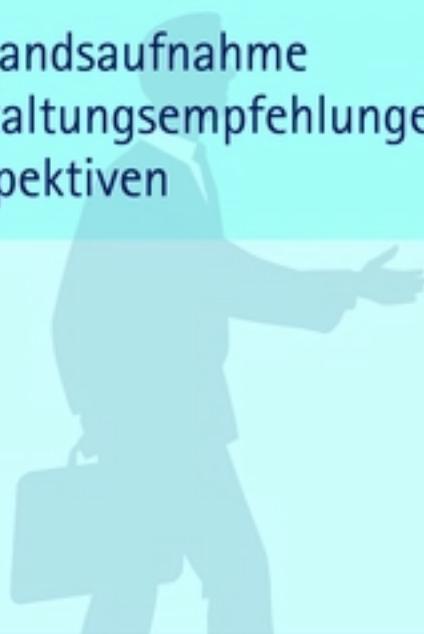


Kathrin Böck



Führungskräfteentwicklung in der öffentlichen Verwaltung durch Wirtschaftsaufenthalte

Bestandsaufnahme
Gestaltungsempfehlungen
Perspektiven



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

1 Kann der öffentliche Dienst von der Wirtschaft lernen?

„Das ist eine reizvolle Idee!“ „Ja, daran hätte ich auch Interesse.“ „Aber bringt das denn auch was?“ – Drei Reaktionen im Jahr 2007 auf die Frage, was Führungskräfte des öffentlichen Dienstes von der Möglichkeit hielten, für eine begrenzte Zeit in einem Wirtschaftsunternehmen zu arbeiten und sich mittels dieses Angebots weiterzubilden.

Auch offizielle Verlautbarungen halten eine zeitweise Personalentsendung in Richtung Wirtschaft für vielversprechend: Auf Bundesebene erfolgte im Juni 2004 im Rahmen des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ durch das Bundesministerium des Innern (BMI) wegweisend der Impuls, einen befristeten Personalaustausch zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft als neues Element der Personalentwicklung einzuführen. Ähnlich rät im Folgejahr die Evaluationskommission einer Bundesoberbehörde „...Personalwechsel zwischen BAM und Unternehmen... durch wechselseitige, temporäre Abordnungen...“ (BAM Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung, 2005, S. 8). Im Evaluationsbericht der Hertie School of Governance (HSoG) sprechen Mitarbeiter aus Bundesministerien, die in den Jahren 2005/2006 einen Personalaustausch mit marktbekannten Unternehmen absolvierten, diesem den höchsten Nutzwert innerhalb mehrerer Elemente für die Verwaltungsreform zu (Hertie School of Governance [HSoG], 2006, S. 23 ff.)¹. Ein gegenseitiger temporärer Mitarbeiteraustausch zwischen öffentlichem und privatem Sektor wird im Dezember 2007 schließlich als Bestandteil der Modernisierungs- und Fortbildungsvereinbarung 2007 für die Bundesverwaltung festgeschrieben (Bundesministerium des Innern [BMI], dbb beamtenbund und tarifunion & Deutscher Gewerkschaftsbund, 2007).

Auf Landesebene liegen bereits seit den 80er Jahren praktische Erfahrungen mit einem Bestandteil von Austauschprojekten vor: der zeitlich befristeten Entsendung von Führungskräften und Mitarbeitern in Privatunternehmen. Diese Aufenthalte realisieren sich in Form von „Wirtschaftsvoluntariaten“, „Wirtschaftspraktika“ etc. oder als Bestandteil landesspezifischer Führungslehrgänge. Teilweise sind Unternehmensaufenthalte auch Element von Rotationsprogrammen.

1 Die Reihenfolge der Elemente lautete 1. Intersektoraler Personalaustausch, 2. Flexibilisierung des Dienstrechtes, 3. Steuerung über Zielvorgaben, 4. Leistungsorientierte Bezahlung.

men, die Arbeitsphasen in anderen Ressorts der Landes- und Kommunalverwaltung oder auf Wunsch eben in Wirtschaftsunternehmen vorsehen (vgl. Böhret, Brenski & Oertel, 2006, S. 78 f. und S. 142).

Die öffentlichen Verwaltungen in Österreich und der Schweiz setzen seit Beginn des 21. Jahrhunderts mit ersten Projekten auf das Entwicklungselement des zeitweisen „Seitenwechsels“ zwischen den Sektoren. Auf europäischem Parkett löste darüber hinaus die EU-Generaldirektion „Unternehmen und Industrie“ das Programm „Enterprise experience“ aus, in welchem sämtliche Verwaltungsmitarbeiter der Direktion in Wirtschaftsunternehmen der EU zu hospitulieren haben (vgl. Klesmann, 2007).

Seit dem Jahr 2009 erscheint es mit Blick auf die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise sowie die enorme Staatsverschuldung noch dringender, Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung zu wirtschaftlich-sparsamem Denken und Handeln zu befähigen. Andererseits drängt sich die Frage auf, unter welchen Bedingungen – generell sowie angesichts der Berichte über privatwirtschaftliches Missmanagement – ein Lernen von Unternehmen empfohlen werden kann. Wendet man sich als Weiterbildner der Thematik näher zu, existieren kaum Veröffentlichungen zu dieser Form von Personalentwicklung. Dies war der Anlass, das Fortbildungsangebot „Arbeitsaufenthalt in der Privatwirtschaft für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung“ näher unter die sozialwissenschaftliche Lupe zu nehmen, eine erstmalige Bestandsaufnahme und Analyse vorzulegen sowie Gestaltungsempfehlungen unter besonderer Berücksichtigung des Praxistransfers zu erarbeiten.

1.1 Fragestellung und Überblick

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt der Arbeit:

1. Welche Praxisargumente und welche Theorie-Erkenntnisse sprechen für oder gegen den Einsatz des Personalentwicklungsinstrumentes „Wirtschaftsaufenthalt“?
2. Wie sollte ein Wirtschaftsaufenthalt konzipiert, vorbereitet, durchgeführt und nachbegleitet werden, um hohe Transfer-Effekte zu ermöglichen?
3. Nach welchen Gesichtspunkten kann ein Wirtschaftsaufenthalt evaluiert werden?
4. Welche Entsendeprogramme existieren in Deutschland, welche Strukturen und Merkmale weisen sie auf?
5. Wie bewerten Veranstalter und Teilnehmer die absolvierten Aufenthalte?
6. Welche Empfehlungen für künftige Entsendungen kristallisieren sich heraus?

Zur Beantwortung der Fragen ist die Arbeit folgendermaßen aufgebaut: Kapitel 1 zeigt im Überblick, aus welcher unterschiedlichen Perspektiven eine Entsendung für Führungs- und Fachkräfte der öffentlichen Verwaltung in die Wirtschaft empfohlen wird, welche Argumente dagegen sprächen und es diskutiert die Frage der Übertragbarkeit von „Erfolgsrezepten“. Vorgenommen wird ebenfalls eine Begriffsdefinition. Die Vorzüge des Wirtschaftsaufenthalts als arbeitsintegrierte Lernform sowie als Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument skizziert Kapitel 2 und stellt Schwerpunkte des möglichen Wissens- und Kompetenzerwerbs zusammen. Kapitel 3 wendet sich vier spezifischen Theorie-Bausteinen zu, die als Gestaltungs-Wegweiser für Personalentsendungen fungieren können:

- Bildungstheorien zum arbeitsplatznahen Erfahrungslernen,
- der Lerntheorie des Modell-Lernens nach Bandura (1976)
- dem Hospitationskonzept von Wehner, Endres & Clases (1996) sowie
- den klassischen drei Einflussfaktoren „Teilnehmerpersönlichkeit“, „Verantwortung der entsendenden Organisation“ sowie „Verantwortung des Veranstalters für das Lern-Arrangement“, die im Mittelpunkt der Transferforschung stehen. Diese werden erweitert um einen neuen Faktor, die lernfördernden Bedingungen in der aufnehmenden Organisation.

Die o. g. Theorie-Bausteine werden ausführlich analysiert und ihre wesentlichen Merkmale auf die Lernform eines Wirtschaftsaufenthalts zugeschnitten. Anhand des Hospitationskonzeptes wird darüber hinaus versucht, auch der Privatwirtschaft die Entwicklungschancen für die gastgebende Organisation durch die Aufnahme des Hospitanten zu verdeutlichen.

Kapitel 4 entwirft ein Phasenmodell zur Vorbereitung, Durchführung und Bewertung des Lern-Arrangements von Wirtschaftsaufenthalten. Auf Grundlage dieses Modells bietet Kapitel 5 erstmalig eine Gesamtschau sowie eine detaillierte Analyse von Personalentsendeprogrammen zwischen öffentlicher und privater Hand auf Landes- und Bundesebene Deutschlands, ergänzt um ähnliche Projekte aus Österreich, der Schweiz sowie einer EU-Generaldirektion. Die Auswertung dreier umfangreicher Teilnehmerbefragungen, die in Österreich und Deutschland vorgenommen wurden, befasst sich abschließend mit individuellen Lern- und Transfer-Effekten nach mehrwöchigen Wirtschaftsaufenthalten sowie entsprechenden Einflussfaktoren der entsendenden Behörden.

Kapitel 6 schließt mit einem Blick auf den theoretischen wie methodischen Ertrag der Dissertation, stellt zusammenfassend die Gestaltungsvorschläge der Theoriekonzepte den Praxisbefunden gegenüber und listet Optimierungspotenzial für zukünftige Entsendevorhaben auf. Bisher noch offene Fragen sowie entsprechende Vorschläge zu weiterführenden Forschungs-Aspekten beenden

die Arbeit. Ein „Werkzeugkasten“ im Anhang stellt methodisches Material wie unterstützende Leitfäden, Fragebögen, Checklisten et cetera für den Praktiker zur Verfügung. Abbildung 1 veranschaulicht den „Fahrplan“ der vorliegenden Arbeit.

Definition „Wirtschaftsaufenthalt für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung“

Eine spezielle Definition für Arbeits- oder Hospitationsaufenthalte von Führungskräften der öffentlichen Verwaltung in der Wirtschaft liegt bisher nicht vor. In der Fachliteratur finden sich der Oberbegriff „learning on the job“ (vgl. Günther, 2003; Thom & Ritz, 2006), welcher meist auf den eigenen Betrieb begrenzt bleibt, sowie als konkrete Formen „Job-Rotation“ (vgl. Böhret et al., 2006), „Austauschprogramm“ (Trier, 1999, S. 58), „Stagiaires“ (Baitsch, 1998, S. 314) oder „Hospitation“ (Wehner, Endres & Clases, 1996, S. 87 ff.). Die Veranstalter nutzen darüber hinaus Programm-Namen wie Wirtschaftsvolontariat, Wirtschaftspraktikum oder Informationsaufenthalt. Für die Definition wird die Begrifflichkeit „Wirtschaftsaufenthalt“ vorgeschlagen, da sie das Praxisfeld in einem Wirtschaftsunternehmen sowie den temporären Aspekt erfasst:

Ein Wirtschaftsaufenthalt für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung ist ein ein- oder mehrmaliger, mehrtägiger bis mehrmonatiger Aufenthalt von Führungskräften des öffentlichen Dienstes in einem privatem Unternehmen, verknüpft mit transferfördernden Modulen des Entsendeprogramm-Veranstalters, wobei der Teilnehmer einen bewussten, reflektierenden Beobachterstatus und bestenfalls eine eigene (Teil-)Aufgabe übernimmt. Er zielt auf den Erwerb bzw. die Erweiterung von Wissen und Kompetenzen in Hinsicht auf ausgewählte Managementmethoden, konkrete Führungsinstrumente, Strukturen, Abläufe oder fachliche Herangehensweisen. Erwartet werden als Resultate

- die Adaption von geeigneten Konzepten, Methoden, Instrumenten etc. des Unternehmens in die entsendende Organisation des öffentlichen Sektors
- die Übernahme der Rolle des „Change Agents“ durch die teilnehmende Führungskraft nach Rückkehr aus dem Unternehmen sowie
- die Erweiterung des Verständnisses für den anderen Sektor und die Fähigkeit zum sektorübergreifenden Handeln.

Ein Wirtschaftsaufenthalt bietet damit Entwicklungspotenzial auf individueller Ebene sowie auf organisationaler Ebene für die beteiligten Entsende- und Gastgebergruppen.

Um den folgenden Text leserfreundlich zu halten, finden in den nächsten Kapiteln synonym die Begriffe „Unternehmensaufenthalt“, „Unternehmenszeit“, „Firmenaufenthalt“ oder „Unternehmensbesuch“ Verwendung.