S. 135–154.
- Bundesministerium des Innern** (Hg.): *Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung*, Berlin, 2018.
- Delius**, Susanne; Sutrich, Othmar; Schöpf, Helmut: *Die Urteilsfähigkeit von Organisationen stärken. Vom Autopiloten ins bewusste Entscheiden führen*. In: Corinna von

- Au (Hg.): *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*. Wiesbaden, 2017, S. 157–176.
- Domsch**, Michel E.; Ladewig, Désirée H.; Weber, Florian C.: *Laufbahnmodelle und Nachfolgeplanung für eine transparente und nachhaltige Entwicklung von Führungspersönlichkeiten*. In: Corinna von Au (Hg.): *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen. Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme*. Wiesbaden, 2017, S. 209–225.
- Doppler**, Klaus: *Führen in Zeiten permanenter Veränderung*. In: Corinna von Au (Hg.): *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung*. Wiesbaden, 2016, S. 39–58.
- Evenett**, Simon; Höfliger, Ralph; Kammerlander, Nadine; Böhm, Stephan; Hieronymi, Andreas: *Qualifizierung für die VUCA-Welt. Ein Fachgespräch über Managementbildung in turbulenten Zeiten*. In: *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. Jg. 34 (2015), Nr. 4, S. 13–20.
- Fischer**, Torsten: *Personalmanagement*. In: Torsten Fischer (Hg.): *Personalmanagement*. 2., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt, 2015, S. 123.
- Fürstberger**, Gunther: *Führung in der Network Society. mit einer Commitment Kommunikation und Objectives and Key Results*. In: Corinna von Au (Hg.): *Führen in der Vernetzten Virtuellen und Realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*. Wiesbaden, 2017, S. 37–50.
- Gairing**, Fritz: *Organisationsentwicklung. Geschichte - Konzepte - Praxis*. 1. Auflage, Stuttgart, 2017.
- Gillen**, Julia: *Eckpunkte einer kompetenzorientierten Ausrichtung betrieblicher Bildungsarbeit*. In: Gerhard Niedermair (Hg.): *Facetten berufs- und betriebspädagogischer Forschung. Grundlagen - Herausforderungen - Perspektiven*. Linz, 2013, S. 125–137.
- Gourmelon**, Andreas: *Anforderungsprofile als Grundlage für die Personalauswahl*. In: Andreas Gourmelon (Hg.): *Personalauswahl im öffentlichen Sektor*. 2., erw. und überarb. Aufl. Baden-Baden, 2009, S. 123–137.
- Gourmelon**, Andreas; Knabe-Gourmelon, Gudrun: *Potenzialanalysen. Einsatz, methodische Aspekte und Praxisbeispiele*. In: Andreas Gourmelon (Hg.): *Personalauswahl im öffentlichen Sektor*. 2., erw. und überarb. Aufl. Baden-Baden, 2009, S. 397–411.
- Gourmelon**, Andreas: *Personalentwicklung im öffentlichen Sektor. Wunsch und Wirklichkeit*. In: Andreas Gourmelon (Hg.): *Kompetenzen für die Zukunft - Personalentwicklung im Fokus*. 1. Aufl. Heidelberg, 2015, S. 1–7.
- Gourmelon**, Andreas: *Personalpolitik gibt die Richtung vor*. In: Andreas Gourmelon (Hg.): *Quo vadis Personalmanagement? Wegweiser Personalpolitik*. 1. Auflage, 2019, S. 1–3.
- Graf**, Nele; Könnecke, Christian; Witte, Erich H.: *Synergetische Führung. Systemsteuerung als Führungsaufgabe*. In: Corinna von Au (Hg.): *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*. Wiesbaden, 2017, S. 123–140.
- Günther**, Hellmuth: *Einsatz von Assessment-Centern in der Beförderungs(vor)auswahl. Plädoyer für realistischere Sicht des Nutzens von AC*. In: *Der Öffentliche Dienst*, Nr. 5, Jg. 69 (2016), S. 117–144.
- Häusling**, André; Rutz, Bernd: *Agile Führungsstrukturen und Führungsstrukturen zur Förderung der Selbstorganisation. Ausgestaltung und Herausforderungen*. In: Corinna von Au (Hg.): *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*. Wiesbaden, 2017, S. 105–122.

- Hermanowski**, Richard: *Zur Lage der Personalwirtschaft des öffentlichen Dienstes*. In: *Die öffentliche Verwaltung*. 2019, Nr. 24, 991-1000.
- Heyer**, Udo: *Das neue Anforderungsprofil für Führungskräfte im digitalen Zeitalter*, Brühl, 2019.
- Hill**, Hermann: „*Bounded Rationality*“ im digitalen Zeitalter. *Die Kunst des Wahrnehmens und der Informationsverarbeitung*. In: *Die öffentliche Verwaltung*. Jg. 73 (2020), Nr. 6, S. 205–217.
- Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen** (Hg.): *Modulhandbuch des Masterstudiengangs Public Governance*, Meißen, 2017.
- Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH), Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen** (Hg.): *Konzept für eine Fortbildungsinitiative im Freistaat Sachsen. Entwurfsfassung vom 24. Januar 2020*, Meißen, 2020.
- Hofbuchdrucker C. C. Meinhold**: *Sächsische Verfassung vom 4. September 1831. Digitalisat*. In: *Gesetzessammlung für das Königreich Sachsen vom Jahre 1831*, S. 241.
- Hoffmann**, Boris: *Rechtssichere Personalauswahl in der öffentlichen Verwaltung. Stellen nach dem Bestenprinzip besetzen*. 1. Auflage, Heidelberg, Hamburg, 2013.
- Ineichen**, Tanja: *Aus der inneren Kraft heraus. Wie etablierte Unternehmen Stabilität und Innovation mit Resilienz, Respekt und Resonanz vereinen*. In: Corinna von Au (Hg.): *Führen in der Vernetzten Virtuellen und Realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*. Wiesbaden, 2017, S. 19–36.
- Kanning**, Uwe: *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine wirtschaftspsychologische Analyse*, Berlin, 2015.
- Kanning**, Uwe: *Standards der Personaldiagnostik. Personalauswahl professionell gestalten*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen, 2019.
- Kirbach**, Christine; Wottawa, Heinrich: *Wie kommt man zu den besten Instrumenten? Die Frage der richtigen Prozessgestaltung bei der Personalauswahl im öffentlichen Dienst*. In: Andreas Gourmelon (Hg.): *Personalauswahl im öffentlichen Sektor*. 2., erw. und überarb. Aufl. Baden-Baden, 2009, S. 107–121.
- Klaiber**, Sven: *Organisationales Commitment. Dissertation*.
- Klaus**, Hans; Schneider, Hans J. (Hg.): *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel*. 12. Auflage, Wiesbaden, 2016.
- Koch**, Axel: *Die transferstarke Führungspersönlichkeit. Hintergründe, Entwicklungsansätze und Fallbeispiel*. In: Corinna von Au (Hg.): *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen. Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme*. Wiesbaden, 2017, S. 59–82.
- Kremer**, Manfred: *Der demografische Wandel in seinen Auswirkungen auf das Arbeitskräftepotenzial*. In: Andreas Gourmelon (Hg.): *Personalauswahl im öffentlichen Sektor*. 2., erw. und überarb. Aufl. Baden-Baden, 2009, S. 19–31.
- Krieger**, Christoph, 2012: *Anforderungen des Grundgesetzes an Personalauswahlverfahren im öffentlichen Dienst. Dissertation*. Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Mainz. Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften.
- Krüger**, Doreen: *Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Personalpolitik vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. Handlungsansätze für die betriebliche Praxis*. Zugl.: Kassel, Univ., Diss, 2006, Kassel, 2006.

- Kümper**, Boas: *Bestenauslese als Organisationsprinzip. Zu Begriff und Funktion des öffentlichen Amtes i. S. d. Art. 33 Abs. 2 GG.* In: *Die öffentliche Verwaltung.* 2017, Nr. 10, S. 414–420.
- Lenz**, Ulrich; Grützmaker, Pirie: *Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle der Führungskraft.* In: Corinna von Au (Hg.): *Führen in der Vernetzten Virtuellen und Realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod.* Wiesbaden, 2017, S. 1–18.
- Lorse**, Jürgen: *Vorwirkungen personalwirtschaftlicher Maßnahmen auf beamtenrechtliche Auswahlentscheidungen – zulässig?* In: *Zeitschrift für Beamtenrecht.* 2020, Nr. 3, S. 73–80.
- Lorse**, Jürgen: *Zum Stand der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst. Dienstrechtliche Anmerkungen.* In: *Zeitschrift für Beamtenrecht.* 2018, Nr. 5, 145–157.
- Lorse**, Jürgen: *Künstliche Intelligenz im Dienstrecht. Entfaltungschancen und Gestaltungsgrenzen,* Bonn, 2020.
- Matzler**, Kurt; Müller, Julia; Mooradian, Todd: *Strategisches Management. Konzepte und Methoden.* 2., aktualisierte Aufl., Wien, 2013.
- May**, Merle; Kopietz, Sebastian: *Ein Werkzeugkasten für Führungskräfte. Denkansätze einer modernen Führungspolitik bei der Stadt Bochum.* In: Andreas Gourmelon (Hg.): *Quo vadis Personalmanagement? Wegweiser Personalpolitik.* 1. Auflage, 2019, S. 99–115.
- Meibom**, Barbara von: *Führungspersönlichkeit entwickeln durch Wertschätzung und Psychosynthese.* In: Corinna von Au (Hg.): *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen. Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme.* Wiesbaden, 2017, S. 27–40.
- Meyer**, Jens-Uwe: *Motivationsfaktoren von hochkreativen Mitarbeitern. Neue Führungsmethoden im Innovationsprozess.* In: Corinna von Au (Hg.): *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung.* Wiesbaden, 2016, S. 71–84.
- Michel**, Thomas: *Das agile Manifest. eine Einführung.* In: Martin Bartonitz, Veronika Lévesque, Thomas Michl, Wolf Steinbrecher, Cornelia Vonhof und Ludger Franz Johannes Wagner (Hg.): *Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann.* Berlin, 2018, S. 3–13.
- Nokiel**, Werner: *Das Berufsbeamtentum in der Bundesrepublik Deutschland. Unverzichtbar oder Auslaufmodell?* In: *Der Öffentliche Dienst.* Jg. 70 (2017), Nr. 3, S. 57–68.
- Nürnberg**, Volker; Schneider, Barbara: *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten zum Gesunden Führen. Ansätze und Fallbeispiele.* In: Corinna von Au (Hg.): *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen. Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme.* Wiesbaden, 2017, S. 99–118.
- Oechsler**, Walter; Paul, Christopher: *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement.* 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin, Boston, 2018.
- Palumbo**, Enrico: *Führung in der digitalisierten Arbeitswelt. Theoretische Hintergründe und praktische Umsetzung bei der SAP Schweiz.* In: Corinna von Au (Hg.): *Führen in der Vernetzten Virtuellen und Realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod.* Wiesbaden, 2017, S. 69–78.
- Persitzky**, Julia; Peschke, Tilman: *Führungskräfteentwicklung zur Förderung der Selbstorganisation im Unternehmen. Eine Fallstudie beim Unternehmen 50Hertz.* In:

- Corinna von Au (Hg.): *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen. Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme*. Wiesbaden, 2017, S. 141–158.
- Prieß**, Arne; Spörer, Sebastian: *Führen mit dem Omega-Prinzip. Neuroleadership und Führungspraxis erfolgreich vereint*. 1. Aufl., Freiburg, Br, München, 2014.
- Rascher**, Stephanie; Schröder, Robert: *Die Gestaltung einer konstruktiven Fehlerkultur als Führungsaufgabe in High Reliability Organizations (HRO) am Beispiel der zivilen Luftfahrt*. In: Corinna von Au (Hg.): *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*. Wiesbaden, 2017, S. 177–200.
- Roetteken**, Torsten von: *Konkretisierung des Prinzips der Bestenauslese in der neueren Rechtsprechung*. In: *Zeitschrift für Beamtenrecht*. 2012, Nr. 7/8, S. 230–237.
- Rumpf**, Jörg: *Führung durch Mausclick? Herausforderungen für Führungskräfte in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit virtuellen Teams*. In: Corinna von Au (Hg.): *Führen in der Vernetzten Virtuellen und Realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*. Wiesbaden, 2017, S. 51–68.
- Sabath**, Bettina: *Lebensphasenorientierte Personalpolitik als wichtige Strategie in Unternehmen*. In: Jutta Rump und Silke Eilers (Hg.): *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Berlin, 2014, S. 215–226.
- Sächsische Staatskanzlei** (Hg.): *Abschlussbericht der Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung*, Dresden, 2016.
- Sächsische Staatskanzlei** (Hg.): *Ergebnisbericht der Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs*, Dresden, 2020.
- Scherm**, Ewald; Pietsch, Gotthard: *Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel*. 1. Aufl., Oldenbourg, 2007.
- Schmitt**, Liane: *Vom Verwalten zum Gestalten. Reflexive Prozesse implementieren, Führungskräfte entwickeln und Dialog fördern am Beispiel der Stadtverwaltung Mannheim*. In: Corinna von Au (Hg.): *Führen in der Vernetzten Virtuellen und Realen Welt. Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*. Wiesbaden, 2017, S. 155–172.
- Schophaus**, Malte; Gourmelon, Andreas; Wunschuh, Thomas: *Verwaltung 2030. Zukünftige Kompetenzanforderungen an das Personal in Kommunalverwaltungen*. In: *Der Öffentliche Dienst*. 2019, Nr. 9, S. 208–216.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen** (Hg.): *Statistischer Bericht - L III 2 - j/18. Personal im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen*, Kamenz, 2019.
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen** (Hg.): *Statistischer Bericht - L III 4 - j/18. Ergebnisse der Sächsischen Frauenförderungsstatistik*, Kamenz, 2019.
- Steiner**, Eberhard; Landes, Miriam: *Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung. Konzeption und Herausforderung*. In: Corinna von Au (Hg.): *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen. Holistische und nachhaltige Entwicklungsprogramme*. Wiesbaden, 2017, S. 161–185.
- Stern**, Sebastian; Klier, Julia; Kirchherr, Julian: *Die Besten, bitte. Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann*. Hg. v. McKinsey, 2019.
- Stürmer**, Matthias; Ritz, Adrian: *Public Governance durch Open Government. Zwei sich ergänzende Ansätze für die staatliche Aufgabenerfüllung der Zukunft*. In: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (Hg.): *Jahrbuch der*

Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2014. Sustainable Public Governance – nachhaltige Politik und Verwaltungsführung. Winterthur, 2014, S. 125–138.

Treichel, Dietmar: *Kulturelle Diversity und transkulturelles Leadership.* In: Corinna von Au (Hg.): *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung.* Wiesbaden, 2016, S. 159–176.

Triebel, Claas; Buchner, Ursula; Sandor, Andrea: *Lernende Potenzialbeurteilung in der Personalauswahl.* 1. Aufl., Berlin, 2008.

Troger, Hermann: *7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends.* 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, 2019.

Uhr, Christian: *Gute Personalarbeit, Demografie, Digitalisierung. Der Dortmunder Weg.* In: Andreas Gourmelon (Hg.): *Quo vadis Personalmanagement? Wegweiser Personalpolitik.* 1. Auflage, 2019, S. 5–24.

Velsaco, Cornelia von: *Führen von und in verschiedenen Generationen.* In: Corinna von Au (Hg.): *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung.* Wiesbaden, 2016, S. 177–194.

Zaugg, Robert J.: *Nachhaltige Personalentwicklung.* In: Norbert Thom und Robert J. Zaugg (Hg.): *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern.* 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden, 2007, S. 19–39.

Rechtsquellenverzeichnis

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 15. November 2019 (BGBl. I S. 1546) geändert worden ist

Verfassung des Freistaates Sachsen vom 27. Mai 1992 (SächsGVBl. S. 243), die durch das Gesetz vom 11. Juli 2013 (SächsGVBl. S. 502) geändert worden ist

Sächsisches Beamten-gesetz vom 18. Dezember 2013 (SächsGVBl. S. 970, 971), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 6. Juni 2019 (SächsGVBl. S. 470) geändert worden ist

Bundeshaushaltsordnung vom 19. August 1969 (BGBl. I S. 1284), die zuletzt durch Artikel 212 der Verordnung vom 19. Juni 2020 (BGBl. I S. 1328) geändert worden ist

Sächsisches Frauenförderungsgesetz vom 31. März 1994 (SächsGVBl. S. 684), das zuletzt durch Artikel 26 des Gesetzes vom 18. Dezember 2013 (SächsGVBl. S. 970) geändert worden ist

Verwaltungsvorschrift Dienstordnung vom 28. Juni 2018 (SächsABl. S. 898), enthalten in der Verwaltungsvorschrift vom 17. Dezember 2019 (SächsABl. SDr. S. S 334)

Personalanalysegesetz-Durchführungsverordnung vom 27. August 2019 (SächsGVBl. S. 695)

Sächsische Laufbahnverordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. August 2017 (SächsGVBl. S. 485), die zuletzt durch die Verordnung vom 14. August 2020 (SächsGVBl. S. 434) geändert worden ist

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Masterarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Masterarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden ist.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Masterarbeit sind identisch.

Dresden, den 27. September 2020