



HESSISCHER LANDTAG

29. 09. 2008

Kleine Anfrage

des Abg. Kahl (SPD) vom 24.07.2008

**betreffend Fortbildung der Führungskräfte der hessischen
Verwaltung**

und

Antwort

des Ministers des Innern und für Sport

Vorbemerkung des Fragestellers:

Das Land Hessen hat 1995 die Führungskräfte-Fortbildung neu organisiert und hierdurch Führungskräften aus der Landesverwaltung die Möglichkeit geboten sich fortzubilden. Seit dem 1.4.2007 wurde die bisherige Fortbildung durch das "Fortbildungskonzept für hessische Führungskräfte" ersetzt.

Vorbemerkung des Ministers des Innern und für Sport:

Das Land Hessen hat 1995 ein vierstufiges Konzept zur systematischen Führungskräftefortbildung eingeführt. Dieses Konzept sah in der ersten Stufe (Führungskräfte der unteren Leitungsebene) und in der zweiten Stufe (Führungskräfte der mittleren Leitungsebene) Führungsfortbildung in mehrteiligen Lehrgängen vor. Die Stufe drei beinhaltete das Führungskolleg Hessen, in das geeignete Teilnehmende nach einem speziellen Auswahlverfahren für die Dauer von 1 ¾ Jahren berufsbegleitend fortgebildet werden sollten. Die vierte Stufe bildete ausgewählte Fortbildungsmaßnahmen für Spitzenführungskräfte. Die Fortbildungsmaßnahmen der ersten und zweiten Stufe waren für alle Führungskräfte verbindlich. Das Konzept war seinerseits auf zehn Jahre, also bis Ende 2005, ausgelegt. Nachdem sich im Laufe des Jahres 2005 zeigte, dass es noch in gewissem Umfang Fortbildungsbedarf für Führungskräfte in den ersten beiden Stufen gab, wurde die Laufzeit um ein weiteres Jahr verlängert.

Um die bewährte Führungskräftefortbildung weiterzuführen, wurde ein Anschlusskonzept von der Landesregierung am 15. März 2007 beschlossen.

Diese Vorbemerkungen vorangestellt, beantworte ich die kleine Anfrage wie folgt:

Frage 1. Gibt es eine Abschlussequalierung der Führungskräfte-Fortbildung der Jahre 1995 bis 2007 und wenn ja, wie sind die Ergebnisse dieser Evaluierung?

Alle Maßnahmen der Führungsfortbildung wurden von Beginn an jeweils sowohl von den Teilnehmenden wie auch von der durchführenden Organisationseinheit bewertet und evaluiert. Dadurch konnten Fortbildungsinhalte sowie die Programmgestaltung da, wo es nötig war, verbessert und überarbeitet werden. Die ständige begleitende Auswertung erlaubte es außerdem, auf durch den Arbeitsalltag der Betroffenen sich verändernde Anforderungen zeitnah einzugehen sowie Dozentinnen und Dozenten, die nicht zufriedenstellend gearbeitet hatten, auszutauschen. Diese Form der begleitenden Bewertung stellte sicher, dass die angebotene Fortbildung den Bedürfnissen der Teilnehmenden und den Erfordernissen ihrer Führungsaufgaben adäquat durchgeführt wurde. Sie hat dazu geführt, dass die Führungskräftefortbildung von den teilnehmenden Führungskräften der Landesverwaltung in hohem Maße als gut und erfolgreich gewertet wird. Diese über Jahre hinweg gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen sind in die Weiterentwicklung der Führungskräftefortbildung mit eingeflossen. Das geschilderte Verfahren machte eine einmalige Abschluss-Evaluation am Ende des Programms verzichtbar.

- Frage 2. Wie viele Führungskräfte
- aus welchen Verwaltung des Landes, nach Ministerien getrennt, nahmen die Fortbildungsmöglichkeiten wahr?
 - nach welchen Kriterien erfolgte die Auswahl?
 - Wie viele Praktika im Rahmen des Führungskollegs wurden im Inland und wie viele im Ausland absolviert und wie hoch waren die jeweiligen Kosten hierfür im Einzelnen?
 - Wie hoch waren die Kosten pro Jahr seit 1995 bis 2006 und welche Kosten fallen im Einzelnen noch bis zum 31. Dezember 2007 an?

Zu a:

Die Lehrgänge der Führungskräfteentwicklung (erste und zweite Stufe) waren verbindlich. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass alle Führungskräfte in der Landesverwaltung einen solchen Lehrgang besucht haben. Die entsprechenden statistischen Daten sind als Anlage 1 beigelegt.

Zu b:

Die Auswahl der Teilnehmenden für die verbindlichen Lehrgänge der unteren und mittleren Leitungsebene folgte auf Grund der Meldungen der Ressorts an das Referat Zentrale Fortbildung im Hessischen Ministerium des Innern und für Sport, das die Führungskräftefortbildung durchführt. Die Meldungen der Ressorts erfolgten nach Dringlichkeit, unter dem Gesichtspunkt der gleichmäßigen Beteiligung aller Verwaltungsbereiche und gemäß den jeweiligen Erfordernissen des Dienstbetriebs. Für jeden Lehrgang waren pro Ressort bestimmte Teilnehmerquoten - abhängig von der Personalstärke des Ressorts - festgelegt.

Das Führungskolleg Hessen war und ist Beschäftigten in gehobenen Führungspositionen, von denen erwartet werden kann, dass sie noch höherrangigere Führungspositionen erreichen können, vorbehalten. Hierfür gab und gibt es deshalb ein gesondertes Auswahlverfahren. Ursprünglich wurden die 20 zur Verfügung stehenden Plätze nach festgelegten Ressortquoten vergeben. Jedes Ressort war gehalten, doppelt so viele Bewerberinnen und Bewerber zu benennen, wie ihm Plätze zur Verfügung standen. Die abschließende Auswahl folgte durch ein eigens hierfür gebildetes Gremium aus Abteilungsleitern mehrerer Ressorts, einer Eignungsdiagnostikerin und Vertretern der Gewerkschaften auf Grund ausführlicher Vorstellungen der Kandidatinnen und Kandidaten. Seit dem Führungskolleg Hessen V erfolgt die Auswahl aufgrund eines Assessment-Center-Verfahrens, wobei grundsätzlich für jedes Ressort ein Platz zur Verfügung steht. Das Auswahlverfahren ist zweistufig, die abschließende Entscheidung treffen der Chef der Staatskanzlei und die jeweiligen Amtschefs der Ressorts nach ausführlichen Vorstellungen der Kandidatinnen und Kandidaten.

Die Teilnahme von Spitzenführern erfolgte nach deren jeweiligen Bedarfen und Interessen aufgrund Meldung durch die Ressorts. Grundsätzlich wurden und werden pro Thematik ausreichend viele Seminare angeboten, um den gemeldeten Bedarf zu decken.

Zu c:

Das Konzept des Führungskollegs Hessen sieht die Möglichkeit zur Durchführung eines Praktikums in einer anderen Behörde oder einer anderen externen Organisation vor. Angesichts der durch die Teilnahme am Führungskolleg ohnehin hohen Abwesenheiten haben nicht alle bisherigen Kollegiatinnen und Kollegiaten diese Möglichkeit in Anspruch genommen. Eine Aufstellung über die Zahl und die Kosten der Praktika ist als Anlage 2 beigelegt.

Zu d:

Die Kosten für die Führungskräftefortbildung nach dem Konzept von 1995 stellen sich wie folgt dar:

1995 bis 2002	Keine Aussagen mehr möglich, da Aktenaufbewahrungsfrist abgelaufen
2003	483.200 €
2004	439.000 €
2005	326.500 €
2006	280.000 €
2007	147.400 €

Darüber hinaus wurden und werden zahlreiche weitere Seminare zu einzelnen Themen und Fragestellungen für die Beschäftigten des Landes angeboten. Ab dem Jahr 2005 wurde die Zahl dieser Fortbildungsmaßnahmen ins-

besondere für Führungskräfte sukzessive erhöht und damit ein nahtloser Übergang zwischen den Fortbildungskonzepten gewährleistet. Im Übrigen wird auf die Antwort zu Frage 5 verwiesen.

- Frage 3. Wie viele Führungskräfte
- sind noch im Fortbildungszyklus nach der Konzeption des Jahres 1995 und wann wird deren Fortbildung abgeschlossen sein?
 - welche Praktika durchlaufen sie und wo finden diese Praktika statt und wie hoch sind die Kosten dieser Praktika im Einzelnen?

Zu a:

Aufgrund der Vielzahl der Nachmeldungen findet 2008 noch ein Nachzügler-Lehrgang für die untere Leitungsebene, gehobener Dienst, mit 18 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt.

Da auch nach dem neuen Konzept für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger weiterhin Führungs-Lehrgänge durchgeführt werden, finden 2008 zwei Lehrgänge für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger des höheren Dienstes mit jeweils 18 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt.

Zu b:

Die Möglichkeit, im Rahmen der Führungsfortbildung ein Praktikum zu absolvieren, besteht nur für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Lehrgangs des Führungskollegs Hessen. Daher wird auf die Antwort zur Frage 2c) verwiesen.

- Frage 4. Welche Themen in einzelnen wurden seit 1995 als Abschlussarbeiten im Rahmen des Führungskollegs verfasst?
Wurden die Abschlussarbeiten ausgewertet und welche Ergebnisse konnten im Einzelnen für die Landesverwaltung genutzt werden?

Im Jahr 2001 wurde festgelegt, dass die Absolventinnen und Absolventen der Führungskollegs Hessen (FKH) zukünftig nach Ende ihres Kurses Lösungsvorschläge für eine ausgewählte aktuelle Problematik, die die Landesverwaltung betrifft, den Staatssekretären und Staatssekretärinnen präsentieren. Seither haben Abschlusspräsentationen zu folgenden Themen stattgefunden:

FKH IV:

1. Reform-Alltag im "Konzern" Hessen,
2. Job-Rotation,
3. Beurteilungswesen,
4. Externe Personalberatungsstelle.

FKH V:

Analyse von 3 Megatrends, deren Auswirkungen auf Gesellschaft und Verwaltung sowie Gestaltungsmöglichkeiten:

1. Ökonomisierung und Privatisierung,
2. Bündelung von Verwaltungsprozessen,
3. Mensch und Arbeit.

FKH VI:

Überlegungen zu einem Corporate-Identity-Konzept für das Land, Analyse der derzeitigen Situation sowie externer Beispiele und beispielhafte Vorschläge zu den Bereichen:

1. Personalmanagement,
2. Kommunikationskultur,
3. Präsentation der Verwaltung nach innen und außen.

Das FKH VII befasst sich derzeit mit dem Thema "Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Landesverwaltung".

Die Themen wurden von den jeweiligen Kollegiatinnen und Kollegiaten mit Blick auf aktuelle Entwicklungen bzw. wahrgenommene Problemstellungen gewählt. Die Ausarbeitungen umfassen sowohl Rückmeldungen aus der Verwaltungspraxis an die politische Leitungsebene als auch konkrete Vorschläge zur weiteren Entwicklung bzw. zur Lösung eines im Kolleg identifizierten Problems. Daher konnten aus allen Abschlusspräsentationen konkrete Vorschläge in Verwaltungshandeln einfließen.

So wurden externe Personalberatungsstellen in mehreren Dienststellen realisiert. Des Weiteren wurden Vorschläge zum Personalmanagement - u.a. das

Konzept von Shared Services-Einrichtungen - sowie teilweise zur Verbesserung von Verwaltungsprozessen aufgegriffen.

Frage 5. Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen der Fortbildungskonzeption von 1995 und der vom 1. April 2007?

Das seit dem 1. April 2007 geltende Fortbildungskonzept baut erklärtermaßen auf dem erfolgreichen früheren Konzept auf, aktualisiert und erweitert es. Mit den Führungslehrgängen, die die hessischen Führungskräfte seit 1995 besucht haben, sind die wichtigsten Grundlagen geschaffen worden. Das Fortbildungskonzept von 2007 bietet deshalb im Wesentlichen einzelne Fortbildungsveranstaltungen als Module an, mit denen das bereits erworbene Führungsgrundwissen gezielt aufgefrischt, erweitert und ausgebaut werden kann. Die Themenfelder, in denen sich die Führungskräftefortbildung bewegt, wurden ergänzt um im Laufe der Jahre hinzugekommene neue Themenbereiche wie Neue Verwaltungssteuerung, Betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen oder E-Government. Die Themenfelder insgesamt umfassen:

- Grundlagen der Führung/Führung im Wandel,
- Aktuelle Herausforderungen an Gesellschaft, Staat, Verwaltung,
- Europäische Union,
- Führungsaufgabe Verwaltungsmodernisierung,
- Führungsaufgabe Personal,
- Führungsaufgabe Organisation, inkl. E-Government,
- Führungsaufgabe Politikberatung,
- Führungsinstrument Kommunikation,
- Führungsinstrument betriebswirtschaftliche Kenntnisse,
- Gender Mainstreaming,
- Selbstorganisation in der Führungsrolle,
- Fremdsprachenfortbildung.

Nach wie vor als Lehrgänge erhalten geblieben sind das Führungskolleg Hessen sowie die Führungsgrundlehrgänge für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger des höheren Dienstes.

Frage 6. Wie viele Teilnehmer werden gegenwärtig nach dem Fortbildungskonzept für hessische Führungskräfte vom 1. April 2007 qualifiziert und welche Kosten sind hierfür pro Person angesetzt?

In der 1. Hälfte des Jahres 2008 (1. Januar bis 30. Juni) wurden neben den bereits unter 3 a) genannten Führungskräften 1.985 Teilnehmende in 173 modularen Fortbildungsmaßnahmen weiterqualifiziert. Die Kosten betragen im Durchschnitt 185 € pro Teilnehmendem und Modul bzw. durchschnittlich 95 € pro Teilnehmertag. Für die 2. Hälfte 2008 sind Fortbildungsmaßnahmen in ähnlicher Größenordnung vorgesehen.

Wiesbaden, 17. September 2008

Volker Bouffier

Anlagen

Lehrgänge der Führungskräfteentwicklung, untere und mittlere Leitungsebene

1995 – 2003	25 Lehrgänge mit insgesamt etwa 450 Teilnehmerinnen und Teilnehmern (TN) pro Jahr
2004	17 Lehrgänge mit insgesamt 286 TN
2005	9 Lehrgänge mit insgesamt 151 TN
2006	9 Lehrgänge mit insgesamt 153 TN
2007	2 Lehrgänge mit insgesamt 36 TN

Lehrgänge der Führungskollegs Hessen (FKH)

1994 – 1996	FKH I	20 TN
1996 – 1998	FKH II	20 TN
1998 – 2000	FKH III	20 TN
2000 – 2002	FKH IV	20 TN
2002 – 2004	FKH V	17 TN
2004 – 2006	FKH VI	15 TN
2006 – 2008	FKH VII	15 TN

Seminare für Spitzenführungskräfte

1995 – 2002	Pro Jahr ca. 3 – 5 Fortbildungsmaßnahmen jeweils mit 10 – 16 TN
2003	3 Fortbildungsmaßnahmen mit insgesamt 46 TN
2004	24 Fortbildungsmaßnahmen mit insgesamt 448 TN
2005	13 Fortbildungsmaßnahmen mit insgesamt 234 TN
2006	11 Fortbildungsmaßnahmen mit insgesamt 291 TN
2007	10 Fortbildungsmaßnahmen mit insgesamt 254 TN

Führungskolleg Hessen (FKH)

Praktika der Kollegiatinnen und Kollegiaten FKH I bis VIII

Lehrgang	Anzahl Inland	Anzahl Ausland
FKH I	26	3
FKH II	20	3
FKH III	13	
FKH IV	12	3
FKH V	4	5
FKH VI	8	2
FKH VII	1	
Das FKH VII wird im November 2008 beendet – die Praktika stehen bis auf 1 noch aus		

Teilweise wurde das 6-Wöchige Praktikum auf 2 x 3 Wochen aufgeteilt und bei unterschiedlichen Stellen wahrgenommen.

Kosten:

1996 - 2002 (FKH I - FKH III und die Mehrzahl der Praktika des FKH IV) keine Aussagen mehr möglich, da Aktenaufbewahrungsfrist abgelaufen.

Praktika Inland

FKH IV	1 x	632 €
FKH V	1 x	500 €
	1 x	631 €
FKH VI	1 x	305 €

Für die meisten Inlandspraktika wurden keine Kosten geltend gemacht.

Praktika Ausland

FKH IV	1 x	1.696 €
	1 x	1.210 €
FKH V	1 x	2.195 €
	1 x	1.561 €
	1 x	2.075 €
	1 x	1.772 €
	1 x	4.000 €
FKH VI	1 x	3.000 €