

50 Jahre
Lehrgang für
Verwaltungsführung

1967 – 2017

Inhalt

4	Grußwort
6	Anforderungen an die staatlichen Führungskräfte der Zukunft
9	Der Ministerratsbeschluss zur Gründung
10	Kürzer, dichter, bunter
12	Mehrwertprojekte und Recherchearbeiten
13	Prinzipien der Führung – gestern, heute, morgen
16	Verwaltungseliten als Dolmetscher
19	Einblicke und Aussichten – Erinnerungen von Wegbegleitern
25	Genderverteilung und Teilnehmerzahlen
27	Der Beirat des Lehrgangs
28	Ehemalige Leiter des Lehrgangs
30	Geschäftsführer des Lehrgangs
32	Die Geschäftsstelle
33	Die Heimat des Lehrgangs – das Prinz-Carl-Palais
34	Die Jahresseminare
36	Stimmen unserer Partner
41	Die Jahrgänge 1968 – 2017
95	Das Logo des Lehrgangs
96	Danksagung
97	Impressum

Grußwort

Ein wesentliches Merkmal bayerischer Staatlichkeit ist ein leistungsfähiger öffentlicher Dienst. Vor zwei Jahrhunderten wurde in einer für unser Land prägenden Reformphase unter Minister Montgelas mit der „Staatsdienerpragmatik“ von 1805 ein nach dem Leistungsprinzip organisierter, loyaler sowie Recht und Gesetz verpflichteter Beamtenapparat geschaffen. Damit wurde der Grundstein für den guten Ruf der bayerischen Staatsverwaltung gelegt.

Bei meinen Gesprächen in Berlin erlebe ich es immer wieder: Die „grünen Papiere“ aus der Staatskanzlei, die mir zu meiner Unterstützung mitgegeben werden, sind bei meinen Gesprächspartnern geachtet und begehrt. Sie bürgen für die Qualität der aufgeführten Fakten und die Stichhaltigkeit der Argumentation. Das ist nur ein Beispiel dafür, wie es der Beamenschaft in Bayern immer wieder gelungen ist, sich neuen Aufgaben anzupassen, mit den Herausforderungen zu wachsen und Spitzenleistungen zu erbringen.

Ein wichtiger Faktor hierfür ist die Art und Weise, wie Beamte in leitenden Positionen an ihre verantwortungsvollen Aufgaben herangeführt werden. Seit 50 Jahren erhalten Beamtinnen und Beamte, die sich dafür empfehlen, in ihrer Entwicklung eine besondere Unterstützung durch den Lehrgang für Verwaltungsführung. Ich danke allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für ihr Engagement und ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und unserem Staat in vorbildlicher Weise zu dienen. Ich danke aber auch allen Persönlichkeiten und Institutionen, die in dieser Zeit zum Gelingen des anspruchsvollen Lehrgangsprogramms beigetragen haben.

In diesem Jahr schließen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 25. Lehrgangs für Verwaltungsführung nach intensiven Studien, Exkursionen und Praktika den Kurs ab. Dabei freue ich mich, dass die Arbeit des Lehrgangs nicht allein der individuellen beruflichen Entwicklung dient, sondern dass davon nachgeordnete Behörden im Freistaat profitieren. Mit den „Mehrwertprojekten“ sammeln die angehenden Führungskräfte wertvolle Erfahrungen und unterstützen mit ihren Ideen und Konzepten die beteiligten Häuser bei der Bewältigung besonderer Aufgaben.



Horst Seehofer, Bayerischer Ministerpräsident

Wer in der Verwaltung des Freistaats führen will, braucht Fach- und Sozialkompetenz, braucht eine klare Orientierung und ein Bewusstsein für unsere Geschichte und unsere Werte, muss seinen Blick über die Grenzen des eigenen Landes hinaus und in die Zukunft richten, muss offen sein für Unbekanntes und bereit, neue Wege zu beschreiten. Das alles nicht nur für sich selbst zu entwickeln und zu erproben, sondern eingebunden in ein Team, das stützt und motiviert, das macht die besondere Qualität des Lehrgangs aus.

Seit einem halben Jahrhundert bewährt er sich als ein leistungsfähiges und attraktives Instrument der Personalentwicklung im Freistaat. Zahlreiche Führungskräfte haben in dieser Zeit den Lehrgang durchlaufen und dabei neue Erkenntnisse und Erfahrungen gewonnen, aber auch ein Netzwerk geknüpft, das die Zusammenarbeit innerhalb der Staatsverwaltung erleichtert. Er wird auch in Zukunft dazu beitragen, die Leistungen der bayerischen Beamtenschaft für den Freistaat und damit im Dienst der Bürgerinnen und Bürger auf anerkanntem Spitzenniveau zu halten.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'H' followed by a long horizontal line and a smaller signature.

Horst Seehofer
Bayerischer Ministerpräsident

Anforderungen an die staatlichen Führungskräfte der Zukunft

*Vorwort der Leiterin des 25. Lehrgangs
für Verwaltungsführung,
Dr. Ingeborg Berggreen-Merkel*

Die Lehrgangsteilnehmer

Der Lehrgang für Verwaltungsführung wird 50 Jahre alt. In zweijährigem Turnus erfahren junge Angehörige der bayerischen Ministerien, die aufgrund ihrer bisher gezeigten Leistungen bewiesen haben, dass sie für mögliche Führungspositionen geeignet sind, eine intensive und umfassende Fortbildung. So wird der 25. Lehrgang, der Jubiläumslehrgang, im Jahr 2017 seinen Abschluss finden.

Mit diesem Lehrgangsangebot sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf die Anforderungen, die eine moderne Verwaltung heute und morgen an die Inhaber von Führungspositionen stellt, vorbereitet werden. Der Lehrgang ist aber nicht auf die bayerische Ministerialverwaltung beschränkt. Als Gäste sind auch Vertreter der großen Kommunen, München und Nürnberg, der katholischen und der evangelischen Kirche, der Länder Sachsen und Sachsen-Anhalt und der bayerischen Partnerregionen in Europa und Übersee zur Teilnahme eingeladen. Erfreulicherweise nehmen die Kommunen und die Kirchen, aber auch die Partnerregionen an dem

Programm in Gänze oder doch zumindest – in unterschiedlichem Maße – zeitweise teil. All diese Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereichern mit ihren Perspektiven und Erfahrungen sowie ihren Traditionen den Lehrgang in hohem Maße.

Anforderungen an die Führungskräfte in einer zukunftsorientierten Verwaltung

Auch der Jubiläumslehrgang wird – wie alle Kurse vor ihm – zeigen, dass mit den nicht unerheblichen Mitteln, die der Freistaat Bayern dafür bereitstellt, kein Privileg für einige wenige finanziert, sondern eine gezielte und notwendige Investition in Bayerns Zukunft getätigt wird. Es geht nicht um eine unbeschwerte Zeit des Lernens und Reisens für eine ausgesuchte Elite. Hier leisten potenzielle Spitzenkräfte von morgen harte Arbeit, wenn auch anderer Art als in ihren früheren Positionen in den Ministerien oder ihren Heimatverwaltungen.

Der Lehrgang ist kein Luxus, sondern bildet das Fundament für eine moderne, den Anforderungen unserer Zeit gerecht werdende Verwaltung, die aber auch den bayerischen Traditionen und Werten verwurzelt

bleibt. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten eine effiziente Umsetzung der Gesetze, Verordnungen oder Satzungen, wie sie von den gewählten Vertretern des Volkes, der Kommunen oder anderer Einrichtungen vorgegeben werden.

Verwaltung bedeutet auch den Dienst am Einzelnen in einer leistungsorientierten Daseinsverwaltung. Viele Menschen fühlen sich heute verunsichert in einer Welt, die immer komplexer und unübersichtlicher zu werden scheint und in der auch die öffentliche Hand von Kräften und Vorgaben außerhalb Bayerns und jenseits der eigenen Erfahrungen nicht unbeeinflusst bleibt. Bayern ist eingebunden in die Bundesrepublik Deutschland mit den Gesetzen des Bundes, den Entscheidungen der Bundesregierung und dem Wettbewerb mit den anderen deutschen Ländern. Der Freistaat erfüllt seine Position in der Europäischen Union. Bayern verspürt aber in zunehmendem Maße auch den Sog der weltweiten politischen, ökonomischen sowie ökologischen Verflechtungen, auf den es eine Antwort zu finden gilt.

Die Lehrgangsaufgaben

Um diesen Herausforderungen in bestmöglichem Maße zu begegnen, braucht Bayern eine zukunftsorientierte, aber auch visionäre Verwaltung. Diese erfordert Spitzen- und Führungskräfte, die vielfältige Erfahrungen und Kenntnisse nicht nur fachlicher Art mit sich bringen. Sie verlangt Persönlichkeiten, die das Geflecht gegenseitiger Abhängigkeiten erkennen und die sich mit den vielfältigen Widersprüchen einer offenen Gesellschaft zurechtfinden, die hellhörig sind für Neues, aber auch das Bewährte bewahren, die über den eigenen Rahmen hinaus blicken und Entscheidungen kooperativ angehen, wo immer dies nötig ist.



Dr. Ingeborg Berggreen-Merkel, Lehrgangsleiterin

Je besser die Führungskräfte ausgebildet sind, umso mehr sind sie befähigt, im konkreten Fall die richtigen Schlüsse zu ziehen und gute Entscheidungen zu treffen. Aufgeschlossenheit für Neues, Erfahrungen im Sozialen, im Bereich der Wirtschaft, mit den Strukturen und Vorgaben der Europäischen Union aber auch mit den Anforderungen der Medien müssen gewonnen und vertieft werden. Das erfordert viel – vom Staat als Mittelgeber und Organisator des Lehrgangs, aber vor allem von jedem und jeder Einzelnen im Kurs. Neugier gegenüber dem Neuen, die Fähigkeit zu überzeugen, aber auch die Offenheit, sich überzeugen zu lassen, Weltoffenheit, aber auch das Bewusstsein um die eigenen Werte, der Wille, Verantwortung zu übernehmen, aber auch die Fähigkeit, die erforderliche Verantwortung zu erkennen, eine Festigkeit bei den rechtlichen und fachlichen Vorgaben, aber auch Empathie – all das sind Eigenschaften, welche die jungen Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer mitbringen müssen und auf denen sie aufbauen. Hinzu kommt die Bereitschaft, die persönlichen Wünsche mit den vielfältigen Pflichten der Kursteilnahme im Sinne einer Gemeinschaft zu verbinden.

Die folgenden Seiten machen anschaulich, wie dies in den vergangenen Jahren jeweils geleistet wurde. Die vorgegebenen Module (Soziales, Wirtschaft, Europa und Medien) werden immer in großer Eigeninitiative vom Lehrgang mitgestaltet, wie auch in Gänze das Jahresseminar, das beim 25. Lehrgang dem Thema der modernen Verwaltung und ihrer Strukturen und Anforderungen gewidmet war. Auch die Reisen innerhalb Deutschlands, wie in Nordbayern, Sachsen und Sachsen-Anhalt sowie Berlin, werden im Kurs gestaltet und geplant.

Die Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer unterstützen auch andere Verwaltungseinrichtungen: Auf deren Wunsch erarbeiten sie Expertisen zu konkreten Themen, die für die Struktur und Zukunft dieser Einrichtungen und Behörden von großem Nutzen sein können. Sogenannte Kaminabende mit herausragenden Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens werden ebenfalls vom Lehrgang organisiert – es sind stets beeindruckende Begegnungen und Erlebnisse. Praktika in Verwaltungseinheiten in Frankreich, Italien oder den Niederlanden eröffnen neue Erfahrungen in Administrationen anderer nationaler Tradition und schaffen bleibende Verbindungen in diese Länder. Eine intensive Sprachvervollkommnung während des Kurses ist hierfür die Pflichtvoraussetzung.

Bayerns Verwaltung genießt über die Grenzen des Freistaats hinaus einen hervorragenden Ruf. Der Freistaat bietet den Angehörigen seiner Verwaltung ein vielfältiges und hochkarätiges Angebot an Fort- und Weiterbildungen. Der Lehrgang für Verwaltungsführung trägt in herausragendem Maße mit dazu bei, dass diese Qualität der Verwaltung auch in Zukunft gewahrt bleibt.

Dank an alle, die den Lehrgang tragen und unterstützen

Dass dies in den vergangenen 50 Jahren so gelungen ist, ist der Bayerischen Staatsregierung, den Bayerischen Ministerpräsidenten sowie den Ressortministerinnen und -ministern, zu verdanken. Sie haben den Lehrgang stets in Wertschätzung gehalten und gefördert.

Ein besonderer Dank gebührt vor allem aber auch der jeweiligen Leitung der Bayerischen Staatskanzlei, über lange Jahre dem Amtschef, Herrn Ministerialdirektor Dr. Walter Schön, und heute Herrn Staatsminister Marcel Huber und Frau Staatsrätin Karolina Gernbauer. Dank zu sagen ist aber auch den Amtschefs der einzelnen Ressorts, die mit der Entsendung der geeigneten Teilnehmerinnen und Teilnehmer für viele Monate auf ihre besten Nachwuchskräfte verzichten mussten, was bei den stets wachsenden Ressortaufgaben eine große Herausforderung bedeutet.

Das Gelingen des Lehrgangs ist auch das Verdienst seiner früheren Leiter. In letzter Zeit hatte Herr Ministerialdirektor a. D. Alfred Müller den Lehrgang über viele Jahre geleitet. Ihm sei – persönlich, aber auch stellvertretend für seine Vorgänger – Dank für die geleistete Arbeit gesagt. Sein Nachfolger, Herr Regierungspräsident a. D. Hans Angerer, ist leider viel zu früh von uns gegangen. Unser Dank gilt auch ihm.

Dem Beirat, der die Arbeit des Lehrgangs mit seinem Rat begleitet, sowie den Mentoren, die sich der einzelnen Lehrgangsteilnehmer annehmen, ist ebenfalls zu danken. Ihre Unterstützung ist ein hohes Gut.

Den Lehrgang trägt aber vor allem die Geschäftsstelle in der Staatskanzlei. Hier werden fachliche Impulse gesetzt, die persönlichen Verbindungen zu jedem einzelnen Teilnehmer gehalten und die organisatorischen Maßnahmen getroffen. Ein großer Dank geht an alle bisherigen Geschäftsführer und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Lehrgang schafft ein ständig wachsendes Netzwerk all derer, die an ihm teilgenommen haben. Dieses Netzwerk ermöglicht einen für die Administration wertvollen Austausch von Gedanken und Erfahrungen. Das Jahresseminar und das Treffen in der Vorweihnachtszeit dienen dem Erhalt und der Vertiefung dieser Verbindungen. Nicht alle Ehemaligen sind heute noch unter uns – unser Gedenken gilt denen, die wir vermissen müssen.

Bayern hat keine Eliteverwaltungshochschule wie die École Nationale d'Administration (ENA) in Frankreich. Die Erkenntnis, dass eine hoch qualifizierte Verwaltung eine entsprechende besondere Schulung und Ausbildung ihrer Führungskräfte braucht, war gleichwohl dem Vorbild der ENA geschuldet. Das führte vor 50 Jahren zur Einführung des Lehrgangs für Verwaltungsführung. Mit der ENA steht der Lehrgang über seine Geschäftsstelle in engem Kontakt. Gleiches gilt auch für die Führungsakade-

mie in Baden-Württemberg und den Führungskurs der Verwaltungsuniversität in Speyer. Der Lehrgang bildet somit ein weit über das eigene Land hinausgreifendes Forum, in dem die Frage, was gute Verwaltung ausmacht und wie sie sich angesichts der Wandlungen in Politik und Gesellschaft darstellen muss, umfassend erörtert werden kann. Wir danken dem Bayerischen Landtag, dass er über all diese Jahre die notwendigen Haushaltsmittel für den Lehrgang bewilligt hat. Sie sind bestens angelegt.

Der Ministerratsbeschluss zur Gründung

Vorgezogen wird Punkt VI:

Besondere Ausbildung von Beamten des höheren Dienstes

Nach Sachvortrag von Ministerialdirektor Dr. Baer und kurzer Aussprache faßt der Ministerrat folgenden Beschluß:

1. Der Ministerrat nimmt zustimmend von der Skizze für besondere Ausbildung von Beamten des höheren Dienstes Kenntnis.
2. Die Bayerische Staatskanzlei wird beauftragt, auf dieser Grundlage das Programm im einzelnen im Benehmen mit den Staatsministerien auszuarbeiten und dem Ministerrat vorzulegen.

schen Verwaltung ließen sich auf dieses Experiment ein. Zwar war es erklärtes Ziel, keinen Vorlesungsbetrieb wie an den Universitäten zu organisieren, sondern eher Seminarveranstaltungen mit Vorträgen und anschließenden Diskussionen zu bieten. Dennoch bedeutete das für die Teilnehmer vor allem, eine Fülle von frontal präsentierten Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Nicht umsonst wurde damals bei der praktischen Umsetzung der Lehrgangsziele von einem vorgegebenen Lehrplan und von einem konkret definierten Lehrstoff gesprochen.

Vielfalt als Prinzip

Während die grundlegenden Lehrgangsziele, die vor 50 Jahren formuliert wurden, nach wie vor gültig sind und nichts von ihrer Aktualität verloren haben, hat sich das Gesicht des Lehrgangs, die Lehrgangswirklichkeit, doch erheblich verändert. Das beginnt schon mit dem Kreis der Teilnehmer. Waren ursprünglich ausschließlich Herren mit dabei, stellen Damen mittlerweile 40 Prozent der Belegschaft – Tendenz steigend. Der Lehrgang beschränkt sich auch nicht mehr ausschließlich auf Beamte des Freistaats Bayern. Neben Kommunalvertretern aus München oder Nürnberg besuchen seit den 90er-Jahren auch Repräsentanten des Freistaats Sachsen, seit der Jahrtausendwende auch des Landes Sachsen-Anhalt den Lehrgang. In den letzten Jahren kamen außerdem noch Gäste von der evangelisch-lutherischen Landeskirche in Bayern, dem Erzbistum München und Freising sowie aus den Partnerregionen Bayerns hinzu.

Die Veränderungen zeigen sich auch in der inhaltlichen Ausrichtung des Lehrgangs. So war es in den 70er-Jahren modern und zeitgemäß, mit wissenschaftlich fundierten Planungswerkzeugen eine langfristige Landesentwicklung zu steuern, während man in den 80er-Jahren möglichst viel vom Management der Wirtschaftsunternehmen abschauen wollte. Heute bemüht man sich eher darum, aus der Begegnung mit Unternehmen, Gewerkschaften, Kirchen, aber auch mit Vereinen und anderen NGOs Anregungen zu sammeln, um eigenständige Modelle einer modernen Verwaltung zu

entwickeln. In der ersten Lehrgangskonzeption konnte man sich noch auf drei Themenschwerpunkte beschränken: Wirtschaftslehre, Verwaltungslehre und die Lehre von den internationalen Beziehungen. Heute kommen soziale Fragen, Umweltschutz und Nachhaltigkeit, Europapolitik und Medien hinzu. Und all das muss in etwas mehr als der Hälfte der ursprünglich gewährten Zeit bewältigt werden.

Das gelingt nur deswegen, weil sich der Lehrgang für Verwaltungsführung spätestens mit der Neukonzeption des Jahres 2002 von der Vorstellung verabschiedet hat, dass man die wachsende Zahl an Themen einem zunehmend heterogenen Teilnehmerkreis durch ein standardisiertes Vortragsprogramm vermitteln könne. Unterschiedliche Impulse aufgreifend, wurde die Gestaltung des Lehrgangs zunehmend zu einem Gemeinschaftswerk, an dem neben der Lehrgangsleitung und der Geschäftsstelle auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst aktiv mitwirken. Auf diese Weise lassen sich die Unterschiede in den Vorerfahrungen und die spezifischen Kompetenzen der Teilnehmer besser berücksichtigen, Synergieeffekte nutzen und eine höhere Effektivität erzielen.

Praxis geht vor Theorie

Da die radikale Kürzung des Lehrgangs insbesondere zu Lasten der Praktika im In- und Ausland ging, mussten andere Formen gefunden werden, um den Praxisbezug sicherzustellen. So verzichtete man in den letzten Jahren zunehmend auf theoretische Vortragsreihen oder aufwändige Planspiele und setzte stattdessen darauf, die Lehrgangsteilnehmer aktuelle Probleme der bayerischen Verwaltung bearbeiten zu lassen. Den Anfang machten „Recherchearbeiten“ – Arbeitsaufträge aus dem Kreis der Amtschefs –, die vom jeweiligen Kurs zu bearbeiten waren. Die Einführung von Coaching-Angeboten für die bayerischen Ministerien oder von Mentoring-Programmen im Rahmen des Familienpakts Bayern geht auf diese Projektarbeiten zurück. Aus den „Recherchearbeiten“ haben sich die aktuellen „Mehrwertprojekte“ entwickelt. Die Kursteilnehmer arbeiten hier unmittelbar mit

großen nachgeordneten Behörden zusammen und unterstützen sie dabei, konkrete Management-Aufgaben zu bewältigen. Natürlich profitieren die Lehrgangsteilnehmer auch selbst davon. Aber vor allem tragen sie mit ihrem neu erworbenen Wissen und ihrer Tatkraft noch während der Laufzeit des Lehrgangs zur Weiterentwicklung unserer Verwaltung bei.

Der Mensch im Mittelpunkt

„Der Lehrgang“ ist kürzer, dichter und bunter geworden. Dank modernster Kommunikationsmittel und einer flexiblen Organisation ist es mittlerweile auch Müttern und Vätern möglich, den Anforderungen dieses nach wie vor anspruchsvollen Fortbildungsprogramms gerecht zu werden und sich gleichzeitig in angemessener Weise um

ihre Familien zu kümmern. Bei aller Veränderung ist dennoch eine Grundkonstante des Lehrgangs für Verwaltungsführung über all die Jahre hinweg erhalten geblieben: Im Mittelpunkt steht der Mensch. Dabei ging es nie und geht es nach wie vor nicht um die Ausrichtung an einem normativen Idealbild des bayerischen Spitzenbeamten. Es geht vielmehr darum, die individuellen Potenziale zu erkennen und jeden Einzelnen bei der Entfaltung seiner Talente zu unterstützen. Gleichzeitig sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Lehrgangs zu einer engen Gemeinschaft zusammenwachsen, in der Verlässlichkeit und Vertrauen herrschen. Nur so bekommen wir Führungskräfte, die über die Grenzen ihres Aufgabenbereichs hinausschauen und auch die Herausforderungen meistern, die wir heute noch gar nicht kennen. *Dr. P. Frieß*

Mehrwertprojekte und Rechercharbeiten

Der praktischen Umsetzung des Gelernten kommt im Lehrgang in den letzten Jahren eine immer größere Bedeutung zu. Die vor knapp zwanzig Jahren eingeführten Rechercharbeiten, z. B. zum Thema Moderation oder Kundenorientierung, wurden daher zu den aktuellen „Mehrwertprojekten“ weiterentwickelt.

Die Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer arbeiten mittlerweile im Auftrag größerer nachgeordneter Behörden an der Umsetzung interner Modernisierungsziele, was beiden Seiten einen spürbaren „Mehrwert“ bringt.

Einige der beteiligten Behörden:

- Regierungen (Oberbayern, Oberpfalz)
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung
- Bayerische Landesämter für Umwelt, Denkmalpflege, Steuern sowie Vermessung
- Generaldirektion der Staatlichen Archive Bayerns
- Bauamt Rosenheim
- Amt für ländliche Entwicklung Krumbach
- Landratsamt Mindelheim

Dr. P. Frieß

Beispiele zu
Rechercharbeiten
ehemaliger
Lehrgänge



Prinzipien der Führung – gestern, heute, morgen

*Prof. Dr. Dieter Frey,
Leiter des Center for Leadership and
People Management, LMU München*



Führung in der Verwaltung hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Die Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger haben sich geändert: Sie sind mündiger, anspruchsvoller geworden und haben gelernt, wie wichtig bürgernaher Service ist. Gleichzeitig wandeln sich die Wertvorstellungen der Menschen und damit auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies ist in den Wertvorstellungen von Generation Y und Generation Z im Vergleich zur Generation X oder Babyboomer-Generation zu spüren. Die Menschen akzeptieren nicht mehr alles, was sie sich früher haben gefallen lassen müssen – zu Recht. Ein anderer Punkt ist der demografische Wandel. Es wird aufgrund des Geburtenrückgangs immer schwieriger, Stellen mit guten Leuten zu besetzen, da insgesamt weniger Menschen zur Verfügung stehen. Dadurch müssen Menschen zunehmend auch eine längere Lebensarbeitszeit leisten. Die Folge davon ist, dass die Altersheterogenität in den Teams zunimmt. Die Informationstechnologien haben sich verändert. Es wird daher heute viel schneller gearbeitet und reagiert werden müssen. Viele Sachverhalte sind komplexer geworden, auch interdisziplinärer und ganz selten ist es möglich, dass Vorgänge von einer einzelnen Person bearbeitet werden; stattdessen sind Projektteams gefragt, mit der Konsequenz, dass ein und dieselbe Person in unterschiedlichen Projektteams mit unterschiedlichen Projektleitern tätig ist. Termin- und Zielkonflikte können die Folge sein. Aufgrund der zunehmenden Komplexität und Arbeitsverdichtung haben die Menschen häufig das Gefühl, unter permanentem Arbeitsdruck und und Zwang zu ständiger Erreichbarkeit zu stehen.

Mit zunehmender Komplexität und Belastung wird Führung umso wichtiger. Wenn bei diesen schwierigeren Bedingungen eine schlechte Führungs- und Unternehmenskultur herrscht, steigt die Wahrscheinlichkeit für Burn-Out, innere Kündigung, Krankheit ... Die notwendige Konsequenz ist, zu erkennen, dass ein veränderter Anspruch an Führungskräfte besteht und Führung sich mit all diesen Problemen auseinandersetzen und an die veränderte Situation anpassen muss.

Die Auffassung von Führung damals und heute

Es war früher viel üblicher, als es heute ist, dass Menschen aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation zur Führungsperson ernannt wurden. Der beste Fachmann wurde zur Führungsperson. Damit hatte man zwei Probleme mehr, nämlich eine gute Fachkraft weniger und eine schlechte Führungsperson mehr, denn wer fachlich gut ist, mag nicht unbedingt kompetent in Führung sein. Aber die Sensibilität für die sogenannten „weichen“ Führungsqualitäten war damals noch wenig ausgeprägt. Zu viele Führungskräfte hatten keine Ahnung, wie Menschen funktionieren, es fehlte ihnen die Sensibilität im Umgang auch mit schwierigen Mitarbeitern.

Früher war es üblich, mit Befehl und Gehorsam zu arbeiten. Der Mitarbeiter hatte zu funktionieren, Widerspruch war nicht möglich und wurde auch nicht erwartet. Das Wort des Chefs war wichtiger als die Macht des Arguments. Aus dieser Logik heraus war es ja eigentlich zwingend notwendig, dass die Führungskraft auch der beste Sacharbeiter ist. Heute ist es selbstverständlich, dass es zwar Hierarchien gibt, aber gleichzeitig hierarchiefreie Kommunikation herrscht, wo der fachlich-sachliche Austausch oberste Priorität hat und wo Argumente zählen und nicht Titel. Damit Austausch überhaupt stattfindet, braucht es professionelle Führung, die sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeiter wie die der Bürger berücksichtigt.

Die Wichtigkeit der Weiterbildung für die professionelle Führung in der Verwaltung

Früher war es in der Verwaltung nicht üblich, die Leute wie in der Wirtschaft in Führung auszubilden. Heute ist es üblich geworden, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in professioneller Führung auszubilden. Das macht auch die Bayerische Staatskanzlei in ihren Lehrgängen für Verwaltungsführung, wo im Rahmen der Führung folgende Themen auf der Agenda stehen: Mitarbeiter- und Unternehmensführung, Auswahl und Einführung der Mitarbeiter, Patensystem für Mitarbeiter, Mitarbeitermotivation, Umgang mit schwierigen Mitarbeitern; ebenso Teamarbeit, Konfliktmanagement, Change Management, Zeitmanagement usw.

Man kann dieses in einem Dreieck darstellen, das die folgenden Kulturen beinhaltet: die Kultur der Exzellenz (Innovation, hohe Leistung und Service), die Kultur von Menschenwürde (das Wohlbefinden des Mitarbeiters und die Potenzialaktivierung seiner individuellen Leistung stehen sehr zentral) und die sogenannte Kultur ethischer Führung (geprägt durch Vorbild, Verantwortung, Verpflichtung und Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern).

Wichtig ist, Menschen Wertschätzung entgegenzubringen, ihnen aber gleichzeitig auch zu transportieren, was wertorientierte und ethikorientierte Führung ist und dass

sie für die Kultur mitverantwortlich sind. Die Feedback-Kultur ist hier wesentlicher Bestandteil, wenn Einzelne sich gewollt oder ungewollt nicht entsprechend wertorientiert und ethikorientiert verhalten. Es ist kein Widerspruch, eine Kultur der Exzellenz wie eine Kultur der Wertschätzung umzusetzen. Ohne Wertschätzungskultur keine Exzellenz! Eine neue Maschine oder eine neue Technik kann man sich kaufen, nicht aber das Vertrauen der Mitarbeiter. Es geht darum, wie man durch das Führungsverhalten Vertrauen und damit letztlich auch die Aktivierung von Potenzial, Kreativität und Motivation erreichen kann.

Eine gute Führungskraft sollte optimistisch sein, positiv denken, konstruktiv sein, ja Menschen mögen – gleichzeitig aber auch eine hohe Leidenschaft für Leistung, Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit zeigen. Sie muss ein Gespür dafür haben, unterschiedliche Menschen zu verstehen, das Positive daraus zu ziehen und so Synergieeffekte im Team zu erzeugen. Natürlich sollten vom menschlichen Aspekt her Integrität, Authentizität, Glaubwürdigkeit absolute Voraussetzung für die Auswahl einer Führungskraft sein.

Rahmenbedingungen für eine wertorientierte Führung

Im Kern geht es in der Führung darum, Rahmenbedingungen für eine intrinsische Motivation zu schaffen, bei der die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter möglichst selbstständig agiert. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören die folgenden Prinzipien:

Prinzip der Vermittlung von Sinn: Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Hier geht es um das Wozu und Warum. Beim *Prinzip der Vermittlung von Freude* geht es darum, dass die Arbeit viel Freude macht. Das bedeutet nicht, dass dies zu 100 Prozent sein wird, denn es geht auch darum, Pflichten zu erfüllen; trotzdem sollte das, was man tut, den eigenen Fähigkeiten, Fertigkeiten, Talenten und Interessen entsprechen, denn nur dann macht es Freude. *Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation:* Der nicht informierte Mitarbeiter wird sein Potenzial nicht aktivieren. *Prinzip der Auto-*

nomie und Partizipation: Den Mitarbeitern möglichst viel Mitgestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten geben, denn nur dadurch entsteht eine sogenannte Selbstwirksamkeit, dass sie sehen, dass sie Dinge gestalten können. Wer Autonomie und Partizipation für seine Mitarbeiter fordert, muss letztlich auch Autonomiemöglichkeiten geben. *Prinzip der Zielklarheit:* Ganz wichtig ist die Klärung von gegenseitigen Erwartungen und Zielen, sodass jeder weiß, woran er ist. Es ist unfair, Ziele und Erwartungen nicht zu klären. *Prinzip des Feedback:* Es geht darum, sowohl positives Feedback zu geben im Sinne einer Lob- und Anerkennungskultur, als auch kritisches Feedback, dort wo man nicht zufrieden ist oder Sollzustände nicht erreicht werden. Das kritische Feedback sollte aber nicht verletzend sein, sondern sachlich, vom Wording her nachvollziehbar und annehmbar. Der Ton macht die Musik! *Prinzip der Wertschätzung:* Jeder ist wichtig und es geht darum, im Sinne von Wertschätzung Achtsamkeit zu transportieren. *Prinzip der Fairness:* Die Vermittlung von Fairness ist schwierig, weil es vier Arten von Fairness gibt: Die schwierigste Disziplin ist Ergebnisfairness, weil Menschen oft Hoffnungen, Erwartungen und Wünsche haben hinsichtlich Hierarchieaufstieg, Bezahlung usw., die nicht oder nur schwierig zu erfüllen sind. Ergebnisfairness herzustellen, ist deshalb sehr schwierig. Daher gilt: Führung ist das Management von Enttäuschungen, zumindest was Ergebnisfairness betrifft. Umso wichtiger sind die drei anderen Fairnessarten: die prozedurale Fairness (Kriterien transparent zu machen, die zum Ergebnis führen – Menschen sind bereit, nahezu alles zu ertragen, wenn sie wissen, warum und wozu), die informationale Fairness (rechtzeitig, ehrlich und umfassend zu informieren und *bad news* genauso wie *good news* zu bringen) sowie die interaktionale Fairness (wertschätzend, fair, auf gleicher Augenhöhe miteinander zu interagieren).

Dort, wo Fairness hergestellt wird, insbesondere prozedurale Fairness, ist dieses ein wichtiger Beitrag – sowohl für die Exzellenzkultur wie für alle Aspekte der Fairnesskultur – und es ist ein zentraler Aspekt von ethikorientierter Führung.

Prinzip des Vorbilds

Man kann gute Führung zwar akademisch proklamieren („Was fördert Motivation und Begeisterung?“), entscheidend ist aber das Vorbildverhalten. Führungskräfte sind immer Vorbilder, ob positiv oder negativ. Sie sollten sich dessen bewusst sein. Denn Menschen kündigen nicht ihrer Organisation, sondern ihrer Führungskraft. Es ist deshalb bedeutsam, dass die Führungskraft ab und zu fragt: „Wie würden Sie in meiner Position handeln? Was ist für Sie gute, was schlechte Führung?“. Aber nicht nur Selbstreflektion ist notwendig, sondern genauso Teamreflektion: „Was läuft in der Zusammenarbeit, Kommunikation, Führung gut? Was läuft suboptimal? Wie können wir uns verbessern?“. Wichtig ist, dass Führung offen ist für die Sichtweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Umsetzung ethikorientierter Führung ist verbunden mit einer erhöhten Identifikation mit den Aufgaben, dem Vorgesetzten und der Organisation. Ein wichtiger Faktor ist Vertrauen. Führungskräfte, die ethikorientiert, also auch gerecht führen, werden auch als vertrauenswürdig wahrgenommen, was für Motivation, Leistung und Zufriedenheit mitverantwortlich ist. Ethikorientierte Führung hilft nicht nur, die besten Köpfe in der Organisation zu halten, sondern auch, die Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Fazit

Niemand ist zur Führung geboren, aber Führung kann man lernen. Entscheidend ist die Vermittlung von Wissen, Handlungskompetenzen, aber vor allem Werten. Man muss ein Commitment haben für Leistung, Qualität und Innovation, aber genauso auch für wertschätzende, respektvolle Behandlung von Menschen. Man muss dabei immer Vorbild sein. Entscheidend ist zu erkennen, dass Selbsteinschätzung nicht Fremdeinschätzung ist. Umso wichtiger ist es, sich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Feedback geben zu lassen. Und wenn es keine formelle Vorgesetztenbewertung oder gar 360-Grad-Bewertung gibt, dann braucht man immer auch Menschen, die einem sagen, was man nicht sieht.

Verwaltungseliten als Dolmetscher



Prof. Dr. Armin Nassehi,
Institut für Soziologie, LMU München

*Darf man über Eliten reden? Nein, man muss!
Aber man muss sich wirklich Gedanken
darüber machen, was Eliten können müssen
und wem sie verpflichtet sind. Nicht umsonst
werden manche Katastrophen unseres Landes
im letzten Jahrhundert auch auf fortwährendes
Elitenversagen zurückgeführt.
Soll man also wirklich über Eliten reden?
Erneute Antwort: Ja, erst recht!*

Auch wenn es auf den ersten Blick erstaunt: Über Eliten zu sprechen, ist ein eminent demokratisches Thema. Über Eliten muss erst dann gesprochen und verhandelt werden, wenn nicht immer schon klar ist, wer zu jener Gruppe innerhalb einer Gesellschaft gehört, die Entscheidungen von strategischer Bedeutung fällen kann und darf. Über Eliten muss erst dann gesprochen werden, wenn Kriterien verhandelbar werden, was Eliten können müssen und welche Interessen sie vertreten. Über Eliten muss erst dann gesprochen werden, wenn man sich Gedanken darüber machen muss und will, welche Aufgaben und Ziele Eliten haben sollen.

Bei der Frage der „Besten-Auswahl“ – das ist es, was die Auswahl von Eliten doch zum Ziel haben sollte – muss über all diese Kriterien gesprochen werden. Genau deshalb

ist es ein demokratisches Thema. Nur in einer demokratischen Kultur kann es überhaupt Räume geben, solche Kriterien von Sachargumenten, von Zielen und von Legitimationsfragen abhängig zu machen. Nicht-demokratischen Kulturen und Systemen reicht schon die pure Interessendurchsetzung oder das Recht des Stärkeren.

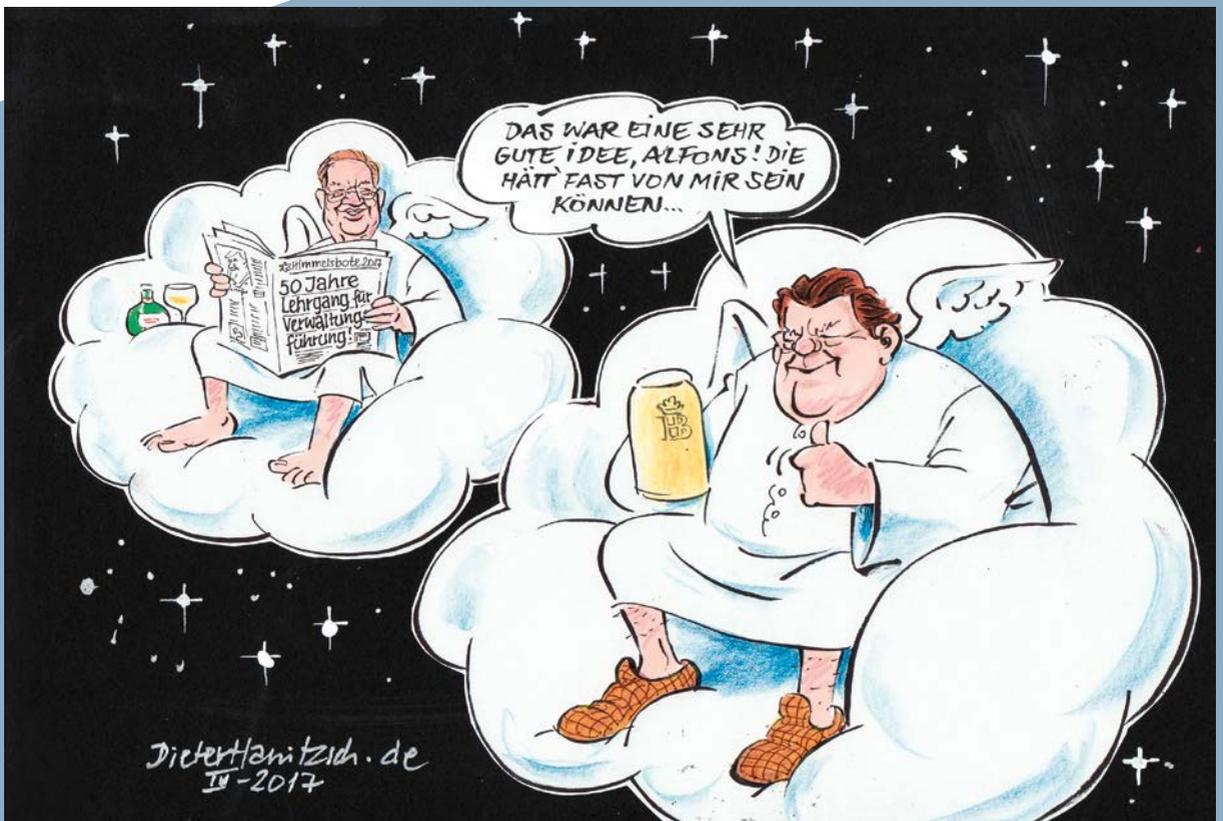
Produktiver Perspektivenwechsel

Der Anlass, hier über Eliten nachzudenken, ist das Jubiläum eines Verwaltungslehrgangs – was auf den ersten Blick erstaunen mag, verbindet der Laie mit der Verwaltung womöglich eher die Erfüllung eindeutiger Regeln und die möglichst gleichförmige Abarbeitung von Kriterienkatalogen. Wir kennen alle die negative Konnotation dessen, was man mit dem Begriff „Bürokratie“ meint. Meine eigene Erfahrung als inzwischen langjähriger und zu vielfältigen Themen eingesetzter Dozent in diesem Verwaltungslehrgang ist freilich eine ganz andere: Der Lehrgang ist so gebaut, dass die jüngeren Beamten aus den bayerischen Ministerien genau das Gegenteil dessen lernen, was die Vorurteile einer starren „Bürokratie“ ausmachen. Der Lehrgang ist stets so konzipiert, dass er den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Chance gibt, ihre Tätigkeit und ihre Lernerfahrungen im Licht unterschiedlicher administrativer Fragestel-

lungen zu erleben. Um es nur anzudeuten: Wenn jemand aus dem Justizministerium lernt, dass etwa die rechtliche Fixierung des Patientenwillens nicht dasselbe ist wie die medizinische Frage nach angemessenen Behandlungsmethoden oder der Einschätzung von Entscheidungsautonomie, dann wird es ihm helfen, sich das Problem aus der Perspektive des Gesundheitsressorts zu betrachten. Und die Frage der Anleitung von jungen Auszubildenden etwa im Rahmen von neuen Technologien stellt sich aus der Perspektive des Wirtschaftsministeriums womöglich anders dar als aus der des Kultusministeriums, das sich mit Lehrplänen oder mit der Schnittstelle von Schule und Berufsausbildung beschäftigt.

Meine Erfahrung mit und in dem Lehrgang war letztlich immer, wie produktiv es war und ist, an konkreten Fällen zu arbeiten und dabei dann zu sehen, wie sich Probleme und Herausforderungen aus den ganz unterschiedlichen Zuschnitten ökonomischer, rechtlicher, wissenschaftlicher, medizinischer, schulischer, politischer, auch religiöser, kultureller oder ethischer Natur darstellen. Eines der impliziten und wohl immer expliziter werdenden Ziele des Lehrgangs besteht darin, zu betonen, dass diese Perspektivendifferenz kein Mangel und kein Makel ist, sondern letztlich das, was die Struktur unserer Gesellschaft ausmacht.

Stellvertretend für die vielen Persönlichkeiten, die die Programme der Lehrgänge für Verwaltungsführung bereichert haben, hat Dieter Hanitzsch mit seinem flotten Strich das Lehrgangsjubiläum in Szene gesetzt.



„Versäulung“ überwinden

Und exakt hier ist die Verbindung zum Elitentema zu finden. Was der Verwaltungslehrgang beispielhaft betreibt, ist der Versuch, sich neuen Anforderungen für Entscheidungsträger, für Eliten, für Verantwortungsträger wirklich zu stellen. Von Ralf Dahrendorf stammt die berühmte Formulierung der „versäulten Teileliten“. Gemeint ist damit, dass mit der Modernisierung der westlichen Gesellschaften, insbesondere mit der Akademisierung ihrer Ausbildung, Säulen entstanden sind, in denen sich jeweilige Spezialkenntnisse und -fähigkeiten herausbilden konnten, die mit zum Erfolg unserer Lebensform beigetragen haben. Ästhetisch kann man diese „Versäulung“ heute noch an Vorlesungsverzeichnissen großer Universitäten nachzeichnen: Die Fakultäten bilden letztlich diese unterschiedlichen Säulen ab: Naturwissenschaftliche, technische, juristische, medizinische, theologische, philosophische, sozialwissenschaftliche, kultur- und geisteswissenschaftliche Fakultäten bilden Eliten aus, die in ihren jeweiligen Säulen zu den Besten gehören.

Übersetzungselite

Ein Preis dieser „Versäulung“ ist freilich, dass die ausgebildeten Eliten in ihren jeweiligen Bereichen sehr erfolgreich waren, aber an den Schnittstellen zwischen den Säulen bisweilen Sprachlosigkeit herrschte. Deshalb müssen Elitekonzepte heute auf den Prüfstand. Eine immer komplexer werdende Gesellschaft braucht die Fähigkeit von Eliten, gerade ihre Schnittstellenkompetenz auszubilden – besser formuliert: Sie müssen in der Lage sein, zu sehen, dass sich dasselbe Problem und dieselbe Aufgabe aus unterschiedlichen professionellen Perspektiven ganz unterschiedlich darstellen. Diesen Elitetypus nenne ich „Übersetzungselite“. Es bedarf der Fähigkeit, solche Übersetzungsleistungen vorzunehmen – wie kann das medizinisch Wünschenswerte in eine rechtlich angemessene Form gebracht werden? Wie lassen sich politische Ziele mit ökonomischen Notwendigkeiten versöhnen – und umgekehrt? Wie vermitteln wir die Langsamkeit von Bil-

dungsprozessen mit der Schnelligkeit von Märkten? Was kann man politisch und administrativ regulieren und wo ist man auf entgegenkommende Bedingungen aus Gesellschaft und Kultur angewiesen?

All diese Fragen erfordern nicht ein Universalgenie, sondern Leute, die in ihren eigenen Aufgabenbereichen so gut sind, dass sie mitsehen können, dass die anderen Perspektiven keine Störung sind, sondern dass Lösungen nur durch Übersetzungsleistungen möglich sind. An solchen Übersetzungseliten arbeitet der Verwaltungslehrgang. Er konfrontiert die jungen Beamtinnen und Beamten mit der Realität einer differenzierten, manchmal widerständigen, darin aber auch kreativen Gesellschaft, die eben nicht aus einem Guss ist, sondern in ihrer ganzen Komplexität reagiert. Das erfordert auch entsprechende Komplexitätsbereitschaften innerhalb der Verwaltung.

Für mich als Soziologe war es jedenfalls stets ein besonderes Erlebnis, an den sehr kompetenten Teilnehmerinnen und Teilnehmern der entsprechenden Kurse und Lehrgänge mitzuverfolgen, wie die Konfrontation mit den jeweils anderen Perspektiven gerade nicht zur Selbstverunsicherung geführt hat, sondern erst jenes Selbstbewusstsein ermöglicht, das man braucht, um die eigene Perspektive manchmal relativieren und sogar revidieren zu können. Wenn man es genau nimmt, war das einmal das, was mit dem umfassenden Konzept der *Bildung* gemeint war. Und genau darum geht es hier: Durch Bildung Kriterien zu entwickeln, wer zu den Verwaltungseliten gehört und welche Aufgaben dabei legitimerweise wie zu bewältigen sind.



Einblicke
und Aussichten

Erinnerungen von Wegbegleitern



Alfred Müller

Ehemaliger Lehrgangleiter

Erinnern Sie sich an die Zeit der Gründung des 1. Lehrgangs?

Die 60er-Jahre waren eine Zeit gesellschaftspolitischer Aufbrüche. Die wirtschaftliche Entwicklung war positiv, allerdings mit einem sich verringernden Wachstum. Zur Beratung der Wirtschaft durch den Staat wurde 1967 von der großen Koalition die Konzentrierte Aktion ins Leben gerufen, mit Vertretern aus Wirtschaft, Gewerkschaften und dem Wirtschaftsministerium sowie Sachverständigen. Auch wurde das Gesetz zur Förderung der Stabilität des Wachstums in der Wirtschaft verabschiedet. Die Erfolge der Konzentrierten Aktion führten bei vielen zum Glauben an die Machbarkeit der wirtschaftlichen Entwicklung. Trotz zahlreicher Proteste wurde im Mai 1968 die sogenannte Notstandsverfassung mit der Möglichkeit der Einschränkung von Grundrechten beschlossen. Nach Bildung der Großen Koalition 1966 entstand eine Außerparlamentarische Opposition, die APO. Studen-

ten lehnten sich gegen das Establishment und seine „repressiven“ Werte auf und forderten eine neue, radikal demokratische, antiautoritäre Gesellschaftsordnung. Aus diesen Jahren sind auch folgende Stichworte erinnerungswürdig: Forschungsnotstand, Reformprogramm für die Universitäten, Ausbildungsförderungsgesetz und Berufsbildungsgesetz sowie eine Verbesserung der Beziehungen zur DDR.

Wie war Ihre berufliche Situation damals?

Meine Stationen ab Juni 1964 im damaligen Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge: das Versorgungsamt München II, die Regierung von Oberbayern – Oberversicherungsamt und dann ab Juni 1965 das Staatsministerium. Dort war ich Hilfsreferent und Vertreter des Referatsleiters. Vom Ministerratsbeschluss über die Einrichtung dieses Lehrgangs erfuhr ich erst, als ich mich Weihnachten 1967 von Herrn Minister Dr. Pirkel verabschieden wollte. Damals erfuhr ich, dass ich nicht wie verabredet im Januar zur Bayerischen Vertretung nach Bonn wechseln, sondern an einem Lehrgang für Verwaltungsführung teilnehmen sollte.

Was hat Ihnen der Lehrgang gebracht?

Vor allem eine ertragreiche Vernetzung mit allen bayerischen Ressorts. Ich kannte nun in jedem Ressort einen Kollegen (in meinem Lehrgang gab es noch keine Kollegin), zu dem ein Grundvertrauen bestand und der mich bei offenen Fragen weitervermittelte. Wir treffen uns bis heute regelmäßig zum Meinungsaustausch.

Was prägte die öffentliche Verwaltung?

Damals war die öffentliche Verwaltung hierarchischer und formalistischer geprägt und die Trennung der Arbeitseinheiten stärker spürbar. Die formale Autorität stand im Vordergrund. Eine stärkere Bedeutung der Sachautorität entwickelte sich erst allmählich. Das kollegiale Miteinander nahm mit Teamwork und der Einrichtung von Arbeitsgruppen für komplexe Probleme zu.

Vergleichen Sie die Verwaltung menschlich und strukturell, damals und heute.

Ein verbindlicher Umgang miteinander und ein kooperativerer Arbeitsstil haben sich allmählich entwickelt. Jüngere Kolleginnen und Kollegen treten inzwischen selbstbewusster auf. Interdisziplinarität und stärkere Vernetzung der Ressorts sind selbstverständlicher geworden. Managementwissen und entsprechende Fortbildungslehrgänge gehören zum Verwaltungsalltag.

Welcher Perspektivenwechsel vollzog sich in der Funktion des MD im StMAS bzw. als Leiter des Lehrgangs?

Der Perspektivenwechsel betraf einmal die Funktion von der hierarchisch geprägten Mitverantwortung für die Personal- und Sachaufgaben eines Geschäftsbereichs hin zu einer Funktion, die nicht formal hierarchisch für den betroffenen Personenkreis geregelt ist. Inhaltlich geht beides von bewährten Grundzügen aus, muss aber der gestiegenen Komplexität und der laufenden Veränderung der Lebensverhältnisse gerecht werden und deshalb entwicklungs offen sein.

Welche Schwerpunkte der Lehrgänge sahen Sie?

Eine besonders wichtige Aufgabe der Lehrgänge sah ich darin, dass die gesamte Persönlichkeitsentwicklung der ausgewählten Spitzenkräfte gefördert wird, damit sie den vielfach gewünschten kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei der Erledigung der Aufgaben des Öffentlichen Dienstes vernetzt und effizient mitgestalten und gleichzeitig ihre berufliche Zufriedenheit finden können. Von solchen Spitzenkräften wird erwartet, dass sie authentisch sind, überzeugend argumentieren und urteilen, ihre Aufgaben überzeugend erledigen, anregend und sinnstiftend wirken, selbstkritisch sind und bereit, sich weiter zu entwickeln. Dazu sollte auch das Modul Philosophie beitragen, wegen der historischen Verbindung der Politik zur praktischen Philosophie und weil sie für die gerade heute vielfache Orientierungssuche entscheidende Fragen stellt, insbesondere zur Menschenwürde, zur Freiheit mit komplementärer Verantwortung sowie zur Gerechtigkeit.

Als Leiter des Lehrgangs verstand ich mich eher als Dialogpartner, als Anbieter langjähriger Berufserfahrung in verschiedenen Funktionen und letztlich als Spielertrainer.

Als weitere Schwerpunkte sah und sehe ich die ständige Weiterentwicklung des Programms mit den Teilnehmern im Rahmen des Selbstmanagements und die Fortführung der Vielfalt des Programms (Aufenthalte im Ausland, in der Wirtschaft und bei sozialen Einrichtungen, Recherchearbeit, Kaminesgespräche). Außerdem die nachhaltige Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft und der Sozialordnung sowie Grundfragen der Ökologie im Zusammenhang mit Lebensstil und herkömmlichen Wirtschaftsweisen (u.a. Landwirtschaft). Darüber hinaus die Auseinandersetzung mit dem Thema Bildung – die erheblich über die reine Wissensvermittlung hinausreicht – und die Bedeutung der Wissenschaft für den materiellen und immateriellen Wohlstand unserer Gesellschaft. Nicht zu vernachlässigen sind Grundfragen zum Querschnittsthema Kultur und Kunst, einschließlich der heutigen Bewertungskriterien. Als zentralen Programmteil sehe ich schließlich die durchgängige Evaluierung sämtlicher Programmpunkte an.

Welcher Nutzen aus dem Lehrgang lässt sich heute ableiten?

Der Nutzen besteht bis heute in der laufend stärkeren Vernetzung der Ressorts, dem damit verbundenen Gedanken- und Meinungsaustausch, der erleichterten Abstimmung komplexer Fragen und dem größeren Einblick in verschiedene Gesellschaftsbereiche. Ähnliches gilt auch für die intensivere Wahrnehmung aktueller Zeitfragen und kreativer Problemlösungskompetenzen.

Was verbindet Sie heute mit dem Lehrgang für Verwaltungsführung?

Dazu gehören Treffen mit Lehrgangsteilnehmern verschiedener Lehrgänge, die Weihnachtsfeier, der Festakt zur Eröffnung neuer Lehrgänge sowie Gesprächsrunden der aktuellen Lehrgänge mit Fachexperten. Und nicht zuletzt viele gute Erinnerungen und Begegnungen mit jüngeren Kollegen und ein erweiterter Blick auf die Welt.



**Dr. Heinrich
Wackerbauer**

Geschäftsführer des Lehrgangs 1970 – 1985

***Erinnern Sie sich an Ihre Zeit als
Geschäftsführer des Lehrgangs für
Verwaltungsführung?***

Ich war von 1960 bis 1970 Bundesbeamter im Geschäftsbereich des Bundesministers der Verteidigung. Als solcher habe ich am ersten Bundeslehrgang von 1967 bis 1968 teilgenommen. Der Teilnehmer von bayerischer Seite war Prof. Dr. Willibald Folz von der Bayerischen Staatskanzlei. Da er später an den Vorbereitungen des ersten bayerischen Lehrgangs beteiligt war, sollte er dessen Geschäftsführer werden. Weil er aber andere berufliche Ziele verfolgte, fragte er mich, ob nicht ich daran Interesse hätte. Ich sagte zu. So kam ich im Mai 1970 in die Bayerische Staatskanzlei. Da ich auch mein zweites Staatsexamen an der LMU München abgelegt hatte und gebürtiger Bayer war, fand ich sofort bei Dr. Baer und Dr. Kessler herzliche Aufnahme. Ich war dann neben meiner Aufgabe als Personalreferent mit der Vorbereitung des 2. Lehrgangs beschäftigt.

Bis zur Planung des 9. Lehrgangs war ich Geschäftsführer. Im Mai 1985 wurde ich zum Direktor der Bayerischen Landeszentrale für politische Bildung ernannt. Diese

war bis kurz vor meiner Pensionierung 1997 Teil der Staatskanzlei. So fühlte ich mich nach wie vor als „Staatskanzlist“. Dankbar blicke ich auf meine Tätigkeit unter den Ministerpräsidenten Alfons Goppel, Franz-Josef Strauß, Max Streibl und Edmund Stoiber zurück.

„Im Beamtenministerium des Bundes gab es erstmals Fortbildungslehrgänge für internationale Aufgaben und für Verwaltungsführung, in die neben den Bundesbeamten auch einige Länderbeamte aufgenommen wurden. Gerade die Konzeption dieses Lehrgangs hat auch wertvolle Anregungen für die Bayerische Staatsregierung gegeben.“

MD a. D. Dr. Fritz Baer, erster Lehrgangsleiter,
in der Festschrift *20 Jahre Lehrgang für Verwaltungsführung*

***Was prägte damals die öffentliche
Verwaltung und wie war das kollegiale
Miteinander in den verschiedenen
Geschäftsbereichen?***

Schon in den 60er-Jahren des 20. Jahrhunderts und noch mehr in den 70er- und 80er-Jahren gab es in Bund und Ländern intensive Bemühungen zur Verwaltungsreform mit dem Ziel von Entbürokratisierung, Entstaatlichung, mehr Bürgernähe und Verwaltungsvereinfachung.

In diesem Zusammenhang mehrten sich auch die Stimmen maßgebender Politiker und Fachleute, die sich für eine bessere Weiterbildung der führenden und leitenden Verwaltungsbeamten einsetzten. Die Privatwirtschaft hatte dafür längst Bildungsstätten geschaffen, die sich vor allem auch mit Führungsfragen (Personalführung, Teamwork etc.) beschäftigten. Ziel des bayerischen Lehrgangs war vorrangig der häufige Austausch von Spitzenbeamten unter den einzelnen Ressorts, die in der Bewältigung von „Querschnittsaufgaben“ der verschiedenen Fachbereiche in den Ministerien besonders qualifiziert wurden.

Vor welchen besonderen Herausforderungen standen Sie?

Am schwierigsten waren bei jeder Vorbereitung des Lehrgangs Aufbau und Inhalt des Programms und die Durchführung mit einem

qualifizierten Dozentenstab, der aus einer Mischung von Verwaltungsbeamten (Praktikern) und wissenschaftlichen Lehrkräften bestehen sollte. In späteren Lehrgängen wurden dabei auch ehemalige Teilnehmerinnen und Teilnehmer miteinbezogen.

Gab es Hürden oder Risiken?

Bei der Auswahl war es für die Ressorts nicht immer einfach, geeignete Teilnehmer vorzuschlagen. Voraussetzungen waren eine gute Examensnote, Bewährung in der Verwaltung, ein guter persönlicher Eindruck, die voraussichtliche Eignung für Führungspositionen sowie ausbaufähige Kenntnisse der englischen oder französischen Sprache.

Zur Wiederverwendung der Lehrgangsteilnehmer nach Abschluss des Lehrgangs hat MD a. D. Dr. Kessler in der Festschrift *20 Jahre Lehrgang für Verwaltungsführung* auf Folgendes hingewiesen: „Was nützt es z. B., wenn nach Abschluss eines Lehrgangs eine Gruppe gut ausgebildeter und gebildeter Beamter der Staatsverwaltung zur Verfügung steht, diese hingegen – vergrößert dargestellt – dieses *Kapital* ignoriert, brachliegen lässt, unzuweckmäßig einsetzt oder durch Einreihung in die *Ochsentour* ohne Gewinnrealisierung verbraucht. Sicher wäre es falsch, den Spitzen der Staatsverwaltung so eine Praxis zu unterstellen.“ Und weiter konstatiert Dr. Kessler: „Dennoch waren vor etwa zehn oder zwölf Jahren Tendenzen in dieser Richtung erkennbar, die Überlegungen zur Einstellung der Lehrgänge laut werden ließen. Dank der Entscheidung der politischen Spitze wurde dies verhindert, was – wie man nachträglich feststellen kann – ein schwerwiegender Fehler gewesen wäre.“

Welcher Nutzen aus dem Lehrgang lässt sich heute ableiten?

Der Nutzen für die bayerische Verwaltung und für die Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer persönlich lässt sich nicht in wenigen Worten fassen. Objektiv dafür spricht schon allein, dass es die Lehrgänge heute noch gibt und ihre Teilnehmer in verantwortungsvollen Stellen in der Verwaltung, der Justiz und den Ministerien sind. Die Lehrgänge sind „Investitionen für die Zukunft“. Eine kurzfristige Nutzenanalyse

würde der Frage der Lehrgangsinvestition nicht gerecht werden. Vielmehr müsste man dabei von einer Nachhaltigkeit ausgehen, zu der ein ehemaliger Lehrgangsteilnehmer in der Festschrift *20 Jahre Lehrgang für Verwaltungsführung* folgendes schreibt: „Die Lehrgänge tragen langfristig Früchte. Nicht all diese Früchte sind so genau „dingfest“ zu machen wie meine genannten Beispiele. Ich bin aber der festen Überzeugung, dass die Vielfalt und Tiefe der im Lehrgang gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse nicht nur für den Lehrgangsteilnehmer, sondern auch für seine Dienstherrn vielfältig bewusste und unbewusste Zinsen tragen.“

Was verbindet Sie heute mit dem Lehrgang für Verwaltungsführung?

Das sind vor allem die Begegnungen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit ihren vielfältigen Fachrichtungen und Erfahrungen.

Die Vorbereitung der Lehrgangsprogramme waren für mich eine große Bereicherung, weil ich dadurch Kontakte mit den Dozenten und deren Themen sowie mit Top-Leuten der Wirtschaftsunternehmen bei der Vorbereitung der Wirtschaftsaufenthalte gewann.

Die Lehrgänge waren nicht nur prägend für die Teilnehmer, sondern auch für mich.

Unvergessen ist für mich auch die Begleitung der Lehrgangsteilnehmer bei den damals noch vierwöchigen USA-Reisen. Die Gespräche mit hochrangigen Politikern und Professoren (Stanford University in Kalifornien, Massachusetts Institute of Technology MIT und Harvard University in Boston), der Besuch der großartigen Städte New York, Washington, Los Angeles, San Francisco und an den Wochenenden die Besuche der Nationalparks Yosemite und Grand Canyon. Es waren so viele „Highlights“. Ein Amerikaner sagte mir, wir würden Amerika besser kennen, als die meisten Amerikaner. In der heutigen Zeit bin ich auch dankbar für Einladungen der Bayerischen Staatskanzlei zu den Jahresseminaren, Weihnachtsfeiern und Abschlussfeiern der Lehrgänge.



Friederike Sturm

Teilnehmerin 1994

Was hat Ihnen in der Rückschau der Lehrgang für Verwaltungsführung gebracht?

Er war und ist eine große Chance auf persönliche Entwicklung. Die Gelegenheit, noch einmal aus dem Alltagsbetrieb herausgelöst zu sein und sich mit einer Vielzahl von Themen beschäftigen zu können, die Möglichkeit eine Fremdsprache aufzufrischen, interessante Persönlichkeiten aus Verwaltung und öffentlichem Leben kennenzulernen und sich mit diesen auszutauschen, sind einmalig. Auch der Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen aus den anderen Bereichen und die Verbundenheit, die man nach dem Lehrgang hat, waren häufig im weiteren beruflichen Kontext von großem Nutzen.

Was prägte die öffentliche Verwaltung 1994 und wie war das kollegiale Miteinander in den verschiedenen Geschäftsbereichen?

1994 war geprägt vom Wunsch nach Verwaltungsvereinfachung. Es sollte alles schlanker, effektiver und effizienter werden. Auch Themen der Personalentwicklung bekamen einen Stellenwert, den sie vorher nicht hatten. Das kollegiale Mitein-

ander war damals gut und ist es auch heute noch. Hier kann ich keine wirklichen Unterschiede erkennen. Allerdings ist die Verwaltung weiblicher geworden. Eine Frau als Führungskraft ist keine Ausnahme mehr. Vielleicht hat der Lehrgang für Verwaltungsführung auch ein gutes Stück dazu beigetragen. Der 14. Lehrgang, in dem ich war, war der erste Lehrgang, der mehr weibliche Teilnehmer als männliche hatte.

Was fällt Ihnen ein, wenn Sie die öffentliche Verwaltung damals – menschlich und strukturell – mit heute vergleichen?

1994 war die Welt deutlich langsamer: ein froschgrünes Telefon mit Wählscheibe, keine Möglichkeit, ohne Umweg über die Vermittlung zu telefonieren, zu diktieren, zu faxen. Heute dagegen die neuen Medien, die das Kommunikationsverhalten völlig verändert haben. Die Arbeitswelt ist damit deutlich schnelllebiger geworden. Sofortige Reaktionen werden erwartet, damit fallen manchmal auch Entscheidungen, die vielleicht nicht immer ganz durchdacht sind.

Welcher Nutzen lässt sich für Sie aus dem Lehrgang ableiten in Bezug auf Kooperationen, komplexe Aufgabenstellungen und den Fokus auf Europa?

Die Möglichkeit, Fremdsprachenkenntnisse aufzufrischen, hat mir gerade im Hinblick auf internationale Kooperationen oder den Fokus Europa sehr geholfen. Aber nicht zu unterschätzen ist auch die „Weltläufigkeit“, die man durch die vielen neuen Eindrücke und Informationen gewinnt. Das nützt in jeder neuen Aufgabenstellung.

Welcher Perspektivenwechsel vollzog sich, als Sie Beiratsvorsitzende des Lehrgangs für Verwaltungsführung wurden?

Plötzlich war ich für die Unterstützung der Lehrgänge und die Weiterentwicklung in anderem Maß verantwortlich, als man es als „einfaches“ Mitglied des Beirats ist. Insbesondere die Fortentwicklung des Lehrgangs war mir ein Anliegen. So wie sich die Welt wandelt, muss der Lehrgang sich anpassen. Dabei kam es nicht nur darauf an, neue Inhalte vorzusehen und sich von einigen Themen zu trennen. Auch neue Methoden und Herangehensweisen waren einzubinden – eine spannende Aufgabe, die ich

gerne mit meinen Beiratskolleginnen und -kollegen angegangen bin.

Vor welchen besonderen Herausforderungen stehen Sie augenblicklich?

Nach der Übernahme der Geschäftsleitung von Lotto Bayern durfte ich mich – wie schon öfter in meinem Berufsleben – auf ein ganz neues Aufgabenfeld einlassen. Die Leitung einer großen Mittelbehörde, die eigentlich ein Wirtschaftsunternehmen ist, stellt eine große Herausforderung dar. Aber auch inhaltlich bin ich gefordert: Glücksspiel in einem regulierten Umfeld für die Spieler attraktiv und seriös zu gestalten, ist im heutigen Markt schwieriger als noch vor zehn Jahren. Anbieter, die sich nicht an Regeln halten, sind auf dem Vormarsch. Gelder, die an sich dem Gemeinwohl zugute kämen, kommen so in private Taschen. Eine Aufgabe ist daher, staatliches Glücksspiel als bessere Alternative darzustellen. Zugleich gilt es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei notwendigen Änderungen mitzunehmen.

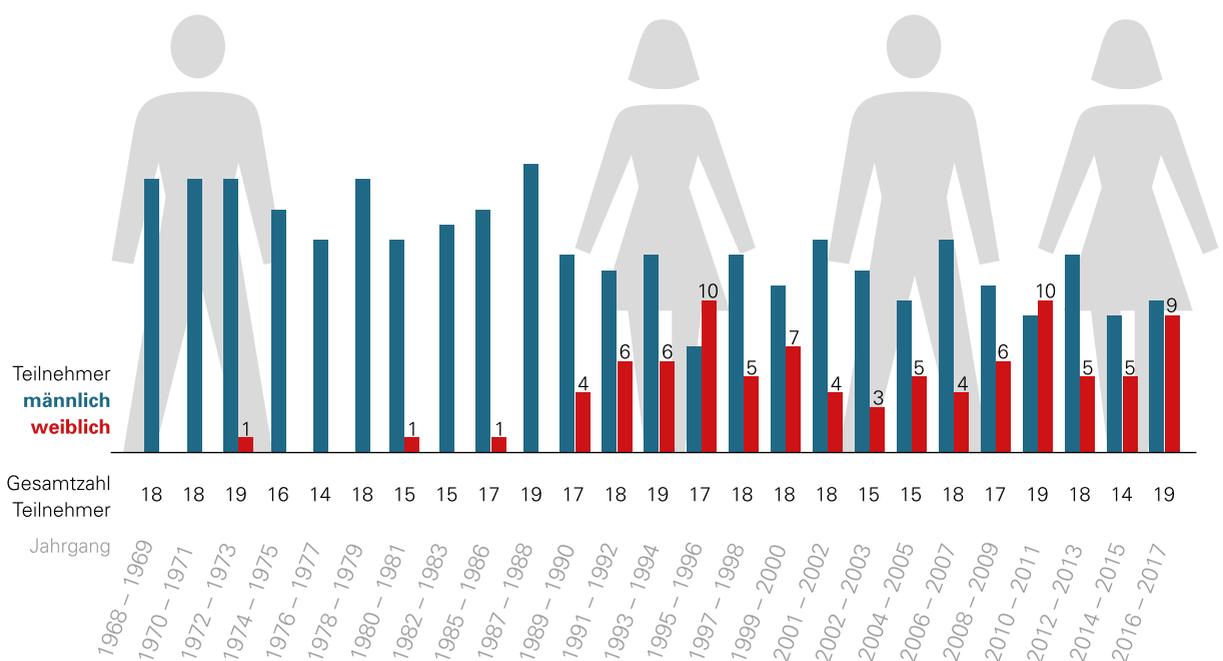
Was verbindet Sie heute mit dem Lehrgang für Verwaltungsführung?

Viele Freundschaften, unvergessliche Erlebnisse, Vorfreude auf das Jahresseminar und nicht zuletzt die Weihnachtsfeier.

Was wünschen Sie dem Lehrgang für Verwaltungsführung für die nächsten Jahrzehnte?

Ich wünsche ihm, dass er so innovativ bleibt, wie er die letzten Jahrzehnte war. Dass er seine Fähigkeit behält, sich den wandelnden Bedingungen und Bedürfnissen anzupassen. Dass die Personalverwaltungen der Ressorts ihn weiterhin als attraktive Maßnahme der Personalentwicklung schätzen. Dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Lehrgang als große Chance zur persönlichen Weiterentwicklung wahrnehmen. Und nicht zuletzt, dass der Freistaat Bayern es sich weiter leistet, einen Lehrgang für Verwaltungsführung zu haben.

Genderverteilung und Teilnehmerzahlen





Anton Hübl

Teilnehmer 2002
amtierender Beiratsvorsitzender

Sie waren Teilnehmer des 18. Lehrgangs für Verwaltungsführung und sind seit 2015 Vorsitzender des Lehrgangsbeirats: Was hat Ihnen in der Rückschau der Lehrgang für Verwaltungsführung gebracht?

Der Lehrgang war eine unverhoffte Möglichkeit, die fachliche Arbeit im Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten für neun Monate zu verlassen und sich mit Bayern und der Welt zu beschäftigen. Dabei bekam man die Gelegenheit, mit vielen verschiedenen Persönlichkeiten, die Bayern prägten, ins Gespräch zu kommen. Die Diskussionen im Lehrgang mit den Kolleginnen und Kollegen, die viele unterschiedliche Berufe haben, schafften eine Einordnung.

Was prägte die öffentliche Verwaltung 2002 und wie war das kollegiale Miteinander in den verschiedenen Geschäftsbereichen?

Vor 15 Jahren war die Verwaltung neben den klassischen Aufgaben mit der Umsetzung der Initiative „Offensive Zukunft Bayern“ befasst. Unser Haus initiierte verschiedene eGovernment-Projekte und begann, das Internet für eine effiziente Verwaltung

zu nutzen. Die (sehr gute) Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen beschränkte sich damals fachlich bedingt auf das Umweltministerium.

Was fällt Ihnen ein, wenn Sie die öffentliche Verwaltung damals – menschlich und strukturell – mit heute vergleichen?

Die technischen Einrichtungen waren sehr modern und für die damaligen Anforderungen völlig ausreichend. Allerdings gab es kein mobiles Internet und daher auch nicht die Erwartung, dass alle Anfragen sofort zu erledigen sind. Die Erwartungshaltung ist heute eine andere und die Reaktionszeiten sind deutlich kürzer.

Welcher Nutzen lässt sich für Sie aus dem Lehrgang ableiten in Bezug auf Kooperationen, komplexe Aufgabstellungen und den Fokus auf Europa?

Der Lehrgang bietet ein einmaliges Netzwerk in alle Ministerien und in viele nachgeordnete Behörden in Bayern. Dies erleichtert meine Arbeit in ganz erheblichem Maße: Es ist nun mal wesentlich einfacher, zum Hörer zu greifen und mit persönlich gut bekannten Kolleginnen oder Kollegen zu telefonieren, um sich abzustimmen. Mit Blick auf die EU hat der Lehrgang vermittelt, die Belange und Interessen der anderen Regionen und Mitgliedstaaten richtig einzuordnen. Unserem Lehrgangleiter, Ministerialdirektor a. D. Alfred Müller, war es dabei aber auch sehr wichtig, den Freistaat Bayern selbstbewusst zu vertreten.

Welcher Perspektivenwechsel vollzog sich, als Sie Beiratsvorsitzender des Lehrgangs für Verwaltungsführung wurden?

Ich bin schon viele Jahre im Beirat tätig, da mir der Lehrgang wirklich am Herzen liegt. Er ist eine in Deutschland einmalige Fortbildungsmöglichkeit jüngerer Führungskräfte, der für die persönliche und berufliche Entwicklung sehr große Bedeutung hat. Die Aufgabe des Beirats ist es, zu hinterfragen, ob dies mit den bisherigen Methoden und Inhalten weiterhin möglich ist. Die Welt um uns verändert sich und so ist es unumgänglich, dass man auch über viele Jahre bewährte Inhalte diskutieren muss. Die Kolleginnen und Kollegen des Beirats unterstützen diese Aufgabe auch mit sehr

hohem Engagement, sodass mir dieses Mehr an Verantwortung als Vorsitzender sehr leicht fällt.

Vor welchen besonderen Herausforderungen stehen Sie augenblicklich?

Nachdem ich im Bayerischen Landwirtschaftsministerium viele Jahre für Wein- und Gartenbau inklusive dem Staatlichen Hofkeller zuständig war, bin ich seit vier Jahren in unserer Grundsatzabteilung für gemeinsame europäische Agrarpolitik und internationale Zusammenarbeit verantwort-

lich. Die bayerische Agrar- und Ernährungswirtschaft ist exportorientiert und daher auf neue Märkte angewiesen. Wir versuchen mit politisch begleiteten Delegationsreisen, die Markterschließung zu unterstützen.

Was verbindet Sie heute mit dem Lehrgang für Verwaltungsführung?

Viele gemeinsamen Erlebnisse und daraus entstandene Freundschaften, durch Veranstaltungen wie das Jahresseminar auch lehrgangsübergreifend.

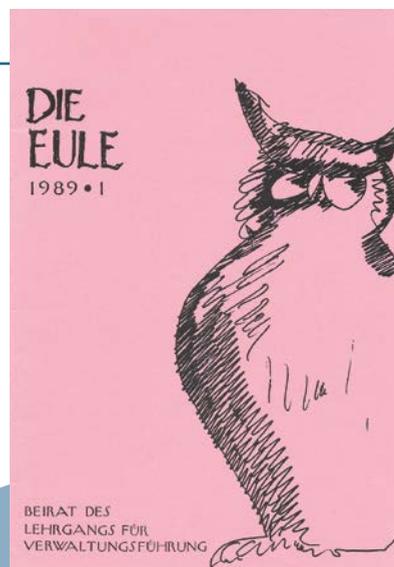
Der Beirat des Lehrgangs

Der Beirat des Lehrgangs für Verwaltungsführung sichert den stetigen Austausch zwischen den Organisatoren und den Alumni des Lehrgangs. Die zwölf Mitglieder sind Teilnehmer früherer Lehrgänge und arbeiten heute in allen Geschäftsbereichen der Staatsregierung.

Der Beirat

- berät Geschäftsführung und Lehrgangsleitung bei ihrer Arbeit,
- setzt Impulse, um den Lehrgang weiterzuentwickeln, beispielsweise mit Vorschlägen zur Konzeption und Gestaltung der Lehrgangsinhalte,
- informiert die Geschäftsführung und Lehrgangsleitung über neue Entwicklungen in ihren Geschäftsbereichen,
- fördert den Austausch zwischen den Teilnehmern früherer Lehrgänge und
- beantwortet jederzeit mit seinem großen Erfahrungsschatz Fragen der Kursteilnehmer – seien sie inhaltlicher, beruflicher oder persönlicher Natur.

Dabei bringen die Beiratsmitglieder ihre persönlichen und beruflichen Erfahrungen ein. Sie tragen dazu bei, die Lehrgangsinhalte stets aktuell zu halten.



Die Eule, das Mitteilungsblatt des Beirats

Der Beirat wurde Mitte der 80er-Jahre ins Leben gerufen. Amtierender Beiratsvorsitzender ist Anton Hübl. Den Vorsitz hatten bisher:

- Brigitte Rothenbacher-Scholz
- Friederike Ott
- Sabine Budesheim
- Robert Winkler
- Simone Kohn
- Friederike Sturm

Ehemalige Leiter des Lehrgangs



Dr. Fritz Baer, MD a. D., ehemaliger
Amtschef der Bayerischen Staatskanzlei,
1968 – 1985

Er griff die Idee der Führungskräftequalifizierung für Bayern auf, die auf Bundesebene zu dieser Zeit bereits intensiv diskutiert wurde. Damit folgte er einer Forderung des Deutschen Beamtenbundes, dass „das bisher fast völlig vernachlässigte Fortbildungswesen an die ständig wechselnden Aufgaben des öffentlichen Dienstes vordringlich angepasst und ausgebaut werden müsse“. Seine Devise war: „Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom; sobald man aufhört, treibt man zurück.“

Dr. Baer ließ sich gerade in der Zeit der ersten Schritte einer europäischen Gemeinsamkeit davon leiten, dass Führung auch Bereitschaft zum „Blick über den Zaun“ und Kenntnis von internationalen Zusammenhängen erfordert. Er war der maßgebliche Geburtshelfer für den Lehrgang für Verwaltungsführung, der 1968 zum ersten Mal durchgeführt wurde. Ihm gebührt unsere Anerkennung und ein besonderer Dank für seinen Weitblick. *Dr. R. Baer*



Dr. Rainer Keßler, MD a. D., ehemaliger
Amtschef der Bayerischen Staatskanzlei,
1986 – 2000

Ihm war die Qualifikation der Führungskräfte aller Ressorts stets ein besonderes Anliegen. Er prägte wie kein anderer das Lehrgangsgeschehen durch sein Vorbild, seine Disziplin und seine Geradlinigkeit. Er war in gewisser Weise der „Übervater“ des Lehrgangs.

Unter seiner Führung öffnete sich der Lehrgang nach außen und fand auch Anerkennung im europäischen Ausland. Es war ihm ein besonderes Bedürfnis, die Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer auch auf den Reisen ins Ausland zu begleiten. Unvergessen für die damaligen Teilnehmer bleibt der Aufenthalt im Stolzenberghaus am Spitzingsee und seine lebhaften Erzählungen zu seinen Kriegserinnerungen. *F. Ott*



Hans-Karl Scherzer, MDirig. a. D.,
1993 – 2000

Er fühlte sich im Kreise junger, aufstrebender Kolleginnen und Kollegen immer sehr wohl. Er drängte seine reichhaltige Erfahrung gleichwohl niemandem auf, sondern nahm als Leiter des Lehrgangs für Verwaltungsführung eher eine beobachtende Position ein. Im Grunde gab es nur ein Thema, bei dem er seine Zurückhaltung aufgab und sich mit Verve in die Diskussion einschaltete – und zwar die Frage nach der Rolle der staatlichen Verwaltung für die Gesellschaft. „Ich bin ein Etatist!“, betonte er ein ums andere Mal.

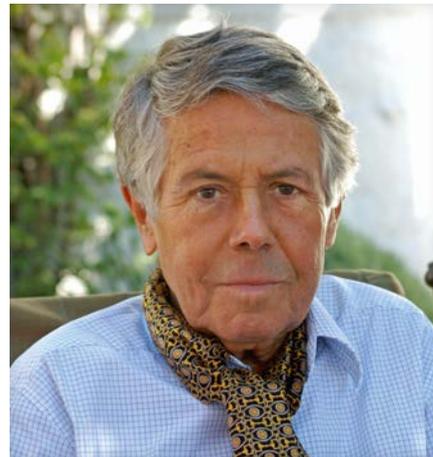
Stets auf die grundlegenden Reformen des Grafen Montgelas Bezug nehmend, schärfte er seinen „Prinzessinnen und Prinzen“ ein, die steuernde Funktion staatlichen Handelns nicht aus der Hand zu geben und sich gleichzeitig der damit verbundenen hohen Verantwortung immer bewusst zu bleiben. *Dr. P. Frieß*



Alfred Müller, MD a. D., 2001 – 2009

Wenn man das Wirken Alfred Müllers für den Lehrgang in einem Begriff verdichten wollte, dann wäre das wohl die „Nachhaltigkeit“. Ausgehend von einer tiefgründigen Analyse der Zeitströmungen war er früh zu der Erkenntnis gelangt, dass nur nachhaltiges Handeln die Zukunftsfähigkeit unseres Landes garantieren könne. Und damit war für ihn nicht nur ökonomisches oder politisches, sondern auch Verwaltungshandeln gemeint. In dem Wertekosmos, den Alfred Müller im Lehrgang vermitteln wollte, nahm die Orientierung am Prinzip der Nachhaltigkeit einen zentralen Platz ein. Er wurde daher nicht müde, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Lehrgangs immer wieder zu werteorientiertem und vor allem nachhaltigem Handeln aufzufordern.

Dr. P. Frieß



Hans Angerer, Regierungspräsident a. D.,
Teilnehmer 6. LV, 2010 – 2012

„San’S offen für Herausforderungen und gell, san’S vorsichtig mit der Ironie!“ Mit diesem Zitat ist schon manches über Hans Angerer gesagt: offen, humorvoll, bayerisch und manchmal – und nur ganz vorsichtig und charmant – etwas kritisch. Wir hätten uns keinen besseren Lehrgangsleiter wünschen können!

Ob es daran lag, dass er als langjähriger Leiter der Stiftung Maximilianeum den Umgang mit einer großen, nicht immer homogenen Schar (mehr oder minder) junger Menschen gewohnt war? Er traf auf jeden Fall genau den richtigen Ton, er ließ uns viele Freiheiten und brachte nur dann und wann (wie gesagt: ganz vorsichtig und charmant) Kritik an, die wir uns dann aber umso mehr zu Herzen nahmen. Den Reichsdeputationshauptschluss – der uns bei den Ausflügen in die bayerische Geschichte partout nicht einfallen wollte – werden wir zukünftig bestimmt nicht mehr vergessen. Besonders schön war es mit Hans Angerer auf Reisen. Dort profitierten wir von seinem immensen Erfahrungsschatz, aber vor allem von der Tatsache, dass einfach jeder Gesprächspartner ihn sympathisch fand und sich mit Vergnügen mit ihm unterhielt. Für uns galt das genauso und so wurde ihm gerne beim Abendessen ein Platz freigehalten. Man konnte sich sicher sein: Der Abend würde nett werden – und keine Herausforderung.

L. Trüstedt

Geschäftsführer des Lehrgangs



Rainer Bergwelt, 1967 – 1969

Als Rainer Bergwelt zum Geschäftsführer des 1. Lehrgangs für Verwaltungsführung bestellt wurde, herrschte in der Bayerischen Staatsregierung Aufbruchstimmung.

Es sollte ein Fortbildungsangebot vergleichbar der ENA geschaffen werden. Dass die Wahl auf Herrn Bergwelt fiel, kam nicht von ungefähr: Als ENA-Absolvent – strukturiert im Denken, mutig und entscheidungsfreudig – hatte er klare Vorstellungen, wie der Lehrgang zu organisieren und durchzuführen war. Diese Linie verteidigte er stets sehr selbstbewusst. Unterstützung erhielt er durch die Kollegen der „Hofgartenrunde“, allesamt Hilfsreferenten des Finanzressorts. Sie waren die maßgeblichen Impulsgeber für den Lehrgang für Verwaltungsführung und als „Geburts helfer“ soll in diesem Zusammenhang Prof. Dr. Willibald Folz, damals persönlicher Referent des Leiters der Bayerischen Staatskanzlei, Dr. Baer, nicht unerwähnt bleiben. Die Programmgestaltung war schon damals sehr modern, denn sie folgte weitgehend den Prinzipien der Selbststeuerung.

F. Ott



*Dr. Heinrich Wackerbauer,
1970 – 1985*

Dr. Heinrich Wackerbauer hat zu seiner Tätigkeit als Geschäftsführer des Lehrgangs für Verwaltungsführung in einem umfangreichen Interview auf Seite 22 Position bezogen. Dieses Bild zeigt, wie er von Ministerpräsident Dr. Alfons Goppel das Bundesverdienstkreuz erhält. Im Rahmen der USA-Reise mit dem 8. Lehrgang wurde er vom Governor of Texas, Mark White, zum Ehrenbürger des Staates Texas ernannt.

F. Ott

THE STATE OF TEXAS

*to all to whom these presents
shall come, Greetings: Know ye, that*

HEINRICH WACKERBAUER

is hereby commissioned

HONORARY TEXAS CITIZEN

*under the laws of the State of Texas
with all rights, privileges, and emolu-*



Walter Lang, 1986 – 2000

Kein Accessoire charakterisiert Dr. Walter Lang so treffend wie die Tabakspfeife. Sie steht für die große Gelassenheit, mit der er über Jahre hinweg den Lehrgang für Verwaltungsführung betreute. Unauffällig aus dem Hintergrund heraus steuerte er auch eigenwilligere Gruppen sicher durch die manchmal doch dynamischen Wochen und Monate der gemeinsamen Lehrgangszeit. Geduldig hörte er sich Wünsche, Fragen, Sorgen und Nöte an, zog sich dann in aller Ruhe zurück und präsentierte einige Zeit später eine Seminarplanung, die (fast) alle Wünsche unter einen Hut brachte.

Dr. P. Frieß



Dr. Peer Frieß, Teilnehmer 16. LV, seit 2008

Seine Rolle als aktueller Geschäftsführer des Lehrgangs für Verwaltungsführung sieht Dr. Peer Frieß in der Begleitung, Unterstützung und Beratung der Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer, die er mit viel Engagement und Herzblut lebt. Er will Hilfestellung geben, Talente zu entfalten, im Aufgabenmanagement Rollen auszuprobieren und Perspektivenwechsel zu ermöglichen. Besondere Anliegen sind ihm dabei, Orientierung zu geben, Verantwortungsbereitschaft zu fördern, Sinnhaftigkeit und Wertorientierung zu vermitteln, die der Gemeinschaft dienen. Er ist gewissermaßen Mentor für die Lehrgangsteilnehmer und Qualitätssicherer für den Lehrgang in einer Person. Besonderen Charme und Anerkennung gewinnt er als Freund der leisen Töne und seine freundliche, ambitionierte, eloquente und verbindliche Art wird von allen geschätzt.

F. Ott



Willi Lederer, 2001 – 2008

Als Geschäftsführer prägte Willi Lederer den Lehrgang für Verwaltungsführung mit hohem Engagement, durch fundierte fachliche Breite, große Erfahrung und mannigfaltige Kontakte. Darüber hinaus beeindruckte er die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Lehrgangs in seiner Amtszeit aber auch und besonders durch seine Persönlichkeit. Als kreativer und zugleich unkonventioneller Antreiber hat er auf abgeklärte Art und Weise den Nachwuchsführungskräften vermittelt, dass es in Führungspositionen neben dem unabdingbaren Fach- und Führungswissen vor allem auch auf ein gelassenes Urteilsvermögen und eine unaufgeregte Menschenkenntnis ankommt. Die richtige Perspektive einzunehmen, be-

hauptete Prioritäten auf ihre Wichtigkeit abzuklopfen, die Bedeutung des eigenen, aktuell vordringlichen Anliegens kritisch zu hinterfragen – dieses Rüstzeug hat er mit Leidenschaft vermittelt. Und damit übte er einen nachhaltigen, stilbildenden Einfluss auf die Lehrgangsteilnehmer seiner Amtszeit aus.

T. Gloßner



Die Geschäftsstelle

Ehemalige und aktuelle Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle, von links: Ruth Zuther, Melanie Kiesel, Silvia Käufer-Schropp

Wie heiß ist es im Mai in Shandong? Meinen Sie, wir könnten einen Gesprächstermin bei Joachim Gauck bekommen? Brauchen wir Skihandschuhe auf der Kühroinhütte? Wie hoch sind die Busparkplatzgebühren in Lettland? Was schenken wir Mariss Jansons? Fragen wie diese gehören zum Alltag in der Geschäftsstelle des Lehrgangs für Verwaltungsführung. Hier laufen alle Fäden zusammen und sie bildet das Scharnier zwischen der Lehrgangseitung, dem Geschäftsführer, den Kursteilnehmern sowie allen Referenten und Gesprächspartnern.

Vor dem Hintergrund der teilweisen Selbststeuerung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bedarf es präziser Abstimmung von Anfragen und Terminen. Durch die Geschäftsstelle zieht sich ein unsichtbarer, aber ganz wesentlicher roter Faden des Lehrgangs – die Kommunikation. Auch das will erfahren und gelernt sein: Das „Miteinander-Reden“ – offen, wertschätzend, vertrauensvoll und kongruent. Es wird geplant, organisiert, viel gelacht, ab und an auch heftig diskutiert und manchmal werden auch Tränen getrocknet. All das gehört dazu. Und all das verbindet. *R. Zuther*

Ursula Büchel, ehemalige Mitarbeiterin, und Dr. Rainer Keßler, ehemaliger Leiter des Lehrgangs für Verwaltungsführung



Die Heimat des Lehrgangs – das Prinz-Carl-Palais



Natürlich sind die Lehrgänge für Verwaltungsführung in dem 1806 fertiggestellten ehemaligen Wohnsitz des Abbé Pierre de Salabert immer nur Gäste. Nach wie vor ist das nach seinem langjährigen Bewohner Prinz Carl von Bayern benannte Gebäude der offizielle Dienstsitz des Bayerischen Ministerpräsidenten. Dennoch ist das Palais inzwischen so etwas wie die Heimat des Lehrgangs geworden. Im Foyer wird Jahr für Jahr die Weihnachtsfeier abgehalten, im Marmorsaal findet traditionell die Auftaktveranstaltung statt und in der sogenannten Bibliothek trifft man sich zu zwanglosen Gesprächsrunden mit ausgewählten Gästen. Herzstück war und ist der Seminarraum mit seinem Ausblick auf die Prinzregentenstraße. Vollgestellt mit Flipcharts und Pinnwänden und früher mit Overhead-Projektoren, heute mit mobilen Bildschirmen ausgestattet, fungiert der Raum als Zentrum des gesamten Lehrbetriebs. Mit der wachsenden Eigenaktivität der Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer genügte dieser Mehrzweckraum aber schon bald nicht mehr. Daher wurden die Zimmer auf der Südseite sämtlich in „Gruppenbüros“ umgewandelt. Dort finden inzwischen nicht nur die Sprachschulungen statt, hier wird auch in Kleingruppen gearbeitet, projiziert und organisiert.

oben: Arbeitsatmosphäre im Seminarraum
links: Teilnehmer des 24. Lehrgangs beim
Schmücken des Christbaums
unten: Das Hauptportal des Prinz-Carl-Palais

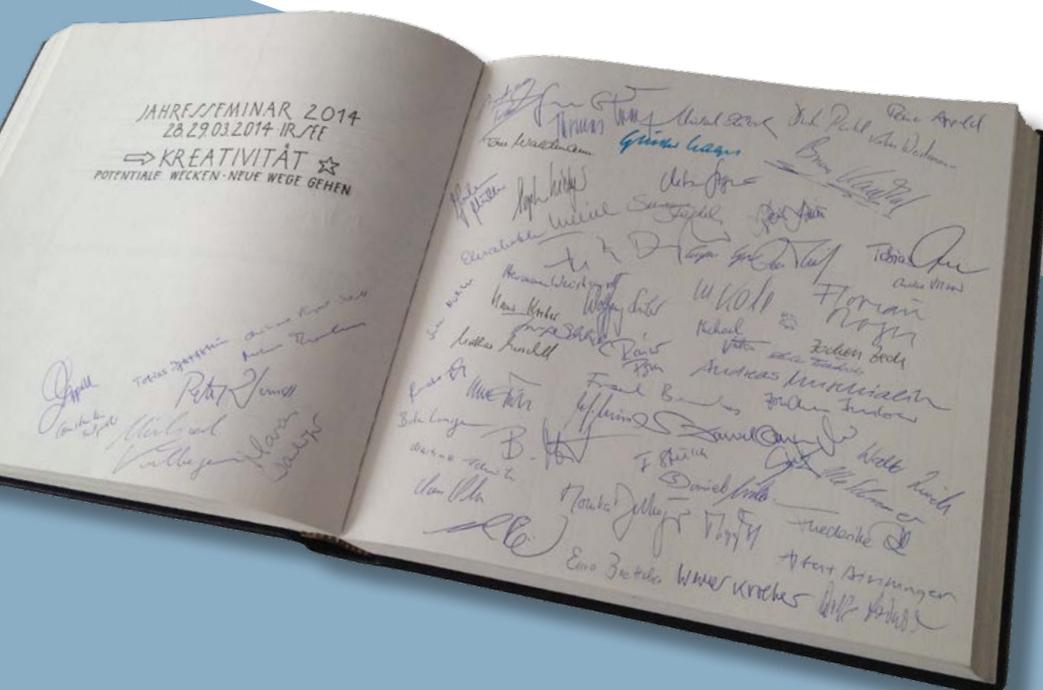


Die Jahresseminare

Das Netzwerk steht im Mittelpunkt des Lehrgangs für Verwaltungsführung. Um es zu pflegen und auszubauen, treffen sich alle ehemaligen Teilnehmerinnen und Teilneh-

mer einmal im Jahr zu einem zweitägigen Seminar. Sie tauschen persönliche Erfahrungsberichte aus und diskutieren mit hochkarätigen Referenten über aktuelle Themen.

- 1976** Veränderung der Umwelt durch den Menschen
Schicksalsbestimmende Abhängigkeit von der Energie
Eine Herausforderung für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung
- 1977** Grundwerte in Staat und Gesellschaft
- 1978** Arbeitslosigkeit – Eine Herausforderung für Demokratie und Soziale Marktwirtschaft
- 1979** Europa 1979 – Jahr der Wahlen zum Europäischen Parlament
- 1980** Telekommunikation – Möglichkeiten, Anwendungen, individuelle und gesellschaftliche Aspekte
- 1981** Die Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland und ihre Auswirkungen auf die Landesentwicklung und das Ausländerproblem
- 1982** Wohin führt die Entwicklung der Naturwissenschaften?
Möglichkeiten, Gefahren, Grenzen
- 1983** Krise der Industriegesellschaft? Grenzen des Wachstums? Gefahren für den Sozialstaat?
Fragen zur künftigen Entwicklung von Staat und Gesellschaft
- 1984** Die dritte industrielle Revolution durch die Mikroelektronik
- 1985** Deutschland 1985: 40 Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg
- 1986** Die Dritte Welt – Verschuldung der Entwicklungsländer
Ursachen und Auswirkungen auf die Weltwirtschaft



Das Lehrgangsbuch liegt bei jedem Jahresseminar auf und zeigt die rege Beteiligung



Aktuelle und frühere Veranstaltungsorte: Sparkassenakademie Landshut, Akademie Bayerischer Genossenschaften Leising, Kloster Irsee und „Das Tegernsee“ (ehemals Hotel Bayern) in Tegernsee

- 1987** Energie und Zukunft der Industriegesellschaft
- 1988** Spannungsverhältnis föderalistischer Bundesstaat
Europäische Gemeinschaft: Perspektive für die Eigenstaatlichkeit Bayerns
- 1989** Biotechnologie
- 1990** Der Umbruch im Ostblock und seine Auswirkungen auf Politik und Verwaltung
- 1991** Islam
- 1992** Migration in den europäischen Wirtschaftsraum
- 1993** Führungfortbildung als Herausforderung für die öffentliche Verwaltung in Europa
- 1994** Rechtsstaat in der Bewährung
- 1995** Fünf Jahre nach der Wiedervereinigung – eine Zwischenbilanz
- 1996** Multi-Media – Auf dem Datenhighway wohin?
- 1997** Jeder für sich – Wer für uns alle?
- 1998** Macht der Medien – Medien der Macht
- 1999** Global Playing – kein Platz mehr für Gewissensbisse
- 2000** Sprache als Spiegel der Gesellschaft
- 2001** Die Osterweiterung der Europäischen Union
- 2002** Fundamentalismus in Deutschland
- 2003** Die alternde Gesellschaft. Was müssen wir jetzt tun?
- 2004** China im Aufbruch – ein Kulturvergleich
- 2005** Quo vadis Sport – Ware oder Wert?
- 2006** Indien – Kontinent im Umbruch
- 2007** Nanotechnologie: „Kleine Teile! – Große Zukunft?“
- 2008** Marionette Mensch? Neuentwicklungen in der Gehirnforschung
- 2009** Auf dem Weg zu einer neuen Weltwirtschaftsordnung?
- 2010** Beamte: Auslaufmodell oder Erfolgsgarant?
- 2011** Internet m(M)acht Möglichkeiten
- 2012** Brasilien
- 2013** Extremismus
- 2014** Kreativität: „Potenziale wecken – neue Wege gehen“
- 2015** Identität im Wandel
- 2016** Stadt – Leben?! Zukunft urbaner Modernität
- 2017** Staat und StartUp: Arbeitswelten im Wandel

Stimmen unserer Partner

Reinhard Kardinal Marx, Erzbischof von München und Freising

Anlässlich des 25. Lehrgangs für Verwaltungsführung spreche ich meinen herzlichen Dank für die Kooperation von Staat und Kirche auch im Bereich der Personalentwicklung junger Führungskräfte aus. Ich gratuliere zu 50 Jahren erfolgreicher Personalentwicklungsarbeit für Talente und Spitzenkräfte in der bayerischen Staatsverwaltung und bei deren Partnern mit einem meines Erachtens einmaligen Bildungsansatz:

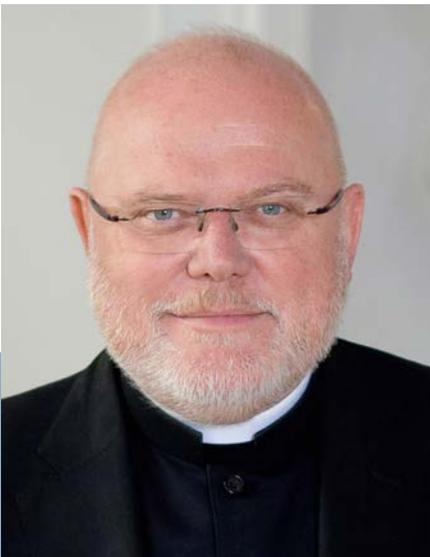
- Nachwuchsführungskräfte ganzheitlich in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern, indem sie sich intensiv mit aktuellen kulturellen, sozialen, politischen, wissenschaftlichen sowie religiösen und gesellschaftlichen Fragen und Herausforderungen auseinandersetzen,
- ihnen Gelegenheit zu geben, modernes Management-Know-how zu erwerben, um damit in ihrer späteren beruflichen Vita Impulse für eine innovative und leistungsfähige Verwaltung zu setzen,

- sowie untereinander ein Netzwerk zu bilden und gemeinsam Themen querdenken zu können.

So werden Freundschaften und Arbeitsbeziehungen gestiftet, die über den Kurs hinaus tragen und den Blick über den Tellerand fördern. Gerade in der heutigen Zeit, in der es immer wichtiger wird, Themen in der Verwaltung aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten, in der z. B. in Fragen von Flucht und Asyl Rufe nach mehr Sicherheit und Nationalstaatlichkeit erhoben werden, aber auch unsere christlichen Werte und die daraus resultierende Verantwortung für Menschen nicht in Vergessenheit geraten dürfen, empfinde ich diesen Bildungsansatz als besonderen Wert.

Mit Freude erinnere ich mich an die persönliche Begegnung mit dem 23. Lehrgang: Im Rahmen eines Austauschs hatte ich Gelegenheit, mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Lehrgangs über ein christliches Verständnis von Führung ins Gespräch zu kommen. Es war ein Dialog mit gewachsenen Persönlichkeiten, die sich auf Basis ihrer Werte und vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Identität der Herausforderung stellen, Verantwortung in unserem Staat und darüber hinaus zu übernehmen.

Danken möchte ich für die Einladung an die Kirchen, Teil dieses besonderen Programms zu sein. Ich gratuliere zu einem halben Jahrhundert erfolgreicher Führungskräfteentwicklung und wünsche den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des aktuellen Lehrgangs, den Alumnen und der Lehrgangsheftung bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben Herz und Verstand, Mut, Erfolg und Gottes Segen!



Heinrich Bedford-Strohm, Landesbischof

Ich gratuliere dem Lehrgang für Verwaltungsführung zu seinem besonderen Jubiläum und freue mich, dass die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern auch im 25. Lehrgang mit einem Teilnehmer vertreten ist.

Seit inzwischen schon fast 15 Jahren folgt die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern der freundlichen Einladung der Bayerischen Staatskanzlei und entsendet besonders geeignete Mitarbeitende in den Lehrgang für Verwaltungsführung. Dabei werden Theologinnen und Theologen mit Verwaltungserfahrung ebenso berücksichtigt wie bewährte Kirchenbeamtinnen und -beamte der obersten Dienstbehörde.

Auch wenn der staatlich-kirchliche Austausch im Rahmen des „Prinzenkurses“ – angesichts dessen 50-jährigen Bestehens – noch vergleichsweise jung ist, lässt sich schon jetzt feststellen, dass das Programm ein großer Gewinn für beide Seiten ist. Kirchliche Führungskräfte haben auf der einen Seite die Möglichkeit, die im Lehrgang gewonnenen Erkenntnisse von moderner Verwaltung und Mitarbeiterführung in die Verbesserung kirchlicher Verwaltungsstrukturen einzubringen. Doch mindestens genauso wichtig ist der kritische Dialog über aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen und vor allem über die ethische Dimension politischen und wirtschaftlichen Handelns.

Ministerial- und Kirchenverwaltung existieren nicht um ihrer selbst willen. Vielmehr soll Verwaltung in beiden Fällen gewährleisten, dass sich übergeordnete Werte, sei es das Gemeinwohl auf der staatlichen und die Verkündigung des Evangeliums auf der kirchlichen Seite, unter den geltenden gesellschaftlichen Bedingungen bestmöglich entfalten können. Zu diesem Zweck sind aus meiner Sicht auch Fachleute der Staatsverwaltung auf eine Auseinandersetzung mit den Wertvorstellungen angewiesen, die den Freistaat Bayern prägen. Der Lehr-



gang für Verwaltungsführung bietet hierzu zahlreiche Möglichkeiten, etwa im Austausch mit christlich geprägten Persönlichkeiten über konfessionelle Grenzen hinweg. Ich bin dankbar, dass auch die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern ihren Beitrag dazu leisten kann. Der regelmäßig stattfindende Besuch diakonischer Einrichtungen zeigt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Lehrgangs beispielsweise, wie es um die Lebenswirklichkeit derjenigen bestimmt ist, die mit zum Teil schweren persönlichen Schicksalsschlägen zu kämpfen haben und um eine gerechte Teilhabe an unserer Gesellschaft ringen. Im Rahmen dieser Einrichtungsbesuche sind die Lehrgangsteilnehmer regelmäßig auch davon beeindruckt, mit welcher Motivation sich Mitarbeitende und Ehrenamtliche in ihren jeweiligen Bereich einbringen. Diese Erfahrungen sind wichtige Bestandteile im Gepäck späterer Spitzenführerkräfte.

Auch ich selbst freue mich jedes Mal, wenn ich den Lehrgang in meinen Amtsräumen im Landeskirchenamt empfangen darf.

Für die nächsten 50 Jahre wünsche ich dem Lehrgang für Verwaltungsführung, seinen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie den verantwortlichen Entscheidungsträgern alles Gute und Gottes Segen!

Dr. Ulrich Maly, Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg

50 Jahre Lehrgang für Verwaltungsführung: Wenn es diese Fortbildungsmaßnahme nicht schon gäbe, so müsste man sie erfinden. Und das sagt ein überzeugter Kommunalpolitiker nicht leichtfertig über eine Landeseinrichtung ...

Gerade aus kommunalpolitischer Sicht wird der ressort- und institutionenübergreifende Ansatz dieser Personalentwicklungsmaßnahme sehr geschätzt. Somit erfolgt zum einen bereits im Kurs eine Sensibilisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Belange der verschiedenen Institutionen im föderalen System. Zum anderen lässt sich dadurch ein Netzwerk aufbauen, das im Nachgang des Lehrgangs, also im „normalen Arbeitsleben“, von elementarer Bedeutung ist. Wir wissen alle, wie hilfreich ein Anruf von Kollege zu Kollege sein kann, mit dem man schon Rollenspiele im Führungsmodul durchgespielt, eine Reise vorbereitet oder einfach einen gemeinsamen Abend im Restaurant verbracht hat.

Weiterhin sind die angebotenen Module, wie beispielsweise Führung, Europa oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, selbstverständlich auch wichtige Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Kommunalverwaltungen. Die Kolleginnen und Kollegen aus den Kommunen, die diese Maßnahmen durchlaufen haben, beurteilen sie sehr gut und loben den hohen Praxisbezug.

Nur eine kleine Randbemerkung sei dem Oberbürgermeister der ehemaligen freien Reichsstadt Nürnberg erlaubt: Der Spitzname „Prinzessinnen- und Prinzenkurs“ verkennt natürlich die demokratischen und aufklärerischen Erfordernisse der heutigen öffentlichen Verwaltung vollkommen ...

Abschließend möchte ich mich gerne dafür bedanken, dass Vertreterinnen und Vertreter aus Kommunalverwaltungen die Möglichkeit haben, an dem bayerischen Lehrgang für Verwaltungsführung teilnehmen zu können, und verbinde dies zugleich mit der Bitte, dass diese Form der Zusammenarbeit auch in Zukunft fortgesetzt wird.



Bertram Brossardt, Hauptgeschäftsführer vbw

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

Schlecht ausgebaute Straßen, ein Bildungssystem auf niedrigem Niveau und eine ungenügende Energieversorgung. Als Alfons Goppel 1962 Bayerischer Ministerpräsident wurde, war der Freistaat ein unterentwickeltes Agrarland und Lichtjahre von seiner heutigen wirtschaftlichen Prosperität entfernt. Mit vielen klugen Entscheidungen und herausragendem wirtschaftspolitischem Gespür hat der gebürtige Oberpfälzer in den 60er-Jahren die Weichen für die rasante Entwicklung Bayerns gestellt. Eine seiner Initiativen würdigen wir in der vorliegenden Festschrift: 1967 gründete Goppel den Lehrgang für Verwaltungsführung und siedelte diesen in der Bayerischen Staatskanzlei an. Ein wesentlicher Gedanke hinter dem anspruchsvollen Programm für Spitzenbeamte: Um den Freistaat voranzubringen, müssen die Entscheider in den Behörden die Denk- und Funktionsweisen in anderen gesellschaftlichen Subsystemen wie Kirche, Wirtschaft oder Medien kennen und die Kooperation mit diesen suchen. Goppel hat offenbar frühzeitig erkannt, dass der Erfolg Bayerns nicht allein in der Hand der Staatsregierung liegt. Sein Ziel war es, den Staatsbeamten die Fähigkeit zu geben, zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen zu vermitteln – zum Wohl des Landes.

Das vertrauensvolle Miteinander von Wirtschaft und Verwaltung zählt heute zu den wesentlichen Stärken des Freistaats, die uns von manchen anderen Ländern unterscheidet. Die effiziente öffentliche Verwaltung Bayerns garantiert den heimischen Unternehmen schnelle Verfahren und vermeidet unnötige Kosten. Denn die Ministerien sind sich der Anliegen der Wirtschaft bewusst. Der Lehrgang für Verwaltungsführung hat hierzu entscheidend beigetragen.

Die wirtschaftliche Schlagkraft des Freistaats hat sich seit 1967 potenziert: Bayern ist heute Beschäftigungsmotor Nr. 1 in



Deutschland. Die Arbeitslosenquote im Freistaat war 2016 mit durchschnittlich 3,5 Prozent so niedrig wie nirgendwo sonst in Deutschland. Von 2010 bis 2015 entstanden in Bayern 583.500 neue sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze – so viele wie nirgendwo sonst in Deutschland. Zudem drücken Bayern kaum Schulden. Im internationalen Vergleich der Industriestandorte des IW Köln kommt der Freistaat auf Platz 2 von 45 untersuchten Volkswirtschaften. Trotz aller wirtschaftlicher Erfolge steht Bayern 50 Jahre nach dem Start des Lehrgangs für Verwaltungsführung vor neuen Herausforderungen: Die Anforderungen der Digitalisierung sind ebenso zu meistern wie die Flüchtlingsintegration. Fachkräftengpässe machen Unternehmen teilweise schwer zu schaffen und die internationale Konkurrenz im industriellen Sektor holt auf. Um die zentralen Probleme der Gegenwart zu lösen, braucht Bayern weiterhin einen intensiven Austausch zwischen den Spitzen der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Der Lehrgang für Verwaltungsführung ist ein glänzendes Kapitel in der bayerischen Behördengeschichte, das aus Sicht der Wirtschaft noch lange fortgeschrieben werden muss. Weil es sinn- und wirkungsvoll ist, sind die bayerischen Unternehmen gerne bereit, das Projekt weiter zu unterstützen.





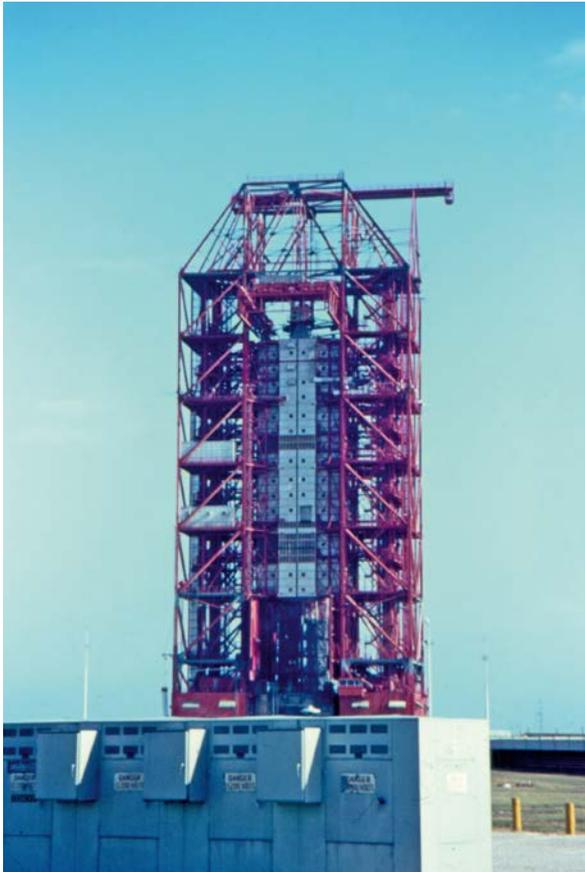
Die Jahrgänge
1968 – 2017

1. Lehrgang 1968



Rainer Franz, Dr. Friedrich Giehl, Wolfgang Heyenbrock, Werner Ikenberg, Dr. Heribert Kiefer, Prof. Dr. Dietrich Kramm, Dr. Hermann Memmer, Dr. Hubert Mennacher, Alfred Müller, Dr. Joseph Pflaum, Dr. Otto Reigl, Hubert Rößner, Dr. Eberhard Ruprecht, Josef Scheidler, Günther Strößner, Prof. Dr. Rudolf Summer, Dr. Dietrich Voran, Werner Weiß, Prof. Dr. Theodor Ziegler





Cape Kennedy – heute Cape Canaveral

Besuch im Restaurant Antoine in St. Louis

Wohl aufgrund der Anmeldung unserer Gruppe durch das amerikanische Außenministerium wurden wir sehr freundlich zu einem gedeckten Tisch in der Mitte des Saales geleitet. Nach verschiedenen amerikanischen Essen schätzten wir die reiche und wohlsortierte französische Speisekarte. Wenn es auch wegen des ungünstigen Umrechnungskurses unser teuerstes Essen in den USA war, so genossen wir dennoch die ausgesuchten Speisen. Den Schluss bildete ein Café Brûlot Diabolique. Vor dem Servieren wurden die Kandelaber des Lokals zum Erstaunen der übrigen Gäste gedimmt. Der Ober goss einen Kreis aus Brandy über die Tischdecke und entzündete ihn mit der Bemerkung: „Don't bother, it's German linen.“

Dr. D. Voran

Speisekarte aus dem
Restaurant Antoine
in St. Louis



linke Seite oben:
Outdoortraining im Schnee

linke Seite unten:
California Feeling –
jeder wollte und durfte
einmal mit diesem tollen
Schlitten fahren!

2. Lehrgang 1970



Seminar „Operation Research“ der Firma IBM im Januar 1971

Willi Bätz
Dr. Heribert Büchs
Dr. Heinz Honnacker
Adolf Jändl
Roland Joerg
Siegfried Kast
Prof. Hans-Joachim Loch
Wolfram Meier-Stuckenberger
Wilhelm G. Messmer
Dr. Manfred Pfeifer
Dr. Helmut Ritzer
Alfred Schetter
Dr. Karl Schwindel
Manfred Sommerer
Manfred Stegmüller
Ludwig Steinhäuser
Friedrich Viehbacher
Adolf Zerle



Bis heute treffen
sich die Teilnehmer
zum Stammtisch –
hier im Jahr 2015

Home Hospitality

Während der USA-Reise stand mehrfach „Home Hospitality“ in amerikanischen Familien auf dem Programm. Einige Anekdoten zeigen die damaligen Auffassungen mancher Angehörigen der US-amerikanischen Mittelklasse:

Wir waren in einer Kleingruppe zum Abendessen bei einer Familie in San Francisco, die ein Traumhaus über der Bucht bewohnte. Im Verlauf des Abends kam das Gespräch auch auf die deutsche Sozialpolitik. Einer unserer Kollegen gab einen kurzen Überblick über die gemeinsam von Arbeitnehmern und Arbeitgebern getragene Kranken- und Arbeitslosenversicherung. Der Gastgeber schaute den Kollegen bei seinen Ausführungen mit immer größeren Augen an und kommentierte diese schließlich mit dem Satz „But ..., but ..., that's communism!“.

Eine andere Einladung führte uns zu einer Party der Superlative: Tanzgruppen, Country Singers, Opersänger, junge Mädchen offenbar südlicher Herkunft mit unbestimmter Destination (Honni soit qui mal y pense). Exotischer Höhepunkt: ein Vietnam-General einerseits und die Gruppe der *bavarian guests* andererseits.

Auf einer Terrasse bedienten kräftige junge Männer (die wohl auch als Chauffeure und – wie sich noch herausstellen sollte – Rauschschmeißer fungierten) riesige Grills: Fleisch, Fleisch, Fleisch. Nach dem Essen Kunst: Tänze, Country Songs, Arien ... Dann wurde die Frage an die *bavarian guests* gestellt, was *Bavaria* an Unterhaltung zu bieten hätte. Derob unvorbereitet schauten wir uns bedröppelt an: Du? ... Willi Messmer aber setzte in dieser entscheidenden Stunde ein Denkmal, sich selbst (er ist kürzlich leider verstorben), uns – und ganz Bayern. Uner-schrocken stellte er sich in der Mitte auf und stimmte a capella mit lauter Stimme das für die bayerische Seele so bezeichnende Lied an: „Das schönste Bleamal auf der Welt – das ist das Edelweiß. Es blüht versteckt auf steiler Höh – so zwischen Schnee und Eis.“

Als nach der letzten der fünf Strophen der verdiente Beifall verklungen und die bayerische Ehre gerettet war, machte es uns auch nichts mehr aus, dass – so zwischen Schnee und Eis – die Rauschschmeißer höflich, aber bestimmt ihres Amtes walteten.

W. Meier-Stuckenberg,

Dr. M. Pfeifer

Besuch bei der
Internationalen Atomenergie-
Organisation (IAEO)
in Wien, Juni 1971



3. Lehrgang 1972



Gruppenfoto mit Dame – Frau Scherzer-Salino war die erste Teilnehmerin des Lehrgangs

Dr. Enno Boettcher
Fritz Dengler
Dr. Max Engelsberger
Peter Gummer
Dr. Joachim Hartmann
Wolfgang Heinicke
Peter Heinlein
Klaus Jäger
Wigand Kahl
Dr. Peter Link
Hubert May
Maximilian Mayer
Dietrich Pfündl
Elisabeth Scherzer-Salino
Walter Schmitt
Lothar Schultz-Pernice
Dr. Otto Seitschek
Michael Sepp
Toni Bernhard Waldmann



Empfang in der
Bayerischen Staatskanzlei

Amerika – noch zeitgemäß?

Als die Zeit gekommen war, dass der 3. Lehrgang dorthin fahren sollte, wohin der Arbeitstitel unter Kollegen wies – „Ah, der Kurs, der nach Amerika fährt!“ –, entwickelte sich eine heftige Diskussion unter den Teilnehmern. Amerika!? War denn das noch zeitgemäß? Nur rückständige Beamte können auf die Idee kommen, heute noch nach Amerika zu fahren – die Zukunft liegt im Osten! Japan ist angesagt. ... Unmöglich – was sollte der Haushaltsausschuss sagen? Außerdem wäre es undankbar, auf die Einladung nach Amerika zu verzichten.

Michail Gorbatschow kannte damals noch niemand. Man konnte also nicht wissen, dass den, der zu spät kommt, das Leben bestraft. Man wusste auch nicht, dass auch der bestraft wird, der seiner Zeit voraus ist.

Nach einigem Hin und Her reisten die Mitglieder des 3. Lehrgangs dann doch in die USA. Für die damalige Zeit war das genau richtig und heute wahrscheinlich auch.

F. Dengler



Auf der Treppe
des Capitols in
Washington

4. Lehrgang 1974



Abschlussemfang im Foyer des Prinz-Carl-Palais am 4. Dezember 1974 ...

... und zehn Jahre später

Michael Bogensberger
Manfred Donien
Wolfgang Gerhard
Horst Heinle
Karl Kleemann
Dr. Peter Menacher
Finn Mohren
Ewald Pangerl
Dr. Gerhard Prinz
Dieter Reil
Dr. Gunther Rutz
Hermann Schatt
Werner J. Stadler
Hans Wilhelm Thomé
Hans Zillenbiller
Hansjürgen Zimmermann
Werner Zöberlein



Begegnung in Minnesota

Der 4. Lehrgang startete seine USA-Reise im agrarisch geprägten Bundesstaat Minnesota, um die Kompetenzen im föderalen System zu studieren. Ein Höhepunkt dort war die Begegnung mit dem Governor Wendell Anderson, einem jungen Kennedy-Typ und früheren Eishockey-Olympioniken, der bereits als möglicher Präsidentschaftskandidat gehandelt wurde. Er hatte am „Minnesota Miracle of 1972“, einer Finanzreform für Schulen und Kommunen, mitgewirkt und es 1973 auf die Titelseite des TIME-Magazins gebracht: „The good life in Minnesota“. Das interessante Gespräch in Saint Paul unterstrich sein Talent. In der Tat gelang ihm noch im Jahr nach unserem Besuch 1976 der Sprung als Senator in den Kongress – als Nachrücker für den Vizepräsidenten Walter Mondale.

Allerdings war dieser Sprung so trickreich abgekartet, dass Anderson bei der nächsten Wahl alle Ämter verlor. Trotzdem: Der abgebildete Brief zeugt von seiner ausgeprägten Menschenkenntnis ...

Dr. P. Menacher



Empfang bei Governor Wendell Anderson, Minnesota



STATE OF MINNESOTA
OFFICE OF THE GOVERNOR
SAINT PAUL

WENDELL R. ANDERSON
GOVERNOR

13. Oktober 1975

Ministerpräsident Dr. h.c. Alfons Goppel
Bayrische Staatskanzlei
8 München 22
Prinzregentenstr. 7
Germany

Sehr geehrter Herr Ministerpräsident!

Die Gruppe von 17 bayrischen Landesbeamten hat gerade Minnesota nach einem sechstägigen Besuch verlassen. Ich glaube, dass es Sie interessieren würde, dass Ihre Landesbeamten hier einen durchweg ausgezeichneten Eindruck hinterlassen haben. Ihre Fragen und Bemerkungen trugen davon Zeuge, dass sie unbestrittene Meister ihrer Fachgebiete sind.

Von meinen Ministern wie auch von Mitgliedern des Landesrepräsentantenhauses erhalte ich die besten Berichte über Ihre Delegation, wie auch über die fähige Leitung von Dr. Wolfgang Doering, der seine sicherlich schwierige Aufgabe als Leiter der Gruppe mit viel Charm, Takt, und Diplomatie erfüllte.

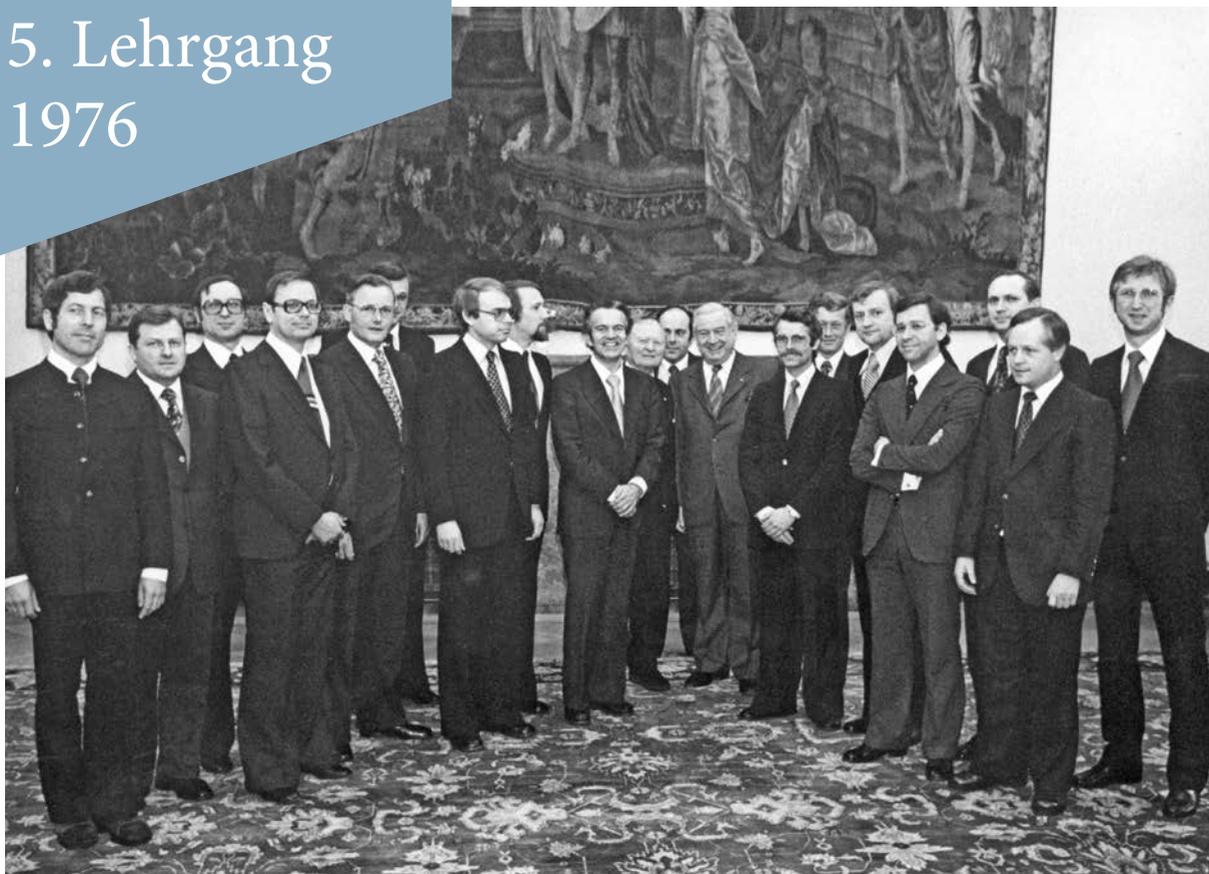
Ich würde Ihnen sehr dankbar sein, wenn Sie Ihren Beamten meine herzlichsten Grüsse übermitteln würden. Sie waren ohne Ausnahme vorzügliche Botschafter Deutschlands und Bayerns und haben sehr dazu beigetragen, die freundschaftlichen Bande zwischen unseren beiden Nationen und Ländern zu verstärken.

Die eingeschlossenen Bilder wurden während eines kleinen Empfanges in meinem Rezeptionssaal gemacht.

Mit vorzüglicher Hochachtung!

Wendell R. Anderson
Wendell R. Anderson

5. Lehrgang 1976



Abschlussveranstaltung mit Ministerpräsident Dr. Alfons Goppel im Januar 1977

Dr. Peter **Alexander**
Johannes **Braedt**
Ludwig **Brey**
Dr. Hans-Joachim **Frieling**
Detlev R. **Gantenberg**
Franz **Gerstner**
Dr. Alois **Huber**
Prof. Herbert **Kallmayer**
Dr. Ulrich **Keppke**
Dr. Heinz **Kraul**
Wolfgang **Lau**
Hermann **Mündlein**
Dr. Holger **Pfahls**
Dr. Sieghard **Pietruck**
Ernst Leopold **Schneider**
Dr. Helmut **Wittmann**



Exkursion im Rahmen
der Oberpfalzrundfahrt
zum Forstamt Zwiesel mit
Waldbegehung – man
beachte die Dienstkleidung!



Flughafenimpressionen in den USA

Moritat zum Thema „Wald“

„Am schönsten hat's die Forstpartie, denn deren Wald, der wächst auch ohne sie!“
Unter diesem Titel habe ich im Zuge des Rhetorikseminars versucht, den jahrhundertalten Forstberuf darzustellen – dies wurde leicht amüsiert, aber wohlwollend aufgenommen. Eine halbtägige Exkursion zum Forstamt Zwiesel im Rahmen unseres Oberpfalzbesuchs demonstrierte die Praxis.

Nicht genug: Während unseres USA-Besuchs mit Schwerpunkt walddreichster Bundesstaat Washington (Olympia) hatte die ganze Gruppe Gelegenheit, sich fast drei Tage lang mit den Waldungen der Weyerhaeuser Company und der Quinalt Indian Reservation sowie mit Fragen der Forstwirtschaft von der Forstpflanzenanzucht bis zur Holzernte zu befassen.

Mich hat es gefreut ... Der Kommentar meiner etwas aufgebrachten Kollegen hingegen war: „Nichts als Wald, uns reicht's!“
Mein Kommentar: „Gehört zur Allgemeinbildung!“

W. Lau



Informationsreise
in die USA

6. Lehrgang 1978



Abschlussveranstaltung in der Staatskanzlei mit Dr. Goppel, Dr. Keßler und Lehrgangleiter Dr. Wackerbauer

Hans Angerer
Hagen Bostedt
Dr. Joachim Eckert
Manfred Förster
Prof. Dr. Josef
Frankenberger
Prof. Dr. Günter Hirsch
Konrad Hurler
Gert Iffert
Karl Inhofer
Johann Kornprobst
Dr. Wolfgang Leyendecker
Jürgen Madel
Dr. Ernst Seidel
Dr. Gerd Sommer
Dr. Elmar Stelzer
Dr. Josef Streitwieser
Dr. Werner Wohland
Walter Zieglmeier



Fahrt mit dem
Mississippi-Raddampfer

Ehrenbürgerschaft mit Folgen

Schon in der Vorstellungsrunde wurde klar, dass wir trotz unserer so verschiedenen Ausbildungs- und Berufswege als Gruppe prächtig harmonierten. Wir waren ein erstaunlich gutes und sehr aktives Team – und das sind wir noch heute: Seit damals treffen wir uns jährlich zum Erfahrungsaustausch. So sind Freundschaften entstanden, die zum Teil weit über den beruflichen Kreis hinausgehen. Leider sind aber auch einige unserer Lehrgangskollegen, wie etwa Hans Angerer, viel zu früh von uns gegangen.

In den Lehrgangsräumen in der Reitmorstraße diskutierten wir mit hochkarätigen Referenten aus Ministerien, Banken, Unternehmen und Universitäten. Zum Abschluss wurden wir von Dr. Goppel in der Staatskanzlei (früher in der Prinzregentenstraße) empfangen. Der damalige Chef der Staatskanzlei, Dr. Keßler, war ein überaus weltgewandter Spitzenbeamter mit Lebensart und einem weitverzweigten Netzwerk, der uns Lehrgangsteilnehmer stets hoch motivieren konnte. Mit den Grundsätzen der Diplomatie kannte er sich ebenso gut aus wie mit der Jagd und mit edlen Weinen.

Ein Highlight unseres Lehrgangs war der USA-Aufenthalt (Washington, Wisconsin und Kalifornien). Der Besuch des Südstaatenzentrums New Orleans ist unvergessen. Eine damals eher ungewöhnliche Aufgabe hatte zu bestehen, wer per Klettersteig den Gipfel des Half Dome im Yosemite Valley in Kalifornien erklimmte. Heute zählen solche Herausforderungen in Managementkursen zum Standardprogramm.

Die Gastfreundschaft von Regierungsstellen und anderen Institutionen in den USA war sehr groß. Wir waren deshalb nicht überrascht, in Morgan City mit Ehrenbürgerurkunden ausgestattet zu werden – und abschließend das vorzügliche Festessen für uns und den Oberbürgermeister selbst bezahlen zu dürfen.

K. Hurler

Klettersteig
auf den Gipfel
des Half Dome im
Yosemite Valley
in Kalifornien



Seminarraum in
der Reitmorstraße



7. Lehrgang 1980



Besuch der Air Force Academy in Colorado Springs

Klaus-Peter Blumenwitz
Peter Dinger
Dr. Irmgard Eyl
Dr. Jakob Gaßner
Prof. Günter Nagel
Dieter Naumann
Dr. Werner Philipp
Dr. Karl-Peter Pühler
Rolf Richter
Dieter Schmelz
Ludwig Schmid
Dr. h.c. Heino Schöbel
Dr. Gerhard Schreyer
Dr. Hans-Peter Siebel
Wolfram Zwick



Verhaltenstraining bei
Professor August Sahn

Besuch in der Air Force Academy in Colorado Springs

Wir wurden aufgefordert, zu beobachten, wie die einzelnen Einheiten in strenger Formation zum Dinner ins Casino marschieren. Dabei wurde von einem Offiziersgremium bewertet, welche Einheit sich am diszipliniertesten zu Tisch begab.

Als wir bei der späteren Diskussionsrunde etwas verwundert und gleichwohl sehr vorsichtig die Frage nach der Sinnhaftigkeit dieses „Wettbewerbs“ stellten, stießen wir auf Unverständnis: Man erklärte uns, dass diese Auffassung von Ausbildung und Disziplin vom amerikanischen General Friedrich Wilhelm von Steuben (1730 – 1794) stamme – und der sei doch deutscher Herkunft!

Verhaltenstraining bei Professor August Sahn

Das Verhaltenstraining bei Professor August Sahn begann mit einer gewöhnungsbedürftigen Herausforderung: Bei diesem Programmpunkt in den ersten Lehrgangstagen wurden wir in Gruppen eingeteilt und bekamen die Aufgabe, innerhalb kurzer Zeit ausschließlich aus Zeitungen, Zeitschriften und Klebstoff einen möglichst hohen, frei stehenden Turm zu bauen. Es gelang vortrefflich und wir merkten dabei, dass wir prima Teamworker waren und auch sonst alle sehr gut harmonierten. Dies ist bis heute so geblieben.

Dr. W. Philipp

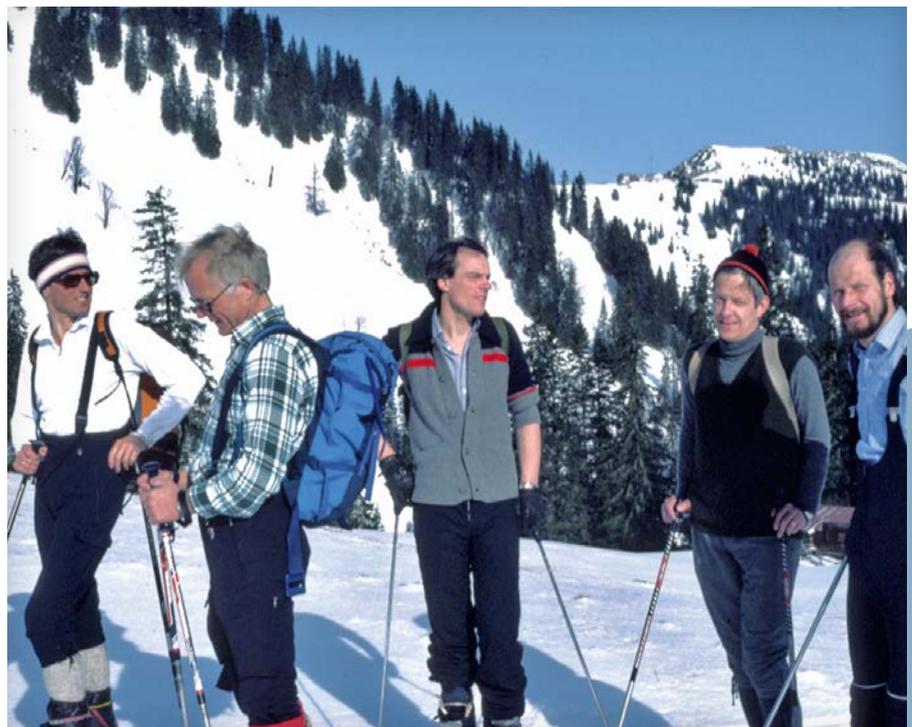


8. Lehrgang 1982



Abschlussempfang im Foyer des Prinz-Carl-Palais am 9. November 1983 mit StM Dr. Karl Hillermeier

Hans Gottfried Götz
Friedrich von Grundherr
Peter Hartmann
Christoph Himmighoffen
Werner Kraus
Friedrich Metterlein
Dr. Gerhard Otto
Josef Ottowitz
Dr. Guntram Scheurl
v. Defersdorf
Prof. Dr. Reinhard
F. Schmidtke
Peter Stievermann
Adolf Tengg
Joachim Wagner
Dr. Günter Wegrampf
Peter Werndl
Dr. Günter Wiest



Teamaufenthalt
am Spitzingsee

Halb und halb!

Der 8. Lehrgang für Verwaltungsführung dürfte wohl einer der letzten gewesen sein, dem belebende feminine Elemente völlig fehlten. Damals waren es eben noch sehr archaische Zeiten. Man sieht andererseits deutlich, welche Fortschritte in der Führungskräfteentwicklung in den letzten 35 Jahren – und der öffentliche Dienst ist hier vorbildlich – erzielt worden sind. Trotz allem hat unser Lehrgang sein Schicksal, frauenlos zu sein, tapfer ertragen.



Die berufliche Zusammensetzung war äußerst übersichtlich und einfach strukturiert: etwa gleich viele Juristen wie Nichtjuristen. Es entstand deshalb die höchst gewichtige Diskussion, ob den Juristen die Nichtjuristen als Mitarbeiter zur Hand gehen oder die Nichtjuristen auf juristische Mitarbeiter zugreifen können. Wie immer in lehrgangsinernen Diskussionen wurde trotz hitziger Debatten kein überzeugendes Ergebnis erzielt, was aber dem friedlichen Zusammenhalt, der gegenseitigen Wertschätzung und der verbindenden Freundschaft unter den Teilnehmern keinen Abbruch getan hat. Erfahrungen mit Diskutantinnen konnten wir leider damals nicht sammeln.

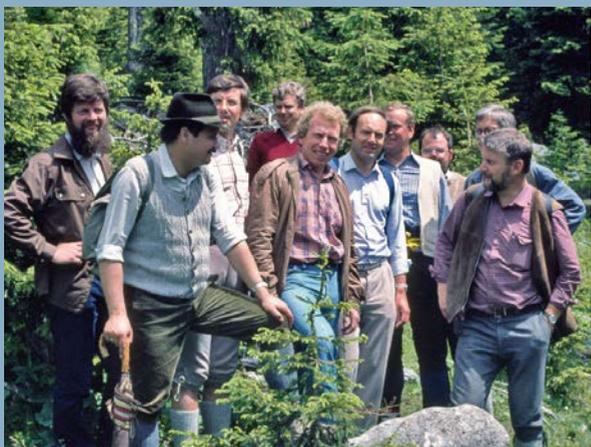
Unvergessen bleiben die Skitouren am Spitzingsee während unseres Aufenthalts im Stolzenberghaus. Während manch einer noch staunend und mit flauem Gefühl im Magen oben stand, waren andere bereits im Tal angekommen, allen voran unser Kitzbüheler Skiass.

P. Werndl

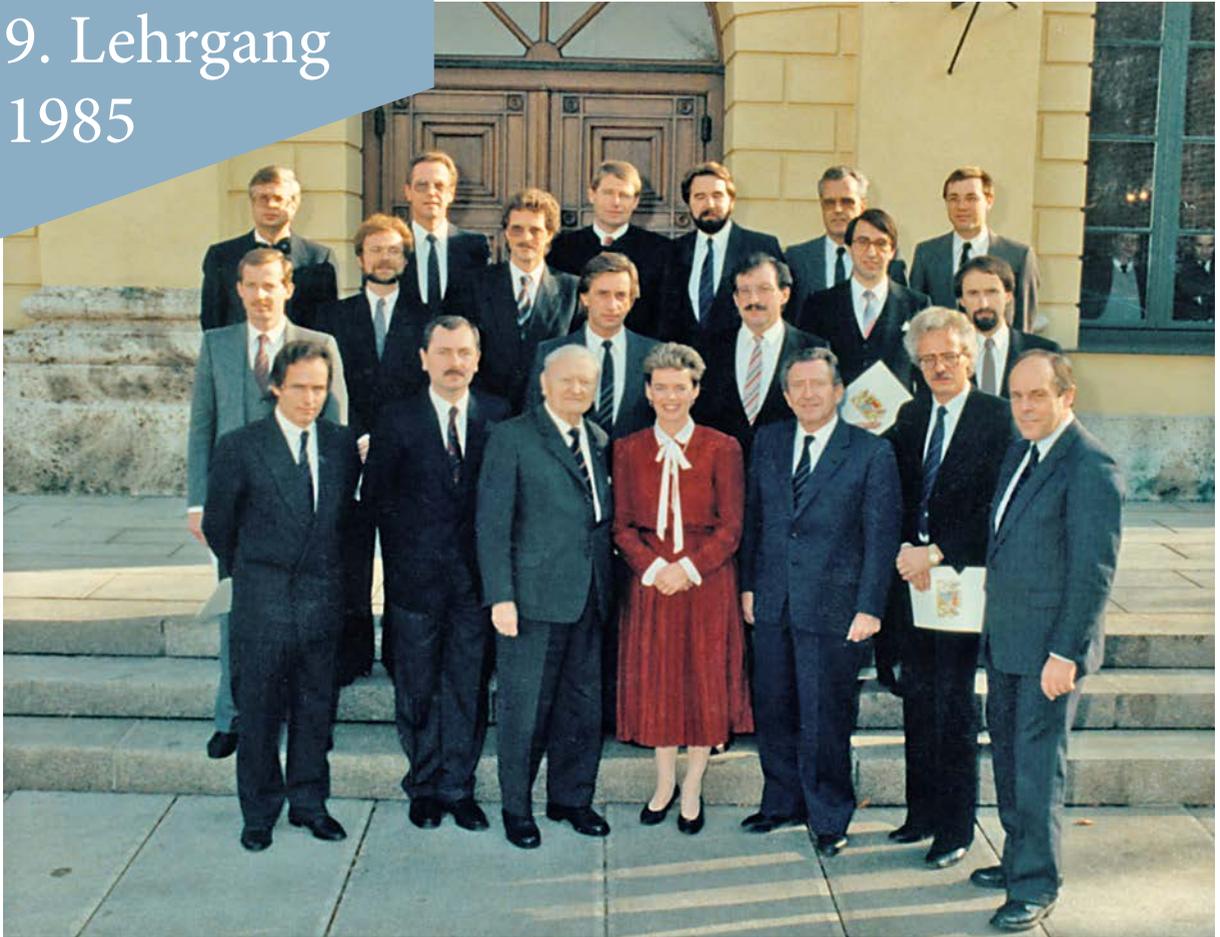
Informationsreise nach Brüssel – auf dem Grand-Place

Waldbegehung im Nationalpark Berchtesgadener Land unter Leitung des Forstamtsleiters Dr. Zierl

Vor dem Supreme Court in Washington



9. Lehrgang 1985



Karlheinz **Anding**, Herbert **Beer**, Dietmar **Brinkmann**, Reinhard **Entorf**, Dr. Maximilian Theo **Gaßner**, Prof. Dr. Reinhard **Greger**, Siegfried **Heise**, Rolf **Hüffer**, Dr. Dr. Dietrich **Keymer**, Gunter **Maurer**, Jörg **Preußner**, Maximilian **Putz**, Brigitte **Rothenbacher-Scholz**, Hans **Runck**, Konrad **Ruppaner**, Dr. Wolfgang **Vehse**, Dr. Theodor **Weber**



Informationsreise
nach Berlin

Informationsreise nach Berlin

Hochrangige Gesprächspartner in West- und Ostberlin. Mit dem Ständigen Vertreter der Bundesrepublik Deutschland in der DDR, Herrn Staatssekretär Dr. Bräutigam, wurden viele Fragen der Kultur sowie der Bundes- und Deutschlandpolitik erörtert. Dabei lernten wir viel über die hohe Schule der Diplomatie – und dass praktische Ergebnisse mehr von guten Beziehungen auf Arbeitsebene abhängen als von sogenannten Gipfeltreffen. In Ostberlin wurden wir auch beim privaten Rundgang in Kleingruppen ständig von der „DDR-Sicherheit“ auf sehr freundliche Weise „geschützt“, wobei die Bewacher über jeden von uns sehr viele Detailinformationen hatten. Amüsantes Erlebnis: Eine Vierergruppe wollte beim Mittagessen alle vier angebotenen Speisen ausprobieren. Letztlich bekamen jedoch alle das gleiche Essen.

Informationsreise USA, Washington D. C. 1986



Informationsreise in die USA

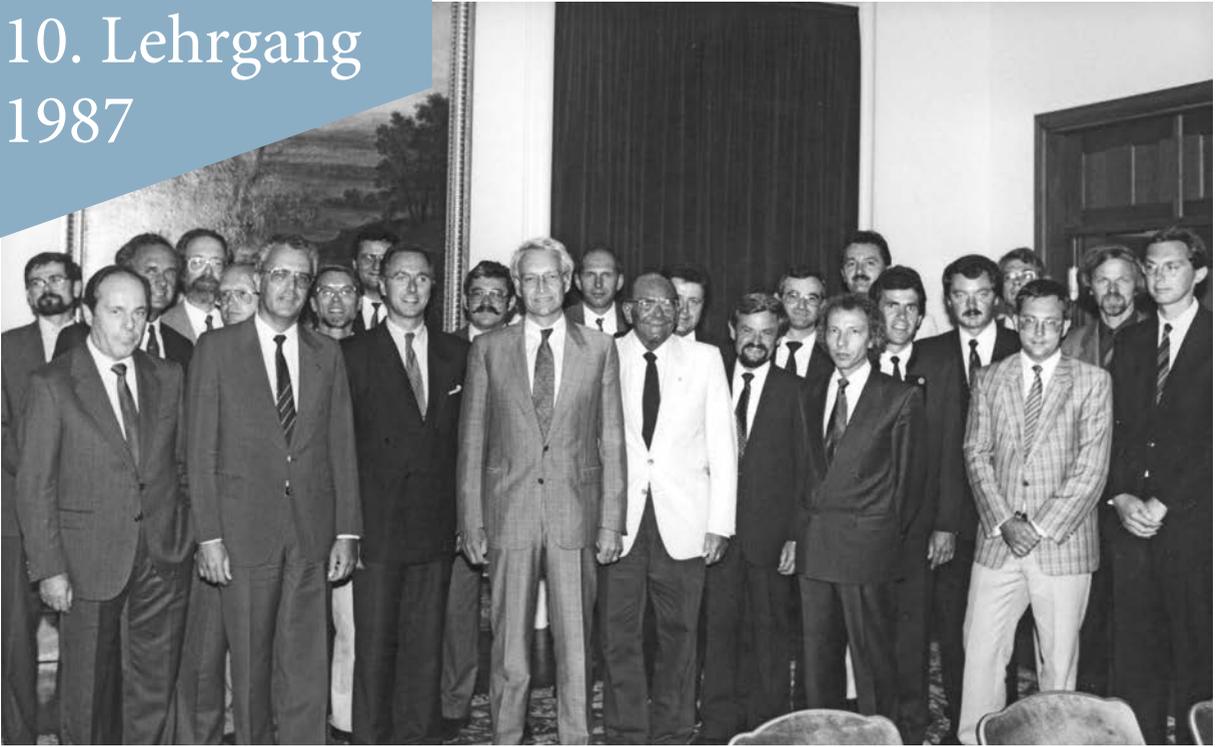
Herr Kürten vom Amerikahaus und Mrs. Thunander von der USIA (United States Information Agency) in Washington organisierten einen vierwöchigen Crashkurs in Washington D. C., Virginia, Ohio, Chicago, Arizona, Nevada, San Diego County, San Francisco, Texas und New York. In über 40 gemeinsamen Gesprächsterminen, bis zu weiteren 40 Begegnungen allein oder in Kleingruppen sowie etwa 15 Veranstaltungen konnten wir Einblicke und Erfahrungen mitnehmen, die für unser späteres Berufs- und Privatleben sehr wertvoll waren. Lediglich in Texas suchten wir nahezu zwei Stunden lang erfolglos nach einem *feed lot* mit 44.000 Bullen.

Die Offenheit der Menschen sowie Benehmen, Aufmerksamkeit und Höflichkeit der Beamten, die schon Alexis de Tocqueville 1835 gelobt hatte, beeindruckten uns sehr. Dadurch konnten wir in den mitunter relativ kurzen Gesprächen, Informationsveranstaltungen und Diskussionen viel erfahren. Wir wurden auch häufiger privat eingeladen als in Frankreich und Großbritannien. Interessant war außerdem, zu erfahren, wie das viel gerühmte System der „Checks and Balances“ in praxi funktioniert. Daneben wurde uns aber auch ein Einblick in die vielen Schattenseiten des Landes gewährt, was wir so nicht erwartet hatten. Bemerkenswert waren dabei die Infrastrukturdefizite in ländlichen Räumen einerseits und der enorme technische Vorsprung in einigen Teilbereichen der Volkswirtschaft andererseits. Bleibende Eindrücke und Informationen nahmen wir mit von den Aussprachen mit dem American Jewish Committee, der UNO und verschiedenen Foundations, z. B. mit der Ford Foundation über Kulturförderung. Natürlich wurden auch an vielen Stellen die unterschiedlichen Auffassungen und Interessen der USA und ihrer westeuropäischen Bündnispartner diskutiert.

Dr. T. Weber

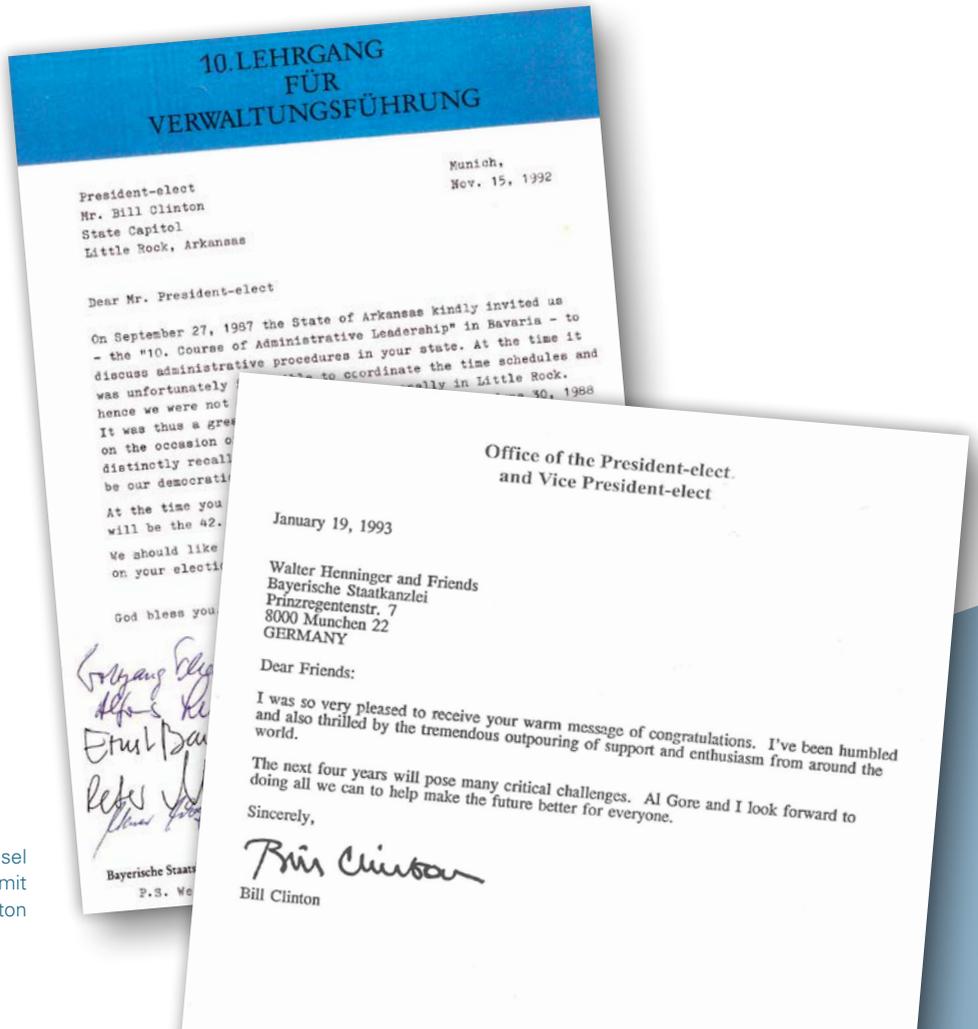
Besuch im British Council in Edinburgh

10. Lehrgang 1987



Gruppenbild mit Dr. Edmund Stoiber in der Staatskanzlei

Harald **Bachleitner**
 Dr. Michael **Bauer**
 Ernst **Baumann**
 Dr. Rolf **Baumann**
 Franz **Brosinger**
 Dr. Wolfgang **Feldmann**
 Gustl **Geisenhofer**
 Dr. Olaf **Hannig**
 Friedrich **Hauck**
 Walter **Henninger**
 Dr. med. Hans-Ulrich **Kaiser**
 Prof. Dr. Bernhard **Knittel**
 Alfons **Luger**
 Dr. Peter **Müller**
 Peter **Prochotta**
 Prof. Dr. Hubert **Schmid**
 Prof. Hans-Armin **Veith**
 Werner **Wolf**
 Dr. Jochen **Zech**



Der Schriftwechsel
des Lehrgangs mit
Bill Clinton

Zeit des Umbruchs und spannender politischer Entwicklungen

In Paris konnten wir im Mai 1988 die Schlussphase des Präsidentenwahlkampfes beobachten, als François Mitterrand sich für eine zweite Amtszeit gegen Jacques Chirac durchsetzte. Die gaullistische Großkundgebung auf dem Place de la République vermittelte gallische Wahlkampfstimmung pur: Die immer wieder skandiierte Losung „L'espoir changea de camp“ (die Hoffnung wechselt das Lager) konnte aber dem in Umfragen zurückliegenden Kandidaten Chirac am Wahlsonntag wenige Tage später nicht mehr zum Sieg verhelfen.

In den USA war es faszinierend, im Herbst 1988 einen Eindruck vom Wahlkampfendspurt um die Präsidentschaft zwischen dem später siegreichen George Bush und seinem demokratischen Konkurrenten Michael Dukakis zu erhalten. Das Beobachten von TV-Debatten im Kreis amerikanischer Gastgeber offenbarte viel über die Mentalität amerikanischer Politik. So brachte das tagelange Einstudieren der Kandidaten von Frage- und Antwortspielen „Pointen“ wie diese hervor: Da das Bush-Lager dem gegnerischen Gouverneur von Massachusetts die Verantwortung für den angeblich völlig verschmutzten Hafen von Boston zuschrieb, kommentierte Bush einen Debattenbeitrag seines Gegners mit der vorbereiteten und gespielt heiter angebrachten Bemerkung: „This is an answer as clear as Boston Harbor!“

Besonders weitblickend war unsere Wahl des Bundesstaats Arkansas für unsere Studien zur amerikanischen Verwaltung. Wir trafen zwar den amtierenden Gouverneur Bill Clinton nicht in der Hauptstadt Little Rock an, doch war es schon damals „Stadtgespräch“, dass er beste Aussichten auf die nächste demokratische Präsidentschaftskandidatur habe. Ausgesprochen geehrt fühlten wir uns dann, als Clinton bei seiner ersten großen, als Werbetour gedachten Europareise im Frühjahr 1989 auch München besuchte und wünschte, die versäumte Begegnung mit uns nachzuholen. Das Treffen im Prinz-Carl-Palais war für uns ein außergewöhnliches Erlebnis und wir konnten uns darüber freuen, den nächsten amerikanischen Präsidenten schon persönlich kennengelernt zu haben, bevor Bundeskanzler Kohl vermutlich überhaupt etwas mit dessen Namen anfangen konnte.

Ein trauriges, ebenfalls einschneidendes Ereignis: Während unserer USA-Reise erreichte uns am 3. Oktober 1988 die Nachricht vom Tod des Bayerischen Ministerpräsidenten Franz Josef Strauß. Ihm war es nicht mehr vergönnt gewesen, die Vollendung der deutschen Einheit persönlich zu erleben, obwohl er in vielfacher Hinsicht mit Weitblick auf dieses Ziel hingearbeitet hatte. Dass der Tag des Beitritts der DDR zur Bundesrepublik Deutschland zwei Jahre später ebenfalls auf den 3. Oktober fiel und seither als Tag der Deutschen Einheit begangen wird, ist eine geschichtliche Fügung, die ihm sicher gefallen hätte. *Dr. J. Zech*



Bill Clinton bei der Begrüßung einiger Lehrgangsteilnehmer

11. Lehrgang 1989



Dr. Paul Fischer, Hans-Joachim Heusler, Rosemarie Hingerl, Manfred Hoke, Isolde Nath, Friederike Ott, Josef Poxleitner, Wiebke Reuter-Krauß, Wolfgang Sailer, Dr. Rupert Schäfer, Franz Schallmayer, Wolfgang Schilling, Dieter Sedlmayer, Dr. Rupert Stadler, Klaus Weigert, Prof. Dr. Heinrich Wimmer, Dr. Peter Wolgardt



Krönender Abschluss unseres Wirtschaftsaufenthalts bei MBB war ein Hubschrauber-rundflug bei Föhnsturm über das Voralpenland und die Zugspitze. Die Sicht war traumhaft, weniger angenehm die Eskapaden des Windes.

Abschlussveranstaltung

Am 15. November 1990 verabschiedeten Staatssekretär Johann Böhm sowie der Leiter der Bayerischen Staatskanzlei, Dr. Rainer Keßler, den Lehrgang im Vierschimmelssaal der Residenz München. Unter den 17 Beamten des höheren Dienstes aller Geschäftsbereiche waren erstmals vier Damen.

Berlin-Seminar

Vor dem Berlin-Seminar stellte sich die Frage, was angesichts der politischen Entwicklung Berlin noch bieten kann? An keinem Ort waren die politischen Umwälzungen so deutlich spürbar wie z. B. in der Ständigen Vertretung der BRD in Ostberlin. Der Leiter verschaffte uns einen Einblick in die Arbeit der Vertretung während der kritischen Tage im Oktober und November 1989 und war im April 1990 zum Zeitpunkt unseres Besuchs nur noch mit der Abwicklung der Behörde beschäftigt.

Wirtschaftsaufenthalt bei MBB

In Manching fanden die Flugerprobung, die Fertigung des Rumpfteils des Tornado sowie die Endmontage und „die Kampfwertsteigerung“ der McDonnell F-4 Phantom statt. Es war schon imposant, in so einem Kampfjet Platz zu nehmen, die differenzierte Technik und die Komplexität der Bedienungselemente kennenzulernen. Ebenso interessant war der Werksbesuch in Donauwörth, wo die Hubschrauberserienfertigung von BO 105 sowie BK 117 erfolgte. Für uns nahezu unbekannt waren die Entwicklung und Anwendung von neuen Fertigungskonzepten mit Kohlefaserverbundstoffen. Die Personalentwicklung bei MBB war beispielhaft und könnte durchaus als Vorbild für den öffentlichen Dienst dienen, denn auch Fachleute können dort bis ins Top-Management aufsteigen.

F. Ott



Berlin – an keinem anderen Ort waren die politischen Umwälzungen so deutlich spürbar



12. Lehrgang 1991



Kurt Bauer, Petra Bauer, Josef Betzl, Günter Gramsamer, Jutta Greve-Decker, Johann Huber, Ingrid Kaindl, Dr. Bruno Kaukal, Detlef Köhler, Dr. Hans Korber, Walter Lindl, Ruth Nowak, Dr. Herbert Schmidt, Dr. Robert Schreiber, Dr. Martin Stübner, Dr. Andrea Wals-Hillenbrand, Dr. Klaus Weber, Dr. Hanne Zech



Besuch in Mecklenburg-Vorpommern mit Fahrt über den Schweriner See

(Str-)Esstest in Unterfranken

Eine Führungskraft hat Freundlichkeiten dankbar entgegenzunehmen. Dazu gehört, Bewirtungen mit örtlichen Spezialitäten mit glaubwürdiger Freude zu verzehren. Unsere individuelle Belastungsgrenze für diese wichtige Fähigkeit haben wir in Unterfranken ausgetestet. Der heiße Sommertag begann noch harmlos im Hotel mit dem üblichen Frühstück. Hätten wir den weiteren Verlauf des (Str-)Esstests gekannt, hätten wir es bestimmt bei einer halben Tasse Kaffee ohne Milch und Zucker belassen.

Das erste Mal konnten wir unsere Dankbarkeit bereits nach einer knappen Stunde beim zweiten Frühstück im Schloss von Meiningen beweisen. Der Fleischsalat mit Mayonnaise auf halben Semmeln war köstlich. Nur wenig später folgten Aperitif und Häppchen auf dem Marktplatz von Bad Kissingen. Damit waren wir auf das üppige Dreigangmenü der Kurverwaltung eingestimmt. Beim anschließenden Besuch im Nervenkrankenhaus in Schloss Werneck haben wir uns sehr über den Nachmittagsimbiss gefreut.

Gegen Abend bekamen wir langsam Appetit. Überschwänglich bedankten wir uns bei Landrat Dr. Steigerwald für das schöne Abendessen in der rustikal gepflegten Landgaststätte. Die Portionen waren nach Landessitte sehr reell und der gerechte Ausgleich für harte Tagesarbeit.

Die schönste Überraschung folgte aber spät abends nach der Rückkehr nach Würzburg. Der uns perfekt betreuende Beamte der Regierung von Unterfranken ließ es sich nicht nehmen, uns auf blaue Zipfel zu miternächtlicher Stunde einzuladen. Selbstverständlich haben wir freudig und voller Dankbarkeit die Einladung angenommen und mit großem Appetit aber ohne unwürdige Hast die blauen Zipfel verzehrt.

Damit haben wir unsere Amtstüchtigkeit erwiesen. Keinerlei Bankett bei dem Weltwirtschaftsgipfel 1992, keine südosteuropäische Gastfreundschaft in Ungarn und kein noch so großer Whopper in den USA konnte uns mehr schrecken. *Dr. H. Zech*

Weinprobe an der
Bayerischen Landesanstalt für
Wein- und Gartenbau in Veitshöchheim



13. Lehrgang 1993



Günter Biermayer, Dr. Rolf Bucher, Sabine Budesheim, Dr. Wilhelm Dicke, Gabriele Engel, Volker Freund, Karlheinz Goller, Dr. Günter Graf, Harald Köhnen, Sigrig König, Clemens Lückemann, Friedrich Mayer, Elisabeth Meisel, Sabine Nießen, Adolf Präbst, Martin Schinke, Theo Schlaffer, Dr. Anita Wolf, Dr. Bernhard Zanker



Der „Trabbi auf Beinen“

Informationsreise in die USA ...

Die ganze Spannweite der Geschichte und Kultur der USA in zwei Wochen zu erfassen und dabei die fachlichen Aspekte im Auge zu behalten, ist natürlich unmöglich. Der erste Eindruck einer gewissen „Plastikkultur“, den wir bei der Ankunft am Flughafen hatten, verwischte sich zunehmend und verlor sich komplett beim Albert-Einstein-Denkmal. Die Informationsreise in die USA hat schließlich doch Raum für „Un-Kultur“, für Kultur, für Small Talk bei den Home Hospitalities sowie Erkenntnisse und Diskussionen für tiefe Denker und Forscher gegeben. Am Memorial der in Vietnam Gefallenen in Washington berührte uns der schwarz polierte endlose Grabstein, die nicht endende Fülle an Namen, nachhaltig.



... und nach Kanada

In Kanada wurde uns die Konkurrenz um die Amtssprache vor allem in Québec klar. Dem begegnete unsere Lehrgangssprecherin mit Perfektion in beiden Sprachen – Englisch und Französisch – und erntete Anerkennung und Bewunderung.

Besuch in Prag

Der Lehrgang war nahezu „reisegestresst“ bzw. „reisemüde“, aber Prag im Jahr 1994 war ein unbedingtes Ziel und entpuppte sich als ein Höhepunkt. Unter dem Eindruck der Grenzöffnung und der Worte des damaligen Außenministers Dr. Hans-Dietrich Genscher – „... um Ihnen mitzuteilen, dass heute Ihre Ausreise in die Bundesrepublik Deutschland ...“ – knüpfte nun auch die Verwaltung erste Kontakte. Wir versammelten uns um den „Trabbi auf Beinen“, dieses symbolträchtige „neue“ Denkmal. Unser Besuch war eine wesentliche Geste für ein offenes – sich öffnendes – Europa.

E. Meisel

Umzug beim
Stadtgründungsfest
in Québec



Albert-Einstein-Denkmal
und Memorial der in Vietnam
Gefallenen in Washington



14. Lehrgang 1995



Dr. Tizia-Berit Alexander, Dr. Rainer Bauer, Monika Beltinger, Maximilian Geierhos, Michael Haug, Dr. Daniela Heisel, Prof. Dr. Karla Müller, Elisabeth Nordgauer-Ellmaier, Raphaele Polak, Wolfgang Reif, Karin Sandeck, Helmut Schütz, Jutta Seidel, Friederike Sturm, Markus Theuersbacher, Eva Voßkuhle, Dr. Harald Wanhöfer



Führungs-
kräfte auf
dem Sprung

Ein Prinzessinnenkurs

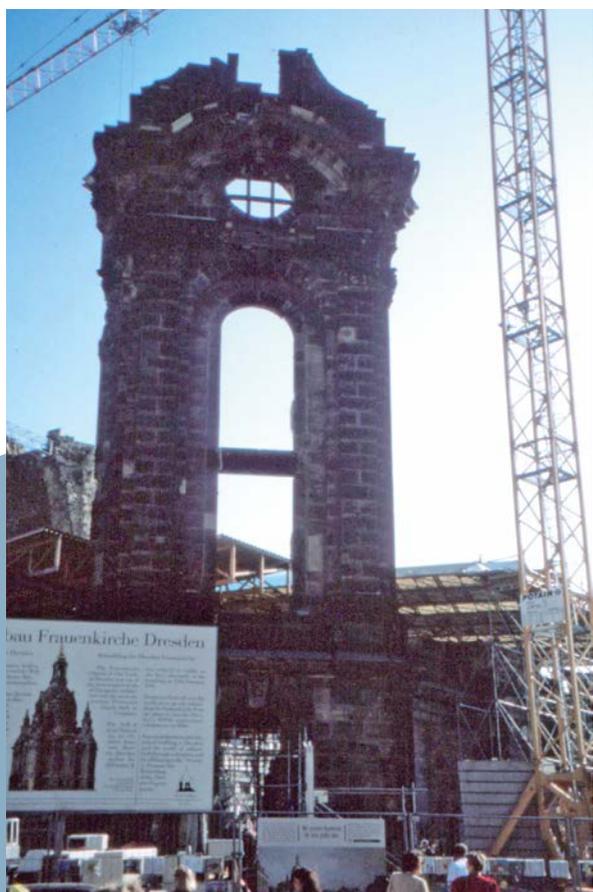
Wenn man die Zusammensetzung der Kursteilnehmer des 14. Lehrgangs betrachtet, lässt sich ohne Weiteres feststellen, dass es eine deutliche Überzahl der Damen gibt: zehn Damen und sieben Herren. Damit nahmen zum ersten Mal in der damals fast 30-jährigen Geschichte des Lehrgangs mehr Frauen als Männer teil und somit wurde der Lehrgang seiner umgangssprachlichen Bezeichnung als „Prinzenkurs“ nicht gerecht, sondern war in Wirklichkeit ein veritabler Prinzessinnenkurs.

Kann es sein, dass die Sächsische Staatskanzlei damals recht subtil auf diese Besonderheit reagiert hat, als sie uns zu einem Besuch in die Semperoper einlud? Auf dem Programm stand die Oper „Billy Budd“ von Benjamin Britten. Und Opernkenner wissen, dass der Komponist in diesem Werk auf Frauenstimmen vollständig verzichtet hat ...

Wie lange dieser 14. Lehrgang schon zurückliegt, mag man ansonsten an der Tatsache erkennen, dass wir in Dresden noch vor den Trümmern der Frauenkirche standen und uns am Abend mit ehemaligen DDR-Dissidenten über ihre Erfahrungen im geteilten Deutschland unterhalten konnten. Lange her sind auch die anderen Reisen, z. B. nach Warschau und Brüssel, nach Frankreich und Großbritannien, nach Québec und in die USA. Dort waren, wie man sieht, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 14. Lehrgangs für Verwaltungsführung nicht gerade bescheiden in der Wahl ihres Vorbilds, als sie sich in Washington um das Denkmal für den großen Albert Einstein versammelten.

Der Lehrgang für Verwaltungsführung hat für jede und jeden von uns „Prinzessinnen und Prinzen“ die weitere berufliche Laufbahn und damit natürlich unser Leben in jeweils ganz besonderer Weise geprägt und beeinflusst.

M. Geierhos



Impressionen aus Dresden



15. Lehrgang 1997



Helene Bauer, Thomas Boisai, Brigitta Brunner, Dr. Thomas Dickert, Dr. Petra Förschner, Claus Kumutat, Prof. Dr. Josef Lindner, Stephan Lintner, Dr. Stefan Pitzke, Dr. Stephan Rotter, Peter Rötzer, Birgit Schäfer, Ingo Schlick, Prof. Dr. Eugen Syrer, Angelika Szabó, Dr. Franz Weber, Thomas Wellenhofer, Robert Winkler



oben:
Informationsreise nach
Montreal, Kanada

rechts:
Empfang in der Bayerischen
Staatskanzlei durch
MP Dr. Edmund Stoiber

Kein Raum für Einzelkämpfer

Von freundlichen Zeitgenossen als „Prinzessinnen- und Prinzenkurs“, von Neidern als „Eierkopflehrgang“ bezeichnet, stellte sich sehr schnell heraus, dass wir weder das eine noch das andere waren – zumal Einzelkämpfern dieser Lehrgang keinen Raum gibt. Vielmehr fanden bodenständige Juristinnen und Juristen, Natur- und Wirtschaftswissenschaftler, Architekten, ein Förster und ein Lehrer im Prinz-Carl-Palais zusammen. Der bayerischen Nabelschau traten zwei großartige, kompetente Kolleginnen aus Sachsen entgegen, die uns zu Beginn auf eine Reise nach Sachsen mitnahmen. Erst sieben Jahre nach dem Fall der Mauer schien der „Aufschwung Ost“ noch in den Startlöchern zu verharren und die Spuren des „real existierenden Sozialismus“ waren nach wie vor sichtbar. Aber auch so manche schulmeisternde „Wessi“-Vorstellung über das Leben in der DDR stellte sich als falsch heraus.

Ein Ereignis wie „9/11“ war noch unvorstellbar. Wir lernten auf unserer Nordamerika-reise eine unbekümmerte Nation und gastfreundliche Amerikaner sowie Kanadier kennen. Dazu zählte auch der „Bayerische Abend“ in einem der oberen Stockwerke eines Wolkenkratzers in San Francisco. Anlässlich der gerade stattfindenden Wies'n wurden wir mit in Scheiben geschnittenen Weißwürsten *and pretzel* herzlich bewirtet. Einen Eindruck von modernem Management mit Raum für Kreativität und Visionen bot ORACLE im Silicon Valley.

Die im Grunde sehr heterogene Gruppe stellte bei der Projektarbeit zum Thema „Mediation“ unter Beweis, dass sie sehr gut zusammengefunden hatte. In kürzester Zeit wurde arbeitsteilig umfangreiche Literatur zu diesem in der Staatsverwaltung noch wenig beachteten Feld gesichtet. Das Ergebnis konnte sich sehen lassen: Eine umfassende Dokumentation mit vielen Quellen, Arbeitsunterlagen für ein Fortbildungskonzept und eine Broschüre.



Dem Jubiläumslehrgang (30 Jahre) wurde die Ehre zuteil, sich zum Abschluss im Kuppelsaal der Staatskanzlei in Anwesenheit des Ministerpräsidenten zu präsentieren. Seine Dankesrede beendete ein Teilnehmer mit einem Zitat aus dem Alten Testament. Dort heißt es im Buch Jesus Sirach, Kapitel 10, Vers 2: „Wie der Herrscher des Volkes, so seine Beamten ...“.

Prof. E. Syrer



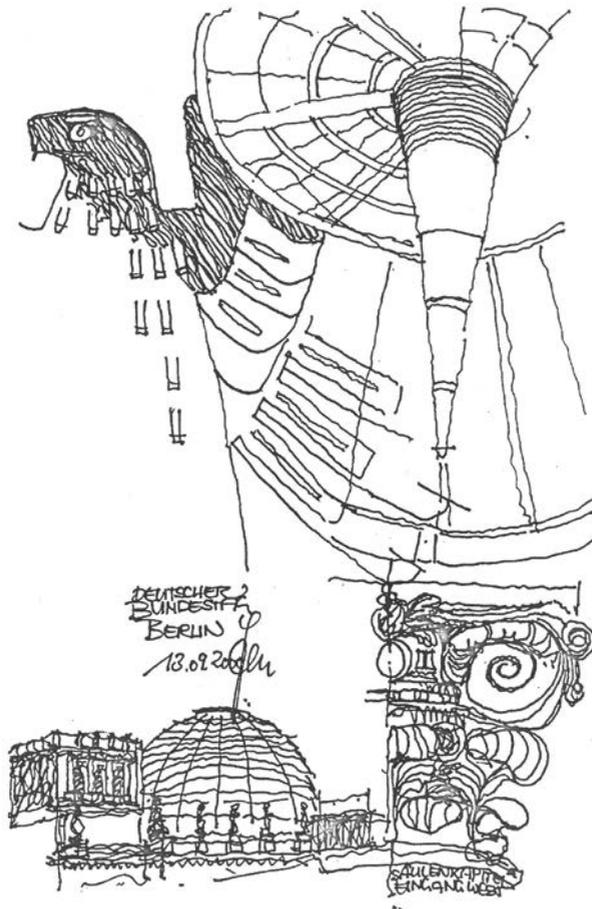
oben:
Lehrgangsaltag im Prinz-Carl-Palais – neue Visualisierungsmethoden (Metaplan-Technik) halten Einzug

links:
Besuch der Halbleiterfabrik von SIEMENS-Microelectronics in Dresden-Klotzsche

16. Lehrgang 1999



Hermann Blomeyer
Michael Eder
Dr. Peer Frieß
Marion Frisch
Friedrich Geiger
Dr. Christoph Habammer
Dr. Christine Hagen
Dr. Dagmar Jenschke
Manfred Jung
Dr. Ulrike Kirste
Wilfried Krames
Detlev Langer
Dr. Richard Mayer
Dr. Lucie Merkle
Ortrun Pleier
Dr. Mark Reinisch
Wilhelm Seerieder
Helene Stegmann



Detlev Langer hat die Informationsreisen in Zeichnungen dokumentiert; links der Bundestag in Berlin, auf der rechten Seite oben das Capitol in Charleston.

Fotografisch festgehalten dagegen wurde die moderne Architektur in La Defense, Paris (rechts).

Besondere Erinnerungen

Der Lehrgang gliederte sich in acht Abschnitte mit den Schwerpunkten Führung und Verwaltung, Wirtschaft und Finanzen, Europa sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Neben den fachlichen Inhalten aus den genannten Bereichen, insbesondere der Vermittlung moderner Methoden und Techniken von Management und Führung unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung, wurde auf die Vermittlung der Fähigkeit



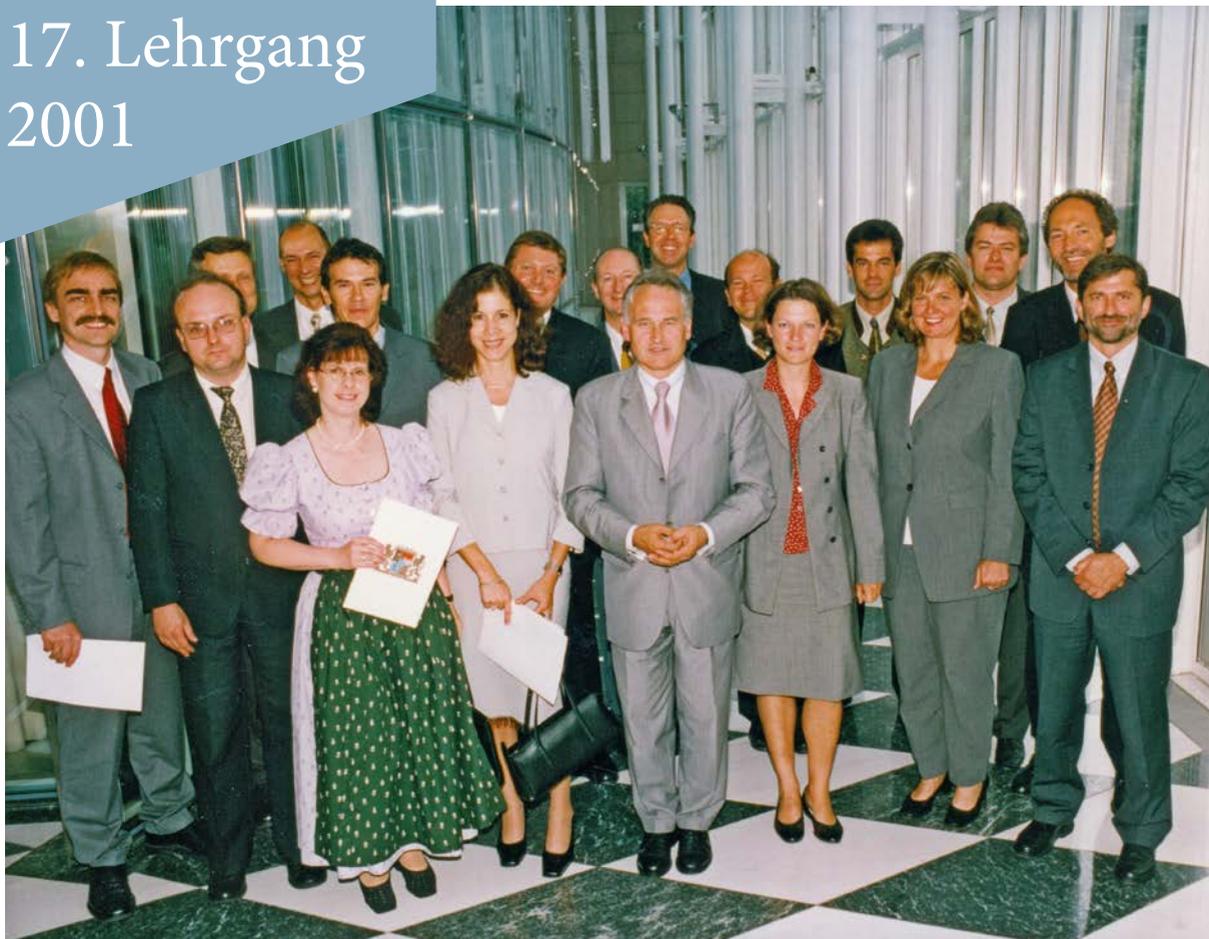
interdisziplinärer Zusammenarbeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den unterschiedlichen Ressorts bzw. Fachgebieten und auf das Training von „Sozialkompetenz“ Wert gelegt.

Höhepunkte des Lehrgangs waren die Auslandsaufenthalte, vor allem die längeren Informationsreisen nach Großbritannien oder Frankreich, in die USA und nach Kanada, die uns den viel beschworenen Blick über den Tellerrand hinaus auf völlig anders strukturierte Verwaltungen und Lebensverhältnisse in teilweise sehr intensiver Form ermöglicht haben.

Der Besuch des Martin-Luther-King-Museums in Atlanta hat besondere Erinnerungen hinterlassen. Im Rahmen des Programms war dieser zunächst nicht vorgesehen. Unsere amerikanische Betreuerin fragte mehrmals nach, ob wir wirklich dorthin wollten. Allein die Anreise gestaltete sich nicht ganz so einfach, da es etwas abseits lag. Das gut durchdachte Museumskonzept war für uns sehr beeindruckend. Beim Durchgang stellten wir jedoch fest, dass die meisten Besucher entweder aus Europa kamen oder keine Weißen waren. *Dr. M. Reinisch*



17. Lehrgang 2001



Empfang in der Bayerischen Staatskanzlei durch StM Erwin Huber

Walter Baier
Karl-Friedrich Barthmann
Dr. Andreas Baur
Beate Ehrh
Dr. Thomas Gößl
Bernd Heiß
Jürgen Kirst
Dr. Burkhard Körner
Simone Kohn
Johannes Nolte
Dr. Andreas Ocker
Christiane Plempel-Scholl
Robert Saliter
Lorenz Sanktjohanser
Robert Schmidt
Hans-Joachim Weirather
Dr. Ulrike Wolf-Prexler
Dr. Wolfgang Wüst



In Québec vor
dem McGill College

Der 17. Lehrgang – Prototyp der Selbstorganisation

Auf den ersten Blick scheint sich der 17. Lehrgang für Verwaltungsführung nicht wesentlich von den vorherigen Lehrgängen zu unterscheiden. Ein weiterer Lehrgang in Folge, diesmal eben der Siebzehnte nach dem Sechzehnten.

Tatsächlich unterscheidet sich der 17. aber deutlich von seinen Vorgängern. Von einer neuen Ära des Lehrgangs für Verwaltungsführung zu sprechen, wäre vielleicht etwas vermessen. Doch die Neukonzeption nach 33 Jahren bewährter Übung war grundlegend. Damit sind nicht in erster Linie die geänderten Anforderungen für die Auswahl geeigneter Teilnehmerinnen und Teilnehmer gemeint. Auch nicht die – von manchem als schmerzlich, weil zu Lasten der Auslandsreise gehend empfundene – Verkürzung der Lehrgangsdauer von zwölf auf neun Monate. Fundamental war vielmehr die Neukonzeption der Organisation der Lehrgangsinhalte: Waren die Themen, Veranstaltungen, Vortragenden etc. bislang quasi wie in einem „Stundenplan“ für die

Teilnehmerinnen und Teilnehmer als Serviceleistung vorgegeben gewesen, lautete das Motto für uns: Organisiert euch selbst! Die in dem Experiment liegende Chance schnell begreifend, ließen sich die 18 Pioniere mit großem Enthusiasmus auf den Feldversuch ein. Der im Vergleich zu einem wissenschaftlichen Experiment entscheidende Vorteil bestand nämlich darin, dass es zwar eine Versuchsgruppe gab, aber die Kontrollgruppe fehlte. Die neun Monate des 17. Lehrgangs waren fortan geprägt von Kreativität, schöpferischer Fantasie und klarer Ordnung! Kurz gesagt, dem Rüstzeug, das eine moderne Führungskraft auszeichnet. Und: Ohne das Bewusstsein für ausgeprägte Teamarbeit und Teamverhalten wäre das Experiment nicht so gut gelungen. Das Ergebnis steht für den Erfolg, denn an dem Konzept der Selbstorganisation ist seither nicht mehr gerüttelt worden. Die Bilanz: neun intensive, bereichernde, prägende Monate, die für jeden Einzelnen und für alle zusammen ein besonderes Geschenk waren.

B. Ehrh

Besuch der Stadtverwaltung
von Québec im April 2002



18. Lehrgang 2003

Dr. Frank Bendas
Dr. Harald Brandl
Andrea Breit
Brigitte Grams-Loibl
Dr. Franz Gürtler
Anton Hübl
Michael Kühberger
Dr. Gerd von Laffert
Dieter Meyer
Carolin Mönkhoff
Dr. Daniel Müller
Andreas Muschialik
Dr. Lambert Schulze Wessel
Marcus Wandinger
Christian Wanger



Unterwegs auf der Suche nach guten Ideen

Teambuilding stand bereits am Anfang unseres Lehrgangs im Mittelpunkt. Deshalb stiegen wir gleich in der zweiten Woche gemeinsam in luftige Bergeshöhen, um die Bedeutung nachhaltiger Waldbewirtschaftung für Bayern zu verstehen. Die Jagd hilft dabei, durch gesunden Aufwuchs den Mischwald zu erhalten. In tiefem Winter erlebten wir gemeinsam mit Berufsjägern hautnah die Herausforderungen einer Drückjagd in verschneiten Steilhängen. Aufbrechen, Zerwirken, Zubereiten – den Jagderfolg verarbeiteten wir gemeinsam zu schmackhaftem Gulasch auf der einsam im Wald gelegenen Forsthütte.

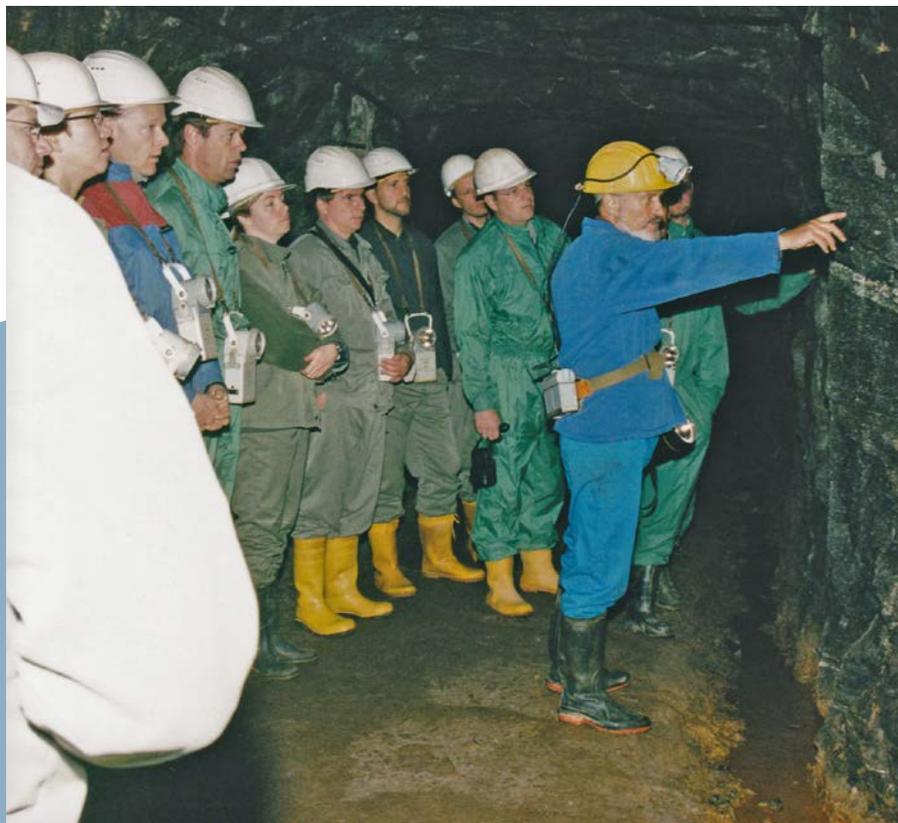
Wir suchten auch die dunklen Tiefen der Erde auf, wo sich unser Team ebenfalls bewährte, über die Mühen der Rohstoffgewinnung und -verwendung nachdachte und das Gemeinschaftsgefühl der Bergleute kennenlernte.

Diese Erfahrungen in den Höhen und Tiefen und der Blick über den Tellerrand legten den Grundstein für unsere weitere berufliche Entwicklung.

Gelernt haben wir,

- Gestaltungsmöglichkeiten und Verantwortung zu nutzen,
- unsere Stärken und Potenziale zu erkennen und mit ihnen zu arbeiten,
- Bereiche, in denen die Verwaltung von der Wirtschaft lernen kann (z. B. Portfolioanalyse, Zielvereinbarungen, Qualitätsmanagement) zu fördern,
- die Vorteile eines geeinten Europas für Bayern, aber auch für andere europäische Staaten und Regionen zu schätzen,
- die Bedeutung guter Regierungsarbeit und rechtstaatlichen Verwaltungshandelns für Wohlstand und Zusammenhalt der Gesellschaft zu würdigen.

Dr. D. Müller



linke Seite oben:
Beteiligung bei der
Drückjagd im Bergwald
mit Jägern des Forstamts

linke Seite unten:
Vor dem Eingang zum
Prinz-Carl-Palais mit
dem Lehrgangsführer
Alfred Müller und dem
Geschäftsführer des
Lehrgangs Willi Lederer

links:
Sonderführung im Lehr-
und Forschungsbergwerk
der TU Bergakademie
Freiberg in Sachsen

19. Lehrgang 2005



Dr. Rüdiger **Detsch**, Thomas **Eichler**, Dr. Frank **Hüpers**, Stefan **John**, Bernhard **Köhler**, Karola **Kronawitter**, Claus-Peter **Olk**, Dr. Werner **Reimann**, Andrea **Reuß**, apl. Prof. Dr. Birgit **Schmidt am Busch**, Dr. Carsten **Schulz**, Hermann **Weishaupt**, Christine **Weisser**, Thomas **Wolf**



oben:
Der Lehrgang im
Rathaus von Zagreb

rechts:
Vor einem Farmhaus
in Südafrika

Aufregend und schön

Während des Lehrgangs gibt es unzählige Anlässe und Möglichkeiten, sich Erinnerungen durch Gruppenfotos mit den Gastgebern und Gesprächspartnern oder einfach lehrgangintern zu schaffen. In dem Augenblick des Bildes steht der Moment im Fokus, mit zeitlichem Abstand werden mit diesen Bildern aber Emotionen und Erinnerungen an viel mehr als den Augenblick wach. Auf dieser Seite sind nur einige Stationen des 19. Lehrgangs aufgezeigt: heimliche Bilder wie das im Kuppelsaal der Staatskanzlei oder auf der Treppe der Bayerischen Vertretung in Brüssel genauso wie das Bild im Rathaus von Zagreb oder vor einem Farmhaus in Südafrika.



Mit dem Bild aus Zagreb kommen Erinnerungen an ein im Aufbruch befindliches Land hoch. Kroatien war damals Beitrittskandidat zur EU und hat sich in den Gesprächen und Präsentationen auf allen Ebenen – politisch, wirtschaftlich und kulturell – als sehr aktives, aufgeschlossenes Land gezeigt. Dennoch blieben beim Lehrgang Restzweifel, ob der Beitritt wirklich gelingen würde. Im Jahr 2013 war es dann so weit, acht Jahre nach unseren Eindrücken, in denen sich sicher noch vieles verändert hat.

Oder das Bild der Gruppe aus Südafrika, einem Land der Gegensätze, gesellschaftlich, wirtschaftlich und landschaftlich. Der Geist Nelson Mandelas, die scheinbare Unbeschwertheit des Lebens in den ärmlichen Townships, die grandiose Natur und die vom afrikanischen Kontinent geprägte Kultur haben eindrucksvolle Erinnerungen geschaffen.

Für den unbeteiligten Leser sind es nur Bilder. Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 19. Lehrgangs aber erzählt jedes Bild eine lange, aufregende und schöne Geschichte.

C. Oik



oben:
Vor der Bayerischen
Vertretung in Brüssel

links:
Empfang in der
Bayerischen Staatskanzlei
durch StM Erwin Huber

20. Lehrgang 2007



Christine Achhammer, Florian Albert, Marion Appold, Reiner Appold, Wolfgang Bauer, Dr. Paul Dosch, Gerd Eisenhuth, Stefan Gerstenberg, Thomas Gloßner, Dr. Winfried Holthaus, Dr. Michael Hübsch, Dr. Tobias Igloffstein, Brita Lange, Gilbert Peiker, Dr. Wolfgang Peitek, Konrad Schober, Dr. Gisela Stückl, Klaus Ulrich
Modulgäste: Shen Lei (China) und Noemie Lafosse (Frankreich)



oben:
Informationsreise nach
Brüssel – vor dem Atomium

rechts:
Informationsreise nach
China – Thaian

Erstmals mit Vertretern der Evangelischen Landeskirche in Bayern

In diesem Lehrgang gab es einige „Premieren“: Erstmals nahmen zwei Vertreter der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern am Lehrgang teil. Die engen Kontakte zwischen der Bayerischen Staatsregierung und der ELKB wurden auf diese Weise auch im Bereich der Verwaltung vertieft und gestärkt.

Eine weitere Premiere war im Rahmen des Moduls „Ausland“ eine Chinareise. Der Lehrgang besuchte Peking, Shanghai und die bayerische Partnerregion Shandong. In Shandong war der Besuch des heiligen Berges Tai Shan Teil des Programms. Hinauf ging es mit der Seilbahn, hergestellt von der österreichischen Firma Doppelmayr. Das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit dieser Firma, wie überhaupt in Europa, wurde dadurch unterstrichen, dass man in der Gondel den Vorschlag lesen konnte, im Notfall eine Telefonnummer in Österreich anzuwählen: „Da wird Ihnen geholfen.“

Noch eine Premiere: Im Rahmen des Besuchs in Sachsen-Anhalt ging es auch in den Harz zu einer Führung durch ein Eisenerz-Schaubergwerk. Anschließend wurden wir unter Tage zu einem traditionellen Harzer Tzscherperessen eingeladen, einer rustikalen Bergmannsmahlzeit, bestehend aus Harzer Wurst, Käse, Brot, Gurken sowie Schnaps. Gereicht wurde Schilcher Feuerstein. Untermalt wurde das Ganze mit Musik zum Mitsingen, unter anderem dem bekannten „Holzmichel“. Beides – Musik und Schnaps – war für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer äußerst bewegend und lange nachwirkend.

R. Appold



oben:
Vorbereitung auf den
Hochseilgarten bei der
Kührointhütte

links:
Forstwirtschaftlicher Tag
in Berchtesgaden



21. Lehrgang 2009



Constanze Balzer, Falk Brem, Dr. Falk Hoffmeyer, Margret Kolbeck, Birgit Massinger, Dr. Edith Mente, Peter Nitschke, Dr. Sabine Nothhaft, Daniel Oden, Rainer Popp, Thomas Prieto Peral, Christoph Reichert, Dr. Ute Schinner-Stör, Dr. Alexander Schmitt-Glaeser, Christian Steib, Dr. Alexander Steinmann, Stephan Wiediger, Modulgast aus Frankreich: Marie Grimard

Informationsreise nach Brüssel, am Atomium



Kontaktpflege mit Baden-Württemberg: Besuch von MP a. D. Lothar Späth im Prinz-Carl-Palais mit StM Siegfried Schneider



Informationsaufenthalt Baden-Württemberg

Horizonte erweitern stand auf dem Programm beim Informationsaufenthalt in Baden-Württemberg. Besuche der Eliteschule Salem, der Badischen Staatsbrauerei Rotthaus AG und des Bundesverfassungsgerichts brachten interessante Einblicke. In Gesprächen u. a. mit dem ehemaligen Finanzminister Gerhard Stratthaus, dem ARD-Korrespondenten und Grimme-Preisträger Karl-Dieter Möller sowie dem Führungslhrgang des Landes Baden-Württemberg wurden Ideen und Erfahrungen ausgetauscht, Strategien diskutiert, Gemeinsamkeiten und Unterschiede beleuchtet und erläutert sowie der Mythos Bayern überprüft. Die „Schwestern und Brüder aus dem Ländle“ wurden zur Vertiefung der guten Beziehungen und zur Netzwerkbildung zu einem Gegenbesuch nach Bayern eingeladen. Sie kamen mit ihrem ehemaligen Ministerpräsidenten Lothar Späth und wurden würdevoll von Staatsminister Siegfried Schneider im Prinz-Carl-Palais begrüßt. Auch hier gab es Gelegenheit, sich über wirtschaftliche Stärke, Stabilität der politischen Rahmenbedingungen und Politikvermittlung auszutauschen und gute Kontakte zu pflegen.

Bundespressekonferenz in Berlin

Die Medien beeinflussen als Teil der Gesellschaft die Politik. Um diese Mechanismen und Beziehungen besser zu verstehen, besuchten wir unter anderem die Bundespressekonferenz in Berlin – ein Ort, an dem die Politik ihre Anliegen über die Medien schnell und effizient an die Bürger kommunizieren will. Im Gespräch mit Ulrich Wilhelm wurde die Gratwanderung zwischen der Neugier der Journalisten und dem schon zu verlautbarenden Zwischenstand politischer Prozesse deutlich. Zudem lässt der immer schnelllebigere Journalismus die Journalisten viel weniger recherchieren und dafür ständig neue Informationen suchen, die sie gewinnbringend veröffentlichen können. Die Wahrheit bleibt dabei manchmal auf der Strecke und wir erleben eine Boulevardisierung der Presse. In einer Zeit, in der sich die Medienlandschaft stark im Umbruch befindet, werden Kontaktpflege zu den Medien, Kontinuität der Ansprechpartner, Konzentration auf das Wesentliche und journalistische Professionalität als Kriterien erfolgreicher Pressearbeit und Politikvermittlung immer wichtiger.

S. Wiediger

Besuch der
Bundespressekonferenz in Berlin
mit Regierungssprecher Ulrich Wilhelm



22. Lehrgang 2011



Monika Baum
Dr. Renate Beck
Dr. Silke Berner
Jörg Blickle
Albert Dischinger
Stefanie Gaßner
Dr. Simone Gebhardt
Karin Huber
Dirk Postel
Constantin Sadgorski
Dr. Wolfram Schaecke
Martina Schmitz
Dr. Andrea Sebald
Martin Stegmeier
Susanne Steidele
Soeren Timm
Leslie Trüstedt
Christine Völzow
Katja Wintermann



Visionen in Südafrika

Verwaltungsfortbildungscamp

19 Menschen waren zehn Monate lang in einer Art Verwaltungsfortbildungscamp. Zehn Monate lang gemeinsam lernen, gemeinsam reisen, gemeinsam essen – das klingt in erster Linie vergnüglich. Es war aber weit mehr. Die Lehrgangsmomente waren eine Zeit des intensiven Erfahrungsaustauschs und der persönlichen Weiterentwicklung.

Gemeinsam Horizonte erweitern

Der Lehrgang hat uns auf Führungsaufgaben vorbereitet. Die Besonderheit dabei war, dass nicht nur Führungsmethoden und -techniken im Mittelpunkt standen, sondern ein viel größeres Ziel verfolgt wurde: „Gemeinsam Horizonte erweitern“. Unter diesem Motto standen etwa unsere Auslandsaufenthalte im Vereinigten Königreich, in Italien und in Frankreich sowie die Reisen nach Tschechien, Belgien, Luxemburg und Südafrika. Hier lernten wir nicht nur die Verwaltungen, sondern auch Mentalitäten, Politik und Kultur von Partnerstaaten kennen.

Im Lehrgang haben wir viele verschiedene Professionen und Sichtweisen erlebt. Wir haben davon sehr profitiert: So haben z. B. unsere Architekten sich durch all unsere Laien-Vorurteile nicht entmutigen lassen; sie haben unermüdlich unseren Blick gerade auf moderne Architektur gerichtet und auch geweitet. Bei der Gestaltung des Lehrgangsprogramms, in den Recherchearbeiten und dem Abschlussbericht haben alle ihre verschiedenen Erfahrungen und Begabungen mit eingebracht. Für uns war es eine große Chance, dass der Lehrgang nicht auf Konkurrenz, sondern auf Teambildung, vielleicht auch Freundschaften setzt, und wir haben diese Chance genutzt. Viele sehr vertrauensvolle Beziehungen sind daraus entstanden. Die Lehrgangszeit hat uns zusammengeschweißt und ein starkes Team geschaffen, das auch heute noch gerne zusammenfindet und zusammenarbeitet.

M. Stegmeier

Die „Gemeinsame Erklärung über die Zusammenarbeit“ wurde am 17. September 2012 in Mailand von Dr. Peer Frieß in Vertretung von Regierungspräsident a. D. Hans Angerer und Alberto Brugnoli, Generaldirektor der Éupolis Lombardia, unterzeichnet.

Lehrgang für Verwaltungsführung
der Bayerischen Staatskanzlei



Éupolis Lombardia
Istituto superiore per la ricerca, la statistica e la formazione.

GEMEINSAME ERKLÄRUNG ÜBER DIE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN ÉUPOLIS LOMBARDIA ISTITUTO SUPERIORE PER LA RICERCA, LA STATISTICA E LA FORMAZIONE und der BAYERISCHEN STAATSKANZLEI

Alberto Brugnoli, Generaldirektor von Éupolis Lombardia - Akademie für Forschung, Statistik und Fortbildung (nachfolgend Éupolis Lombardia), und Hans Angerer, Regierungspräsident a. D., Leiter des Lehrgangs für Verwaltungsführung der Bayerischen Staatskanzlei (nachfolgend Geschäftsstelle des Lehrgangs für Verwaltungsführung), unterzeichnen die vorliegende Erklärung über die Zusammenarbeit zwischen Éupolis Lombardia und der Bayerischen Staatskanzlei (nachfolgend als Beteiligte bezeichnet). Dies geschieht im Interesse der jeweiligen Institutionen, die von den genannten Personen vertreten werden, sowie in Ausübung der ihnen übertragenen Befugnisse.

VORAUSGESCHICKT, dass Éupolis Lombardia gemäß Regionalgesetz 14/2010 mit dem Ziel gegründet wurde, die Aufgaben der Region Lombardei in den Bereichen Forschung, Statistik und Fortbildung durch die Förderung und Verbreitung eines fortschrittlichen Systems zu rationalisieren, zu koordinieren und weiterzuentwickeln, um die allgemeine Entwicklung der Region Lombardei und der ihr zugeordneten Körperschaften, Institutionen und Einrichtungen nach dem Subsidiaritätsprinzip voranzutreiben.

VORAUSGESCHICKT, dass die Geschäftsstelle des Lehrgangs für Verwaltungsführung im Rahmen der öffentlichen Verwaltung Führungskräftefortbildungen durchführt und dazu mit



23. Lehrgang 2012



Besuch bei Astrium SARL – alle in mehr oder weniger passender Sicherheitskleidung, um Verunreinigungen zu vermeiden

Birgit Barthelmäs
Sandra Brandt
Dr. Herbert Daschiel
Anna Dederichs
Dr. Matthias Egerer
Uwe Fritsch
Kai Glatter
Stefan Heilmann
Dr. Michael Luber
Mathias Marschall
Stefan Müller
Tobias Müller
Dr. Christiane Nischler-Leibl
Florian Roger
Johann Schwaiger
Harald Simböck
Christian Webert
Katrin Weidemann



Eine der zahlreichen exklusiven Führungen während unserer Reise durch Sachsen und Sachsen-Anhalt: hier das Kulturhistorische Museum in Magdeburg – im Hintergrund der Magdeburger Reiter

„Arbeiten Sie gut, gerne und viel!“

Als der 23. Lehrgang für Verwaltungsführung sich im Juli 2012 das erste Mal in St. Quirin als Gruppe traf, war vielen die Anspannung ob der neuen Herausforderung anzumerken. Welche neuen Management-techniken würde es zu erlernen gelten, wie würde sich die Zusammenarbeit mit den neuen Kolleginnen und Kollegen gestalten?

Es war der Lehrgangsleiter, Regierungspräsident a. D. Hans Angerer, der dem Lehrgang bereits beim ersten Treffen vieles hierzu mit auf den Weg gab. Keiner sollte meinen, ein rücksichtsloser Manager werden zu müssen. „Arbeiten Sie gut, gerne und viel!“, riet Hans Angerer – vergaß aber nicht, nachdrücklich daran zu erinnern, dass dabei ein gutes zwischenmenschliches Miteinander nicht vernachlässigt werden dürfe. Es waren nicht nur Hans Angerers Worte, die diese Botschaft sehr nachhaltig wirken ließen, sondern vor allem seine Art und Weise, wie er von Anfang an auf jeden Einzelnen zuging, offen, zugewandt und respektvoll.

Wenige Monate später, auf der Kührintenhütte am Watzmann, ahnten viele bereits, dass der Lehrgangsleiter seinen Lehrgang vielleicht nur zum Teil würde begleiten können. Am 27. November 2012 erlag Hans Angerer seiner schweren Krankheit.

Umso nachdrücklicher beschäftigte und prägte sein Vermächtnis, aber auch der Anspruch, den er an den Lehrgang formuliert hatte, die verbleibenden Monate. Dazu gehörte das Erinnern an die Wichtigkeit von Ordnung, aber auch der Rat: „Leisten Sie sich Individualität. Individualität ist karriere-trächtiger als Anpassung.“ So nahm der 23. Lehrgang die Ratschläge Hans Angerers mit durch unterschiedlichste Lernmodule, erinnerte sich ihrer in Frankreich, Großbritannien und Italien ebenso wie auf dem Gipfel des Zuckerhuts in Brasilien – bis hin zur Abschlussfeier und weit darüber hinaus.

Dr. Ch. Nischler-Leibl



Bei der ENERCON GmbH, einem der weltweit führenden Windkraftanlagenhersteller, ist der staunende Blick nach oben damit zu erklären, dass die schiere Größe der Anlagen äußerst beeindruckend war. Auf dem Firmengelände konnte niemand verloren gehen, da alle mit Leuchtwesten (und auch mit reflektierenden Helmen) ausgestattet wurden.

24. Lehrgang 2014



Bianca Eichmann
Marcus Ell
Edda Hamm
Christian Hillig
Anton Kreitmeir
Christian Kreye
Fabian Kyrein
Christine Mantel
Dr. Rolf Mehringer
Thomas Meier
Dr. Sabine Quaas
Dr. Jan Remy
Dr. Georg Wagenländer
Andrea Wagner-Pinggéra



Mit Dr. Petronella Protting
in der Neuen Pinakothek

Kunst und Kultur

Wie vergnüglich der Umgang mit Kunst sein kann, demonstrierte die Kunsthistorikerin Dr. Petronella Protting, die uns ausgesprochen kenntnisreich durch die Glyptothek, die Pinakotheken und das Museum Brandhorst führte. Wie sieht der Künstler sein Objekt und wie möchte er, dass es gesehen wird? Welche großen Linien und Themen gibt es? Die Erkenntnis, dass nicht jedes Werk eines großen Künstlers auch große Kunst ist, ist der erste Schritt zu einem von falscher Ehrfurcht befreiten Umgang mit der Kunst, die der eigenen Intuition Vertrauen schenkt.

Unsere weiteste und längste gemeinsame Auslandsreise führte uns nach China, ins Reich der Mitte, einem Land, das für uns eher am Rand der Landkarte liegt und durch seine Fremdheit verstörend, zugleich aber auch faszinierend wirkt. In der Provinz Guangdong, Partnerregion Bayerns und eines der weltweit größten industriellen Ballungsgebiete, durchzog das Thema Wirtschaft die Reise wie ein roter Faden. Wachstum ist staatlich verordnet, geplant und gelenkt, Firmen expandieren explosionsartig, längst geht es nicht mehr um

Imitation, sondern um Innovation. Anders als bei uns steht man neuen Entwicklungen und Technologien prinzipiell positiv gegenüber – sind sie doch auch ein Zeichen dafür, wieder dort mitzuspielen, wo man nach eigener Meinung hingehört: ganz oben.

Unsere Gesprächspartner thematisierten aktuelle Herausforderungen erstaunlich offen: Von massiven Problemen im Gesundheitssystem bis hin zu den gewaltigen Eingriffen in die natürlichen Ressourcen und die Umwelt. Außerdem droht China ein demografischer Wandel, demgegenüber sich die Veränderungen, die Europa in den kommenden Jahrzehnten erleben wird, wie ein Spaziergang ausnehmen.

China – das sind aber auch Menschen, die sich abends zum gemeinsamen Tanzen auf öffentlichen Plätzen treffen, und eine Kultur, die sich ihre Ästhetik bewahrt hat. Das ist auf jeden Fall ein eigener Kosmos, unmöglich zu begreifen – schon gar nicht in wenigen Tagen. Das war die eigentliche Erkenntnis dieser Reise.

Ch. Kreye



Informationsreise nach China, Provinz Guangdong, mit Vizeminister Yu Weihua (vorne, 3. von rechts) und Mitarbeitern des Außenamts

25. Lehrgang 2016



Florian Baier, Beatrice Becke, Dr. Tanja Decker, Dr. Jochen Eid, Andreas Fricke, Johannes Frik, Sabine Greindl, Melanie Habelitz-Wollgam, Rebecca Klein, Xinchang Liang, Tobias Rau, Dominic Reinkows, Sebastian Röhrig, Christina Rötz, Julia Schmid, Dr. Ullrich Speisberger-Korspeter, Nico Waibel, Klaas Wellhausen, Korbinian Zanker
Modulgäste: Markus Gnad, Nicholas Martin, Christine Mayer, Margot Nazzal

Noch bevor der Lehrgang im Herbst seinen offiziellen Anfang nahm, hatte die Begrüßung durch Frau Dr. Berggreen-Merkel den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Auftaktveranstaltung in St. Quirin im Juni 2016 bereits eines deutlich vor Augen geführt: Das ist nicht irgendein Lehrgang – es ist ein Jubiläumsjahrgang. Doch was bedeutet das?

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des 25. Lehrgangs gebührt sicher nicht mehr Aufmerksamkeit als den Alumni vorangegangener Jahre. Auch der Gedanke von „besser, höher, weiter“ wäre anmaßend. Trotzdem steht ein Jubiläumsjahrgang unter besonderer Beobachtung. Aus diesem Anlass stellt sich mehr denn je die Frage, wie es mit dem Lehrgang weitergehen soll. Ist es vielleicht (nur) Zeit für einen moderneren Namen oder gar für eine Überarbei-

tung seines Konzepts? Was also zeigt ein solches Jubiläum, was bedeuten 50 Jahre Lehrgang für Verwaltungsführung?

Blickt man zurück auf die Veränderungen in der Welt, in Deutschland und in Bayern seit der Entscheidung über die Einrichtung des Lehrgangs im Jahr 1967, so bedarf es keiner tiefgehenden Analyse, um festzustellen, dass nichts bleibt, wie es war. In einer sich ständig ändernden Welt mit neuen Rahmenbedingungen und Vorzeichen ist auch die Verwaltung immer gefordert, sich anzupassen und wandlungsfähig zu bleiben – man könnte sagen, sie befindet sich in einem fortwährenden „Change-Prozess“. Dass der Lehrgang nun auf eine so lange Tradition zurückblicken kann und darf, erscheint vor diesem Hintergrund nicht selbstverständlich. Gleichermaßen liegt es auf der Hand, dass sich das Programm immer weiterentwickelt hat und weiterentwickeln muss.

Als 25. Lehrgang für Verwaltungsführung möchten wir an dieser Stelle nicht zurückblicken auf das, was wir nicht selbst erlebt haben. Wir möchten Sie teilhaben lassen, an dem, was den Lehrgang heute ausmacht. Denn sind wir auch kein herausgehobener Jahrgang, was unser Können, unsere Talente oder die Ausgestaltung unseres Programms angeht, so können wir doch dieses zu einer Festschrift beitragen: einen Blick in unser aktuelles Kursgeschehen.

Die Mischung macht's

Der 25. Lehrgang setzt sich zusammen aus 19 ständigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Neben allen bayerischen Ressorts haben der Freistaat Sachsen, das Land Sachsen-Anhalt, die Erzdiözese München und Freising, die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern und die Partnerregion Guangdong in Südchina Vertreterinnen und Vertreter für die gesamte Dauer von zehn Monaten entsandt. Weitere vier Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Stadt Nürnberg, der Partnerregion Québec und des Landes Oberösterreich nehmen an ausgewählten Einzelmodulen des Lehrgangs teil. Die Anzahl der ständigen Teilnehmer des 25. Lehrgangs ist damit mit der des 1. Lehrgangs im Jahr 1968 identisch. Nicht zu vergleichen ist dagegen wohl die Frauenquote: 8 der 19 ständigen Mitglieder (42,1 %) und die Hälfte der Modulgäste sind Frauen. Viele der Teilnehmer sind bereits bei Kursbeginn Eltern eines oder mehrerer Kinder – oder werden dies im Lauf des Kurses. So zählen wir zu Beginn des Lehrgangs bereits 20 Kinder. Das intensive Kursprogramm, vor allem die vielen Tage weg von zu Hause, stellen für die Familien eine besondere Herausforderung dar und fordern von ihnen viel Verständnis. Eines macht dies deutlich: Der Lehrgang bietet heute auch für junge Nachwuchskräfte mit Familie eine Chance.

Wie alle Jahrgänge sind auch wir ein interdisziplinäres Team unterschiedlicher Fachrichtungen, in das jeder seine unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnisse einbringen kann. Diese bunte Mischung ermöglicht uns, voneinander zu lernen, einen interdisziplinären Wissens- und Ideenspeicher zu schaffen und ein perspektivisch breites Netzwerk zu bauen, auf welches wir auch nach Abschluss des Lehrgangs zurückgreifen können.

Die ersten Monate – eine Rückschau

Zum Redaktionsschluss dieser Festschrift liegen fünf interessante Monate hinter uns, in denen wir bereits viel erlebt haben: Nach dem ersten Kennenlernen in St. Quirin im Juni findet die Gruppe im Oktober auf der Kührointhütte – dem Trainingszentrum der Bundespolizei in den Berchtesgadener Alpen – schnell zusammen. In diesen drei „Teambuilding-Tagen“ fernab unseres Alltags lernen wir uns kennen, übernehmen Verantwortung füreinander, bauen Vertrauen auf, ergründen unsere unterschiedlichen Kompetenzen und erleben erstmals die Dynamik und die Stärken unserer Gruppe. Wir bekommen einen ersten Eindruck des Zusammenhalts, der sich in den kommenden Wochen und Monaten noch verstärken soll. Wir arbeiten bereits eine erste „To-Do-Liste“ ab, so etwa die Diskussion um das Thema des Jahresseminars oder die Gruppeneinteilung für die Mehrwertprojekte.



Teambuilding auf der Kührointhütte

Auch die anfänglichen Hinweise der Geschäftsstelle zu organisatorischen Festlegungen werden besprochen, wie die Frage, mit welcher Mehrheit die Gruppe ihre Beschlüsse fassen will. Dass diese oder andere Fragen zu Beginn geklärt sein sollten, werden Alumni auf Anhieb besser verstehen, als wir zu dieser Zeit.

Wieder in München, beginnt der vorher so unbekannte Lehrgangs-„Alltag“: Auch wir dürfen in der besonderen Atmosphäre des Prinz-Carl-Palais arbeiten und lernen. Ein Umstand, der insbesondere von externen Referenten oft anerkennend hervorgehoben wird und uns zwar nie gewöhnlich, aber schnell vertraut erscheint. Nur an den vielfach verwendeten Vulgonamen „Prinzenkurs“ – inzwischen gegendert zu „Prinzessen- und Prinzenkurs“ – werden wir uns wohl kaum gewöhnen.

Haltung statt Verwaltung

Für das erste Modul „Führen“ übernehmen – wie auch für die weiteren Module – zwei Lehrgangsmitglieder die Verantwortung als „Modulbeauftragte“ – eine Aufgabe, die gerade zu Beginn noch viel Unbekanntes bereithält, etwa die Moderation der einzelnen Veranstaltungen oder die Organisation des ersten Kaminabends. Grundprinzipien des Führens, verschiedene Führungsphilosophien, strategische Kommunikation, Feedback geben und annehmen – ein Auszug der Themen, mit denen wir uns in den ersten Wochen, aber auch über die gesamten zehn Monate auseinandersetzen. Auch die Frage, wie die Verwaltung der Zukunft aussehen kann oder soll, wird sich wie ein roter Faden durch unseren Lehrgang ziehen und uns auch beim Jahresseminar beschäftigen.



Mitarbeiter haben individuelle Stärken und Schwächen, Träume und eigenen Ideen. Um Stärken anderer zu erkennen, weiterzuentwickeln und zu nutzen, um Menschen Raum für ihre Kreativität zu geben, muss die Führungskraft selbst eine starke Persönlichkeit sein. Sie braucht ein Wertesystem, woran sie ihr Handeln ausrichten kann. Daher ist „Verwaltungsführung“ nicht im engeren Sinne zu verstehen – der Lehrgang dient auch der Persönlichkeitsentwicklung, indem er uns viele gesellschaftspolitische Fragen unserer Zeit vor Augen führt. Dies erleben wir hautnah im darauffolgenden Modul.

Aus der Komfortzone

Zwei Monate beschäftigt sich der Lehrgang intensiv mit sozialstaatlichen Fragestellungen. Hinsehen, Zuhören, Anpacken, die eigene Komfortzone verlassen, Berührungspunkte abbauen – zwei Wochen dürfen wir während einer Sozialhospitation eintauchen in unterschiedliche, uns zum Teil fremde Lebenswirklichkeiten unserer Gesellschaft. Wir bekommen dabei sehr unmittelbare Einblicke in die sozialstaatlichen Herausforderungen unserer Zeit und die Bedeutung

und Rahmenbedingungen der Arbeit sozialer Einrichtungen. Wir dürfen einzelne Menschen in besonderen Situationen und Schicksalslagen sehr nah begleiten. Wir lernen Lebensbereiche kennen, mit denen wir in unserem Alltag oft keine Berührungspunkte haben. Die vielen positiven, aber auch ungewohnten und teils schwierigen Erfahrungen tragen wir dauerhaft in uns. Sie sind ein wertvoller Maßstab für unser eigenes Handeln. Dankbar sind wir für die Offenheit, mit der wir von Anfang an in den Einrichtungen aufgenommen wurden.

Produktiv, innovativ, attraktiv

Im dritten Modul „Wirtschaft“ erleben wir nun eine ganz andere Seite der Gesellschaft: Fokussierung auf Wachstum, Gewinn und Effizienz. Bei einem einwöchigen Praktikum in ganz verschiedenen Unternehmen sehen wir innovative Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit, moderne Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung und neue Organisationsformen, bei denen es nun zu fragen gilt, ob und wie sich daraus Anregungen für die öffentliche Verwaltung gewinnen lassen. Wir erfahren, dass sich die Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Ver-



Gruppenbild im Hofladen von Herzogsägmühle im Rahmen des Sozialmoduls

antwortung bewusst sind und dass Führung in einem Unternehmen nicht unbedingt anders als in der Verwaltung aussehen muss. Neben der Entwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer soll der Lehrgang einen weiteren, unmittelbaren Nutzen für die bayerische Staatsverwaltung haben. Dem dienen seit einigen Jahrgängen die Mehrwertprojekte. Hier können wir uns in kleineren Gruppen in Projektarbeit üben und gleichzeitig konkrete Fragenstellungen von Behörden einer möglichst praktikablen Lösung zuführen. Wir hoffen, die Ergebnisse sind eine Unterstützung für die jeweiligen Verwaltungseinrichtungen der Staatsverwaltung.

Was folgt? – ein Ausblick

Zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses liegen noch fünf Monate vor uns, die weitere spannende Erlebnisse versprechen. Es stehen noch drei Module an: Europa, Internationale Politik und Medien; weitere Kaminabende, Informationsreisen sowie das Jahresseminar sind bereits geplant.

Der Lehrgang ist eine Investition in Persönlichkeiten. Wann immer wir bei Veranstaltungen oder Gesprächen frühere Teilnehmer treffen, betonen diese, wie wertvoll die Erfahrung „Prinzenkurs“ für ihre persönliche Entwicklung und den Aufbau eines Netzwerkes war. Wir sind dankbar für die Möglichkeiten, die uns der Lehrgang bietet und hoffen, mit den hier gewonnenen Erkenntnissen in unserem weiteren Berufsleben etwas zurückgeben zu können.

B. Becke, A. Fricke, J. Schmid



oben:
Arbeitsatmosphäre im
Prinz-Carl-Palais

Mitte:
In der Nikolaikirche Leipzig

unten:
Im Landesmuseum für
Vorgeschichte Halle

Das Logo des Lehrgangs

Der Lehrgang für Verwaltungsführung soll ein Logo erhalten – so lautete der Wunsch der Bayerischen Staatskanzlei.

Genügend Zeit und Muße zum Entwerfen verschafften die Abende während eines Gastaufenthaltes in der Jugendstrafanstalt Neuburg-Herrenwörth im Rahmen des Sozialmoduls. So bleibt für mich mit dem Logo die Erinnerung an eine außergewöhnliche und eindrucksvolle Erfahrung verbunden, die mir der Lehrgang ermöglicht hat.

Das Logo setzt sich aus bayerischen Rauten in den Landesfarben weiß und blau zusammen. Die neun kleinen Rauten ergeben zusammen eine große Raute, wobei die oberste – in der Farbe Blau hervorgehobene Reihe – vorwärts strebt, vorangeht. Diese drei blauen Rauten stehen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Lehrgangs.

A. Muschialik



Das Logo auf der Fahne des Lehrgangs

Danksagung

Die Geschichte einer Institution, die wie der „Lehrgang für Verwaltungsführung“ fünf Jahrzehnte durchlaufen hat, auf wenigen Seiten zusammenzufassen, kann nur gelingen, wenn viele helfende Hände mitwirken. Dazu zählen zunächst die Alumni des Lehrgangs, die mit ihren Berichten, Anekdoten und Fotografien das nötige Material beigesteuert haben. Ihnen sei für ihre Unterstützung herzlich gedankt. Ebenso wertvoll sind die Beiträge der verschiedenen Gastautoren, die aus ihrer Perspektive auf die „Bayerische ENA“ blicken und so ein farbiges und vielseitiges Bild dieses bundesweit einmaligen Fortbildungsangebots entstehen lassen.

Ein besonderer Dank gilt last but not least der Redakteurin, Frau Friederike Ott, Teilnehmerin des 11. Lehrgangs und ehemalige Beiratsvorsitzende. Ohne ihre charmante Beharrlichkeit, ihre Professionalität und ihre Kreativität wäre die Entstehung dieser Festschrift nicht möglich gewesen.

Ihnen allen ein herzliches Vergelt's Gott!

Dr. Peer Frieß

Impressum

Herausgeber

Bayerische Staatskanzlei
– Öffentlichkeitsarbeit –
Franz-Josef-Strauß-Ring 1
80539 München

Verantwortlich für den Inhalt

Referat B I 5
Ressortübergreifende Fortbildung
Redaktion: Friederike Ott

Gedruckt auf Recyclingpapier

Gestaltung

Monika Grötzinger, Visualista, München

Lektorat

Ulrike Frey, München

Druck

Joh. Walch GmbH & Co. KG, Augsburg

Bildnachweis

Sofern nicht anders angegeben, stammen alle Abbildungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern bzw. aus dem Archiv der Lehrgänge oder sind Eigentum der Bayerischen Staatskanzlei.

