

NACHRICHTENBLATT

für die Vereinigung der höheren Postbeamten

ab 23.7.69

2.452-1330

Heft 3

Juni 1969

5. Jahrgang

Jahrestreffen der Vereinigung der höheren Postbeamten in Düsseldorf vom 28. bis 30. April 1969

Dieses Heft ist ausschließlich der Jahreshauptversammlung der Vereinigung der höheren Postbeamten in den Tagen vom 28.–30. April 1969 in Düsseldorf gewidmet. Die Problemstellung und der Rahmen dieses Treffens der höheren Beamten aller Laufbahnen kann am besten durch den Abdruck der vom 1. Vorsitzenden, Abteilungspräsident Dipl.-Ing. Orth, Düsseldorf, gehaltenen Rede vor der Festversammlung im Landtagsgebäude deutlich gemacht werden. Obwohl die Rede am Schlusse der Veranstaltung gehalten wurde, sei sie den Aufsätzen dieses Heftes vorangestellt.

Verehrte Festversammlung!

Es ist ein alter und guter Brauch bei unseren Jahrestreffen, daß wir am Ende mit einer festlichen Veranstaltung vor die Öffentlichkeit treten. Jeder Berufsverband hat natürlich zunächst einmal berufspolitische

Interessen. Und so haben sich die Delegierten in den Arbeitssitzungen, Vorträgen und Diskussionen der letzten Tage intensiv mit dem „Heute“ und „Morgen“ der höheren Beamten in der Bundespost beschäftigt. Mit dieser Veranstaltung wollen wir nun den Rahmen

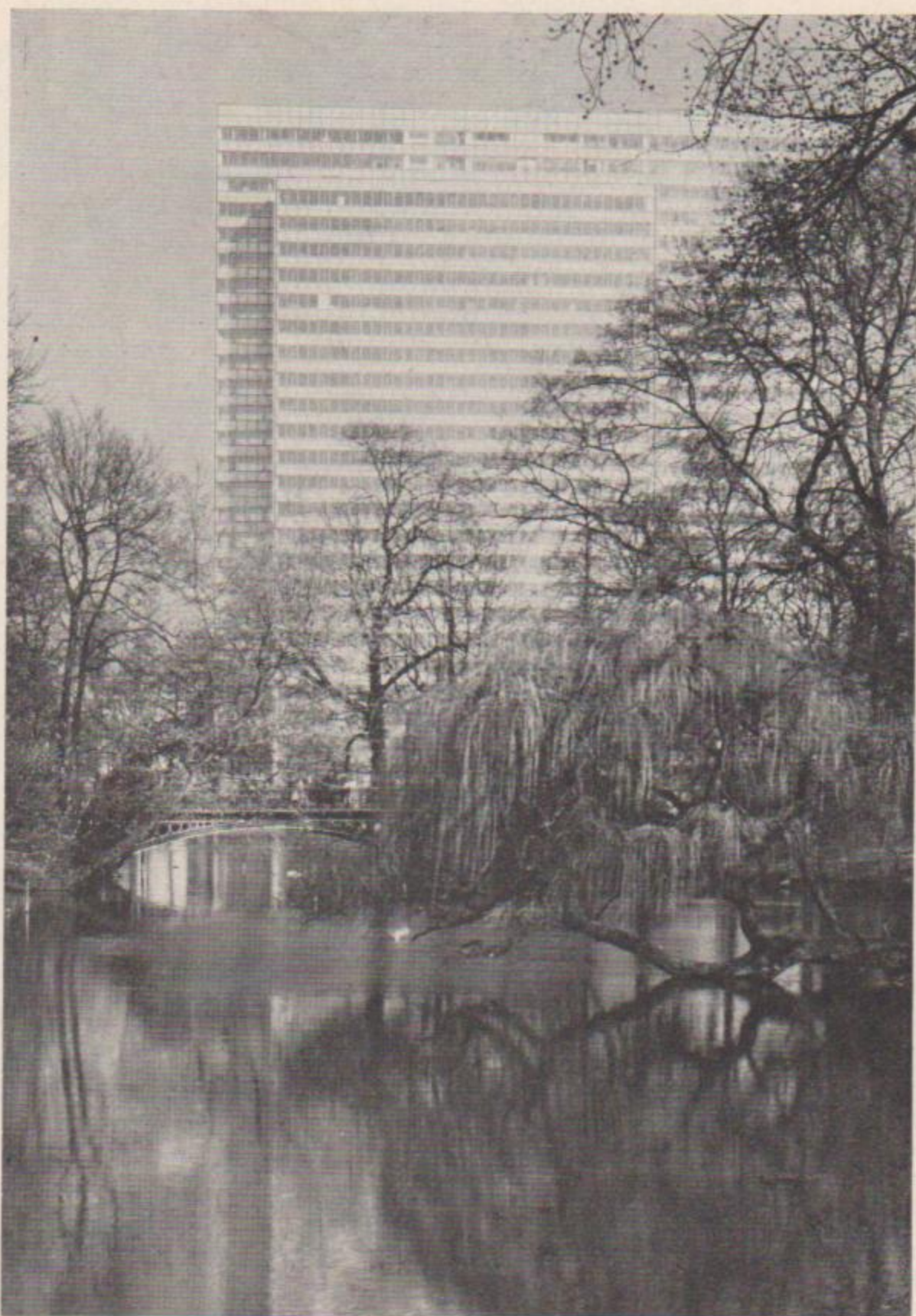
größer und weiter spannen. Deshalb sind wir froh und glücklich, daß in dieser Stunde zahlreiche Gäste aus dem In- und Ausland hier zugegen sind. Wir danken Ihnen sehr dafür, daß Sie mit Ihrer Anwesenheit die Verbundenheit zu unserer Vereinigung sichtbar dokumentieren.

In einer so komprimierten Ansammlung von prominenten Titelträgern ist es leider unmöglich, alle Gäste hier nun einzeln anzusprechen. Gestatten Sie mir, daß ich mich stellvertretend für alle auf einige wenige Namen beschränke:

So darf ich zunächst einmal die Herrn des Bundespostministeriums, an der Spitze den Herrn Staatssekretär Prof. Dr.-Ing. Pausch begrüßen. Wir freuen uns, Sie heute hier in Düsseldorf einmal wieder in unserer Mitte zu sehen.

Eine große Ehre ist es für uns, bei dieser Veranstaltung als Vertreter des Hausherrn, des Herrn Präsidenten des Landtags Nordrhein-Westfalen, den Herrn Vizepräsident Schneider bei uns zu haben. Wir begrüßen mit ihm ebenso herzlich auch alle übrigen Vertreter der staatlichen und städtischen Verwaltungen.

Ein besonders „herzliches Willkommen“ möchte ich den Herrn Präsidenten unserer europäischen Berufsverbände zuzurufen.



Thyssen Hochhaus,
Düsseldorf

Inhalt

APr Dipl.-Ing. Orth, Düsseldorf

Jahrestreffen der Vereinigung der höheren
Postbeamten in Düsseldorf
vom 28. bis 30. April 1969 61

OPR Dipl.-Ing. Bock, Wuppertal

Niederschrift über das Jahrestreffen 65

Prof. Dr. Knoll, Universität Bochum

Tatbestände und Probleme der Führung
und Führungsbildung in Wirtschaft
und Verwaltung 72

Dr. J. Herrmann, PTZ Darmstadt

Anforderungen an Führungskräfte der DBP
unter Berücksichtigung
der Datenverarbeitung 79

Ansprache von Herrn Staatssekretär
Prof. Dr.-Ing. Pausch
beim Gesellschaftsabend 82

OPDir Ernst Schilly, Saarbrücken

FEFAS-PTT-Tätigkeitsbericht für das
Jahr 1968 83

APr Dipl.-Ing. Böwering, Dortmund

Berichte über die Arbeit der F.I.T.C.E. 86

Verlag: ACO Verlags- und Druck-GmbH,
33 Braunschweig, Kalenwall 1, Telefon (05 31) 2 24 95 / 96.

Herausgeber: Vereinigung der höheren Postbeamten,
Nürnberg.

Redaktion: Vizepräsident a. D. Dipl.-Ing. Fritz Harder,
205 Hamburg 80, Häußlerstr. 47, Fernsprecher 7 38 54 34.

Einzelheft: für Mitglieder —,80 DM, sonst 1,25 DM.

Auflage 3000.

Anzeigenverwaltung: ACO Verlags- und Druck-GmbH,
Braunschweig.
Anzeigenpreisliste 1 — Familienanzeigen dreigespalten,
Spaltenbreite 52 mm. Grundpreis mm = 0,75 DM.

Zahlungen: ACO Verlags- und Druck-GmbH, Braunschweig,
Postscheckkonto Hamburg 2008 88.

Gesamtherstellung: ACO DRUCK GMBH, Braunschweig,
Postfach 975.

Die mit Namen gezeichneten Artikel geben die persönliche
Meinung der Verfasser wieder. Wenn sich diese mit der
Meinung des Hauptvorstandes decken, wird dieses aus-
drücklich erwähnt.

Als Präsident der FEFAS (Fédération Européenne des Fonctionnaires de l'Administration Supérieure) der die Vereinigung der höheren Postbeamten korporativ angeschlossen ist, begrüße ich Monsieur Debrenne, Paris, als einen nun schon altvertrauten Freund. Wir erinnern uns gern, daß die Gründung der FEFAS vor allem Ihrer Initiative zu danken ist, und wir sind deshalb froh, Sie heute wiederum in unserer Mitte zu sehen. Ebenso herzlich begrüße ich das Vorstandsmitglied der FITCE (Fédération des Ingenieurs des Telecommunications de la Communauté Européenne), Herrn van Severen aus Gent. Auch mit der FITCE verbinden uns nun schon altbewährte Bande und manche persönlichen Freundschaften über die Grenzen hinweg. Wir wissen es deshalb besonders zu schätzen, daß Sie uns mit Ihrem Erscheinen beehren. Wir begrüßen weiterhin die Herrn Präsidenten der Oberpostdirektionen: Dr. Wegener, Bremen; Dipl.-Ing. Köhnel, Dortmund; Dipl.-Ing. Müller-Mees, Düsseldorf; Staab, Frankfurt; Dr. Richter, Hannover; Dr. Geerling, Koblenz; Mahr, München; Dr. Florian, Münster; Dr.-Ing. Dietrich und Stroh, Stuttgart; und den früheren Präsidenten der OPD Dssd, Herrn Dipl.-Ing. Wosnik.

Schließlich danken wir allen Berufsorganisationen, Vereinigungen, Verbänden und den Personalvertretungen, daß sie unserer Einladung gefolgt sind. Meine Damen und Herrn, die Vereinigung der höheren Postbeamten sucht das Gespräch gerade mit Ihnen. Wir sind der Meinung, daß die Bediensteten im öffentlichen Dienst sicher manche unterschiedlichen Interessen, aber doch vielmehr gemeinsame Probleme haben. Wir meinen, daß man in der Enge der Einseitigkeit nie befriedigende Lösungen finden kann. Wir sind deshalb froh, Sie heute hier in unserer Mitte zu sehen. Nach den offiziellen Gästen gilt nun Ihnen, sehr verehrte Damen, mein ganz besonderer Gruß. Was wäre unsere Tagung ohne den Glanz Ihrer Anwesenheit? Ich hoffe, daß Sie sich trotz der harten Arbeit Ihrer Männer hier in Düsseldorf wohlfühlen.

Und „last not least“ heiße ich natürlich die hier anwesenden Vertreter der Presse willkommen. Wir danken Ihnen sehr für die Aufmerksamkeit, die Sie unserer Tagung geschenkt haben.

Meine Damen und Herren! Unser diesjähriges Treffen stand unter dem Generalthema: „Das Zukunftsbild der höheren Beamten in einer Betriebsverwaltung“.

Wir hatten uns zur Aufgabe gesetzt, unsere berufspolitischen Ziele aus dem Blickwinkel einer Zielprojektion zu untersuchen und damit in einen größeren Rahmen zu stellen.

Lassen Sie mich einige Fragen, über die wir uns in diesen Tagen unterhalten haben, nochmals besonders herausstellen:

1. Wir müssen uns die Frage vorlegen, ob die organisatorische Gestaltung unserer Verwaltung dem hohen Stand der Technik unseres Betriebs noch adäquat ist. Entspricht die übernommene Organisationsform unserer Verwaltung, deren Grundschema unter völlig anderen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Bedingungen entstanden ist, noch den heutigen — von der Ökonomie und Technik beherrschten — Anforderungen?

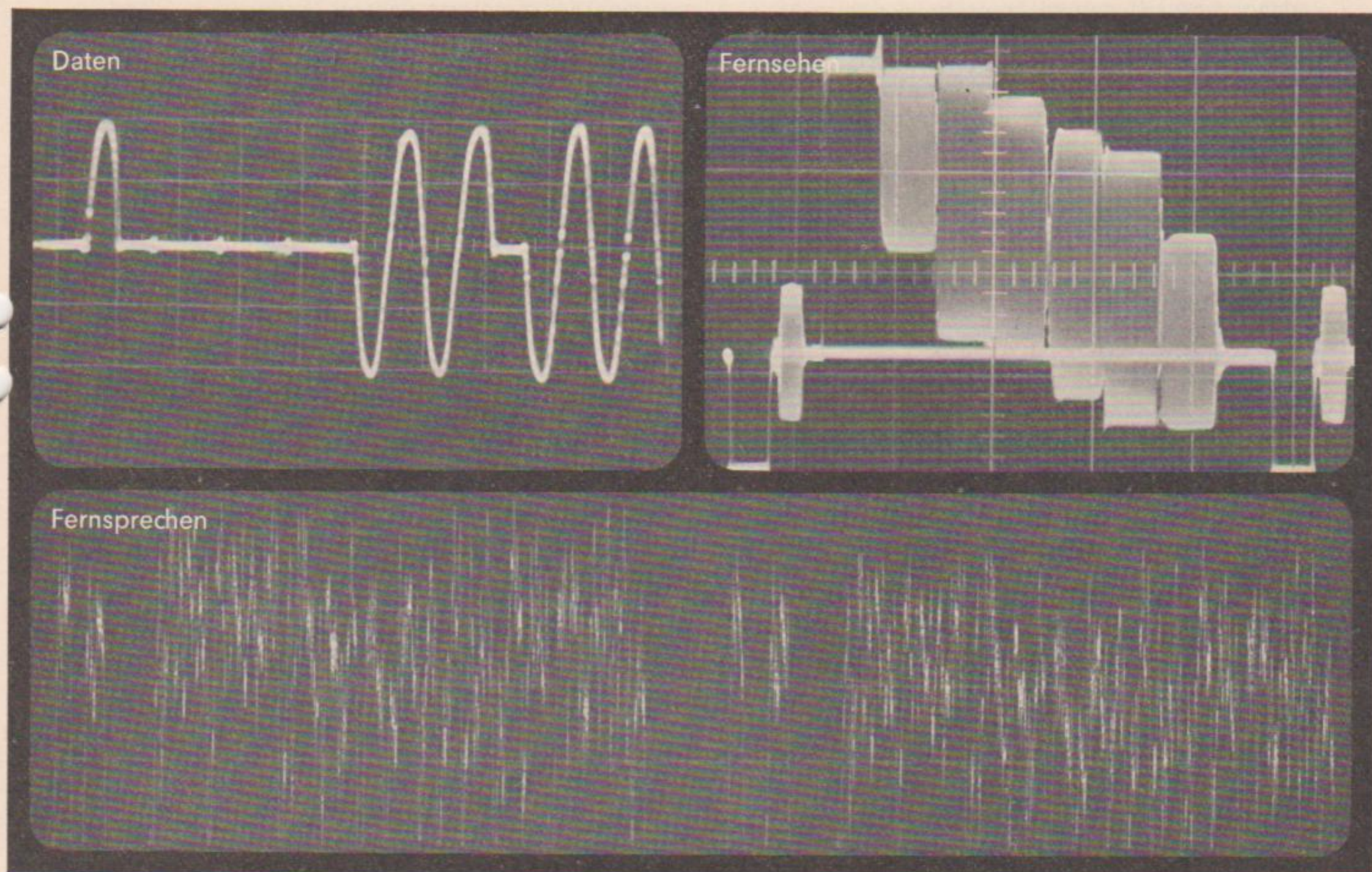
Wird mit dem derzeitigen Aufbau unseres Betriebsunternehmens die höchstmögliche Effizienz erreicht? Sind die Führungskräfte bei der heutigen Organisationsform in der Lage, sich in dem notwendigen Umfang auf die eigentlichen Führungsaufgaben zu konzentrieren? Oder müssen sie nicht noch sehr viel

Für optimale Lösungen nachrichtentechnischer Aufgaben

- ob es sich um die Übertragung von Ferngesprächen oder Fernschreiben, von Daten- oder Fernwirksignalen, von Hörfunk- oder Fernsehprogrammen handelt
- ob als Übertragungswege Kabel mit symmetrischen oder koaxialen Paaren, Freileitungen oder Funkverbindungen zur Diskussion stehen
- immer ist Siemens Ihr Partner mit weltweiten Erfahrungen

Aus unserem umfassenden Fertigungsprogramm:

- Trägerfrequenz-Systeme
- Fernkabelanlagen und Stadtnetze
- Richtfunk-Systeme, Satellitenfunk
- Funk-Sende- und -Empfangsanlagen
- Funksprechgeräte
- Meßgeräte für die Nachrichtentechnik



Nachrichten-Übertragungssysteme von Siemens

mehr von delegationsfähigen oder routinemäßigen Detailaufgaben freigestellt werden?

Es klang immer wieder an, daß wir von manchem Ballast, der heute nur noch historisch zu erklären ist, befreit werden müssen.

Der psychologische Prozeß des Umdenkens vom reinen Verwalten zur offensiven Unternehmensführung erfordert allerdings auch von jedem einzelnen höheren Beamten ein hohes Maß an innerer Bereitschaft. Nur mit unserer tätigen Mithilfe wird es gelingen, die Organisation immer wieder so zu verbessern, daß nicht nur die unmittelbar vor uns liegenden Aufgaben bewältigt, sondern auch heute bereits die entscheidenden Weichenstellungen für die Jahrtausendwende vorgenommen werden können.

2. Die Fürsorge- und sozialen Verpflichtungen gegenüber den Mitarbeitern können nur von einem gesunden und leistungsfähigen Unternehmen erfüllt werden. Daher muß der Leistungsgedanke auch oder gerade bei einem auf Erfolg ausgerichteten Staatsunternehmen in der Zukunft wahrscheinlich stärker in den Vordergrund gestellt werden. Der Staat kann auf eine ständige und gezielte Auslese unter seinen Führungskräften ebenso wenig verzichten wie ein Industriebetrieb. Viele Kenntnisse, die man sich bisher nur mit einer langjährigen Erfahrung aneignen konnte, sind heute lehr- und lernbar. Daher hat auch das Dienstalder heute zweifellos einen geringeren Aussagewert als früher.

3. Die komplexen Kenntnisse und Fähigkeiten, die heute in den Führungspositionen unserer Verwaltung verlangt werden, werden heute auf keiner vorhandenen Ausbildungsstätte vermittelt. Eine wirksame Korrektur der Ausbildung wird unter den gegebenen Möglichkeiten und bei einer realistischen Einschätzung der Situation an unseren Universitäten – jedenfalls nicht bald – zu erwarten sein. Deshalb muß die Fortbildung nach unserer Meinung – und zwar so schnell wie möglich – zu einer Schwerpunktaufgabe unserer Verwaltung werden. Ich meine, diese Tage haben uns ganz deutlich vor Augen geführt, daß die gegenwärtigen und die künftigen Aufgaben des Dienstleistungsunternehmens Bundespost nur gemeistert werden können, wenn den Führungskräften aufbauend auf der derzeitigen juristischen, volkswirtschaftlichen oder technischen Grundausbildung noch wesentliche Kenntnisse in planungswissenschaftlicher, wirtschaftswissenschaftlicher, soziologischer und politologischer Hinsicht vermittelt werden. Wir werden uns in der Zukunft nicht mehr auf eine gute Ausbildung und eine jahrelange Erfahrung verlassen können in der Hoffnung, daß im rechten Augenblick schon genügend viele autodidaktisch geschulte „Naturtalente“ zur Verfügung stehen.

Eine erfolgreiche Fortbildung wird aber nur möglich sein, wenn der Beamte selbst – und auch in der Frei-

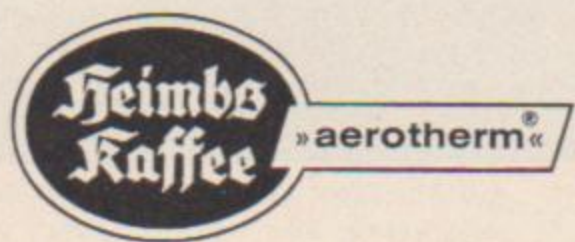
zeit – bereit ist, sich intensiv um seine Weiterbildung zu kümmern.

4. Die enormen Investitionen, die wir heute und morgen im Zeitalter einer atemberaubenden technischen Entwicklung für den weiteren Ausbau unseres Betriebes brauchen, verlangen ein weites Vorausdenken, verlangen wissenschaftlich abgestützte Analyse-, Planungs- und Kontrolltechniken und verlangen schließlich schwerwiegende Entscheidungen über verschiedene Programm-Alternativen. Es besteht also ein Zwang zum längerfristigen Planen und damit automatisch ein erhöhter Bedarf an Informationen. Bei kurzfristigen Entscheidungen kann man sich allenfalls noch auf die ohnehin anfallenden Informationen abstützen. Jede längerfristige Planung verlangt aber eine systematische Suche nach allen Daten, die ein Urteil über wahrscheinliche Voraussetzungen, Erfolgchancen und Auswirkungen alternativer Programme zulassen.

Was wir brauchen, ist also eine ständige und umfassende Information aller Führungskräfte, und zwar nicht nur über ausdiskutierte, fertige Gegebenheiten. (Wir brauchen das nicht nur zur Verbesserung der Führungsqualität, sondern auch zur Verbesserung der Atmosphäre, denn es ist kein guter Zustand, wenn in manchen Bereichen der Informationsfluß zuerst über die Nachgeordneten erfolgt.)

Die Vereinigung der höheren Postbeamten hat mit dieser Tagung versucht, neue Zielprojektionen zu finden. Wir können uns nicht mehr damit begnügen, nur die Tagesprobleme unserer Laufbahn zu diskutieren. Stellung, Ansehen und Entwicklung des höheren Beamten verlangen weitergespannte Perspektiven.

Wir wissen, daß nur ein gesunder Betrieb finanziell in der Lage sein wird, die Einkommensverhältnisse so attraktiv zu gestalten, daß Anreize für den Staatsdienst geschaffen werden. Nur ein leistungsstarker und gut funktionierender Staatsbetrieb wird das Ansehen des Staates und damit auch das Ansehen seiner Bediensteten steigern können. Wir sehen und bekennen uns zu diesen Zusammenhängen. Deshalb wird eine gute berufspolitische Arbeit unserer Vereinigung auch die Entwicklung unserer Verwaltung positiv beeinflussen. Ich hoffe, daß die letzten Tage uns in dieser Richtung ein Stück weitergebracht haben. Wir sind unterwegs zu neuen Zielen, denn unsere Vereinigung ist gegenwartsfroh und zukunfts offen. Wir wollen mit der Unsicherheit leben! Das haben die Diskussionen deutlich gezeigt. Wir wollen keine morschen Dämme verteidigen und nicht neue künstliche Schranken aufrichten. Die Diskussion über die hier in Düsseldorf behandelten Probleme darf daher nicht abreißen zum Wohl unserer Verwaltung und damit zum Wohle aller Bediensteten in der Betriebsverwaltung Bundespost.



ein Vollkaffee
edel und bekömmlich

Jede Mischung Heimbs Kaffee ist »aerotherm« geröstet. Bei vollem Coffeingehalt ist Heimbs Kaffee hocharomatisch und mild, für viele Magen-, Darm-, Leber- und Stoffwechsel-Empfindliche und für viele Herz- und Kreislauf-Leidende besonders bekömmlich.

Niederschrift über das Jahrestreffen

von OPR Dipl.-Ing. Bock, Wuppertal

Das Jahrestreffen 1969 der Vereinigung der höheren Postbeamten stand zum ersten Male unter einem Leitthema.

„Das Zukunftsbild des höheren Beamten in einer Betriebsverwaltung“ wurde in drei Vorträgen aus verschiedenen Blickwinkeln ausgeleuchtet. Herr Prof. Dr. Fritz Morstein-Marx, Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer, sprach über „Öffentlicher Dienst und die industrielle Gesellschaft“, Herr Prof. Dr. Knoll, Ruhruniversität Bochum über: „Moderne Führungsgrundsätze in Wirtschaft und Verwaltung“ und Herr Abteilungspräsident Dr. Herrmann, PTZ Darmstadt, über: „Die Anforderungen an die Führungskräfte der DBP unter Berücksichtigung der Datenverarbeitung“.

An die beiden letzten Vorträge schlossen sich jeweils lebhaftes Aussprachen in verschiedenen Arbeitskreisen an.

Schwerpunkt der berufspolitischen Arbeit waren die beiden Arbeitssitzungen der Delegierten am 28. und 29. 4. 1969.

I. Arbeitssitzung am 28. 4. 1969

1. Eröffnung des Jahrestreffens

Der Vorsitzende der Vereinigung, APr Dipl.-Ing. Orth, begrüßte eingangs die Teilnehmer der Arbeitssitzung. Außer dem Hauptvorstand und den Delegierten der Bezirksvereine waren anwesend die MinR Dipl.-Ing. Sattler, Wolf und Kretschmann vom Bundespostministerium sowie zeitweise Pr Stroh, SAP Stuttgart.

2. Geschäftsbericht des Hauptvorstandes

Der Vorsitzende berichtete sodann über die Arbeit des Hauptvorstandes (HV) seit dem außerordentlichen Vertretertag am 27. 9. 1968 in Koblenz. Bei der konstituierenden Sitzung des HV am 29. 10. 1968 wurden 4 Arbeitsgruppen gebildet (siehe Nachrichtenblatt, Heft 6/68). Durch diese Arbeitsgruppen soll die Arbeit des HV gestrafft und eine größere Breitenwirkung erzielt werden. Die Anträge der Bezirksvereine (BzV) zum Jahrestreffen sind den Arbeitsgruppen zur vorbereitenden Bearbeitung zugewiesen worden, so daß schriftliche Stellungnahmen des HV zu den Anträgen den Delegierten zu Beginn der Tagung überreicht werden konnten.

Der HV hatte sich zu Beginn seiner Amtszeit zunächst mit der Frage der Weihnachtzuwendung zu beschäftigen (siehe Nachrichtenblatt Heft 6/68).

Anfang des Jahres erfolgte dann eine Stellungnahme zum 2. BesNG. Diese Stellungnahme wurde dem Herrn BpMin, den Mitgliedern des Innenausschusses, den MdB und den Berufsverbänden zugeleitet (veröffentlicht im Nachrichtenblatt Heft 1/69). Der Erfolg dieser Aktion läßt sich an zahlreichen Antwort-

schreiben und sicherlich zum Teil auch an der Verbesserung des Anteils der A16-Dp um 1 % ermessen. Am 7. März 1969 fand ein Gespräch zwischen dem AbtL III des BPM, Herrn MinDir Schneider, und dem HV statt (siehe Nachrichtenblatt 2/69).

Am 5. Dezember 1968 hatte der HV Gelegenheit zu einem Gedankenaustausch mit dem Bundesvorstand der Deutschen Postgilde. Am 21. März 1969 folgte ein Gespräch mit dem Vorsitzenden des Beamtenkartells, Herrn Dr. Freiherr von Fritsch, über die derzeitigen berufspolitischen Themen (siehe Nachrichtenblatt, Heft 2/69).

Die vom Bezirksverein Bremen auf dem Vertretertag in Regensburg beantragte Frageaktion über eine Erweiterung der Ausschreibung höherbewerteter Dienstposten hat folgendes Ergebnis:

18 (von 24) BzV haben bereits geantwortet (703 Kollegen haben sich an der Umfrage beteiligt):

Die erste Frage, Ausschreibung weiterer Dp des höheren Dienstes, wurde von 612 Kollegen (87,1 %) mit Ja beantwortet.

Die zweite Frage, welche Dp ausgeschrieben werden sollten, wurde wie folgt beantwortet

a) bei den OPDn

für Ausschreibung Dp A 13/14	: 341 Mitgl. (48,5 %)
A 15	: 551 Mitgl. (78,4 %)
A 16	: 474 Mitgl. (67,4 %)
B 2/B 3	: 304 Mitgl. (43,2 %)

b) beim BPM

für Ausschreibung (Hilfsreferent)	Dp A 15 : 445 Mitgl. (63,3 %)
Referent	Dp A 16 : 371 Mitgl. (52,8 %)

Sodann nahm der Vorsitzende noch einmal zur neuen Form des Jahrestreffens Stellung. Der HV sei davon ausgegangen, daß das Leitthema ein zentrales Anliegen aller höheren Beamten beinhalte. Der Erfolg des Jahrestreffens hänge entscheidend davon ab, ob ein echtes Gespräch über dieses Thema zustande komme. Vor allem sollen hiermit auch der Arbeit und der Diskussion innerhalb der BzV neue Impulse gegeben werden.

3. Diskussion des Geschäftsberichts

Es wurde die Frage gestellt, was im einzelnen mit der Postgilde verhandelt worden sei. Wesentlicher Besprechungspunkt war hier die Dp-Bewertung. Die Gesprächspartner waren sich darin einig, daß das Schlüsselprinzip abzulehnen und eine sachgerechte Dienstpostenbewertung zu fordern sei.

Die nächste Frage befaßte sich mit der Höherbewertung von Dp als Folge des 2. BesNG.

AV-Dp großer PÄ/FÄ sollen unter Berücksichtigung ihrer Größe und des Umfangs ihrer Aufgaben nach A16 bewertet werden. Für die A-Ämter soll die Punktgrenze auf

751 Punkte gesenkt werden. Bezüglich der Bewertung der Referenten-Dp der OPDn hat der HV gegenüber dem BPM die Meinung vertreten, daß man bestimmte Referate festlegen sollte, bei denen der Referenten-Dp nach A 15 bewertet sein könnte. Dieser Katalog dürfte nicht zu klein sein, damit die Pr der OPDn noch einen genügend großen Entscheidungsspielraum hätten. Dieser Fragenkomplex war zur Zeit des Jahrestreffens noch nicht abschließend behandelt. Auch MinR Wolf konnte keine näheren Auskünfte erteilen. Der Vorsitzende warf in diesem Zusammenhang die Frage auf, ob die jetzige Organisationsform der OPDn noch optimal sei. Eine andere Organisationsform der OPDn, z. B. Abschaffung der UAbt und Bildung von Hauptreferaten mit zwei bis drei weiteren Referaten, sei denkbar. Hierzu seien aber noch weitergehende Untersuchungen erforderlich.

PR Schütte, Hannover, stellte die Frage, wie die neuen A 15-Dp auf OPDn und Zentralämter verteilt würden. OPDir Dipl.-Ing. Elias antwortete für den HV, daß sich das jetzt noch für die OPDn günstigere Verhältnis nach der Neuzuteilung etwas zugunsten der Zentralämter verschieben werde. OPDir Zimmermann, FTZ, ergänzte, daß mit Stand vom 1. 1. 1969 die OPDn besser mit Planstellen abgedeckt gewesen seien. PR Dietsche, Freiburg, vertrat die Ansicht, daß alle Referenten-Dp nach A 15 bzw. nach A 13/14/15 bewertet werden müßten. Dadurch sei gleichzeitig auch das Problem der Alt-OPR zu lösen. APr Orth bemerkte hierzu, daß auf längere Sicht auch nach Meinung des BPM die A 15-Bewertung für alle Referenten-Dp zu erwarten sei. Die unterschiedliche Referenten-Bewertung sei nur als Zwischenstufe zur einheitlichen A 15-Bewertung anzusehen. OPR Blöchle, Stuttgart, fragte, ob eine rückwirkende Einweisung in eine Planstelle zum 1. 4. 1969 möglich sei. MinR Wolf bestätigte, daß im Haushaltsgesetz die Frist verlängert worden sei.

4. Bericht des Kassenwarts

APr a. D. Dipl.-Ing. Peek gab einen Überblick über die Kasse der Vereinigung für die Zeit vom 15. 5. 1968 bis 18. 4. 1969: Der Kassenbestand am 18. 4. 1969 betrug 25745,57 DM. Auf der Einnahmenseite steht der Betrag von 65979,63 DM, dem ein Ausgabenbetrag von 40234,06 DM gegenübersteht. Daraus ergibt sich ein Kassenbestand von 25745,57 DM. Die Ausgaben setzen sich wie folgt zusammen:

Jahrestreffen	12905,01 DM
Nachrichtenblatt	12648,00 DM
FITCE	3303,06 DM
FEFAS	6911,10 DM
Geschäftsführung	1172,50 DM
Vorstand	2901,99 DM
Sonstiges	382,06 DM

APr a. D. Peek bedankte sich bei den Kassenwarten der BzV für die in der Regel pünktliche Beitragsabführung. Er bat, die Beitragsanteile vierteljährlich an die Kasse des HV abzuführen. P. bemerkte, daß der HV durch die neue Arbeitsweise (Tagung des HV mit den Vorsitzenden der BzV, Erhöhung der Reisekostensätze, Verteuerung der Geschäftsführung) nicht ohne eine Beitragserhöhung auskommen könne.

5. Bericht der Kassenprüfer

OPDir Gaede berichtete, daß die Kassenprüfung eine ordnungsgemäße Belegung aller Einnahmen- und

Ausgabenvorgänge ergeben habe. Er beantragte, den Kassenwart zu entlasten. OPR Dipl.-Ing. Bauer, Freiburg, beantragte, daß den BzV der Kassenbericht schon mit der Einladung zum Jahrestreffen schriftlich zugeschickt werden sollte.

6. Entlastung des Vorstandes und des Kassenwarts

Als dienstältester Delegierter stellte APr Dipl.-Ing. Barthel, Hamburg, den Antrag, dem Vorstand und dem Kassenwart Entlastung zu erteilen.

Dieser Antrag wurde einstimmig angenommen.

7. Wahl des Vorstandes und der Ersatzmänner

APr Dipl.-Ing. Schütt, Darmstadt, stellte den Antrag, den Vorstand in seiner jetzigen Zusammensetzung wiederzuwählen, da seit der Wahl im September 1968 in Koblenz nur ein halbes Jahr vergangen sei. Da keine anderen Vorschläge vorgebracht wurden, stellte APr Dipl.-Ing. Barthel den Antrag zur Abstimmung. HV und Ersatzmänner wie auch die beiden Kassenprüfer wurden einstimmig wiedergewählt (Zusammensetzung des HV s. Nachrichtenblatt Heft 6/68).

Der Vorsitz bedankte sich für das dem HV entgegengebrachte Vertrauen. Er versprach, daß sich der HV nach besten Kräften für die Belange der Vereinigung einsetzen werde.

8. Antrag des HV auf Satzungsänderung

OPDir Kutz begründete den Antrag:

- Der HV soll auf die Dauer von 2 Jahren gewählt werden, da er einen längeren zusammenhängenden Zeitraum braucht, um mit Erfolg wirken zu können.
- Damit die Verbindungsmänner zu den internationalen Gremien FITCE und FEFAS eine bessere Ausgangsposition bekommen, sollen sie in den Vorstand gewählt werden.

Der Antrag zu a) wurde einstimmig angenommen. In der zweiten Arbeitssitzung wurde bestätigt, daß diese Zweijahres-Periode auch schon für den soeben gewählten HV gilt.

Dieser Beschluß führt zu folgender Änderung des Satzungstextes:

§ 10 Abs. 2:

„Die Tagesordnung des ordentlichen V.T. hat zu enthalten:

.....

- Wahl des Vorstandes und der Ersatzmänner (alle 2 Jahre),

.....“

§ 11 Abs. 2:

„Der V.T. wählt den Vorstand und 5 Ersatzmänner für die Dauer von 2 Jahren. Scheidet ein Vorstandsmitglied aus, so muß auf dem nächsten V.T. eine Nachwahl stattfinden. Die Amtszeit eines nachgewählten Vorstandsmitglieds endet mit Ablauf der Wahlperiode, in deren Verlauf es gewählt worden ist.“

Der engere Hauptvorstand
(v. l. Kuz, Dipl.-Ing. Orth, Paffen,
Dipl.-Ing. Peek)



Mitglieder des HV
(v. l. Dipl.-Ing. Elias, Dr. Söldner,
Dr. Fenge, Dipl.-Ing. Bork, Belke)



Die gastgebende Delegation des
BV Düsseldorf
(stehend OPR Frank, der maß-
gebend an der Organisation
beteiligt war)

Der Antrag zu b) löste eine lebhafte Diskussion aus. Sachlich wurde zunächst darüber diskutiert, ob es zweckmäßig sei, den HV zu vergrößern. Hierzu konnte auf den V.T. in Regensburg verwiesen werden, der beschlossen hatte, die Verbindungsmänner zu den ausländischen Vereinen als Mitglieder des HV zu wählen. Dieser Vertretertag hatte den Auftrag von Regensburg auszuführen, eine entsprechende Satzungsänderung zu beschließen. Ein zweiter Diskussionspunkt war die Frage, ob neben den Verbindungsmännern zu den internationalen Verbänden auch der Verbindungsmann zur Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes zum HV gehören sollte. Daneben tauchten Bedenken auf, ob eine Ausweitung des Satzungsänderungsantrages zulässig sei, da die Delegierten keine Gelegenheit hatten, diese Frage zuvor in ihren BzV zu erörtern.

Schließlich wurde folgende Neufassung des §11 Abs. 1 der Satzung vorgeschlagen:

„Der HV besteht aus 12 Mitgliedern, und zwar dem Vorsitz, dem stellvertretenden Vorsitz, dem Geschäftsführer, dem Kassenwart, 5 Beisitzern und den Verbindungsmännern zur Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes, zur FITCE und zur FEFAS. In dem HV sollen möglichst alle Fachrichtungen vertreten sein.“

Diese Satzungsänderung wurde mit 145 Stimmen (erforderliche 2/3 Mehrheit von 200 Stimmen = 133 Stimmen) gegen 44 Stimmen (BzV Berlin, Frankfurt, Freiburg, Nürnberg und Regensburg) und 11 Enthaltungen (BzV Stuttgart) angenommen.

Damit sind auch die Verbindungsmänner zur Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes, MinR Dr. Kohl, zur FITCE, APr Dipl.-Ing. Böwering, und zur FEFAS, OPDir Schilly, in den HV gewählt.

9. Antrag des HV auf Beitragserhöhung

OPDir Kutz erläuterte die Gründe, die den HV zu dem Antrag bewogen haben, den Beitragsanteil für den HV ab 1. 7. 1969 von 2,— DM auf 2,50 DM je Mitglied zu erhöhen: Der wesentliche Grund für die größeren Kosten ist die neue Form der Arbeit des HV. Neben dem Jahrestreffen sind jährlich zwei Sitzungen des HV mit Ersatzmännern und eine Sitzung des HV einschließlich der Ersatzmänner mit den Vorsitzern der BzV vorgesehen. APr a. D. Peek ergänzte, daß die Kassenlage z. Z. noch gut sei, daß aber durch die steigenden Ausgaben (Arbeit des HV, Beitrag an Dachverband in diesem Kassenjahr mit einem Minderbetrag von 9000—10000 DM gerechnet werden müsse. Deshalb sollte der Beitragsanteil, der an den HV abgeführt wird, von 2,00 DM auf 2,50 DM je Mitglied erhöht werden. Dieser Antrag wurde eingehend diskutiert. Ein Vorschlag, den Beitragsanteil gleich um 1,00 DM zu erhöhen, fand aus formal-rechtlichen Gründen keine Zustimmung.

Der Antrag des HV wurde mit Stimmenmehrheit angenommen. Der HV wird den BzV eine Vorschau über die auf die Vereinigung zukommenden Kosten zu senden. Je nach dem Ergebnis der Kostenaufstellung wird er die BzV bitten, eine Erhöhung des Beitragsanteils um weitere 0,50 DM ab 1. 1. 1970 zuzustimmen.

10. Tätigkeitsbericht des Verbindungsmannes zur FITCE

APr Dipl.-Ing. Böwering berichtete über die Tätigkeit der FITCE im Berichtszeitraum Mai 1968 (Regensburg)

bis April 1969 (Düsseldorf) (siehe hierzu Bericht von APr Dipl.-Ing. Böwering an anderer Stelle dieses Heftes).

11. Tätigkeitsbericht des Verbindungsmannes zur FEFAS

OPDir Schilly erstattete den Tätigkeitsbericht der FEFAS für den Berichtszeitraum (siehe hierzu Bericht von OPDir Schilly an anderer Stelle dieses Heftes).

12. Bericht von MinR Kretschmann über die Tätigkeit der Kommission zur Ermittlung von Anhaltswerten für die Bemessung des Personals in den Referaten der OPDn (OPD-Kommission)

Außerhalb der Tagesordnung berichtete MinR Kretschmann über die im August 1968 gegründete „OPD-Kommission“. Er führte u. a. aus, daß diese Kommission den Auftrag habe, Bemessungswerte für die OPDn zu finden. Daneben wurde die Frage der Organisation der OPDn betrachtet. Die sehr umfangreiche Aufgabe erstreckt sich von der Istanalyse bis zur Sollplanung. Als schwierigstes Problem stellte sich zunächst die Istanalyse heraus, weil es in der Organisationslehre kein Beispiel für die Analyse von Verwaltungsarbeit gibt. Bei der OPD Münster sind Probeaufnahmen erfolgt. Im Laufe des Jahres soll die Istaufnahme auf alle OPDn ausgedehnt werden. Man hofft, bis 1971 das Aufgabenziel (Sollplanung) zu erreichen. Als Zwischenlösung wurden bei der Neuorganisation der OPDn Kenndaten für die Zahl der Sachbearbeiter pro Referat bestimmt. Über die Zahl der Sachbearbeiter und Mitarbeiter hat man den Arbeitsumfang des Referenten errechnet. Die Arbeitsplätze der Referenten müssen aber echt bemessen werden, da es Aufgaben des Referenten gibt, die nicht aus den Tätigkeiten der Sachbearbeiter und Mitarbeiter resultieren.

An diese Ausführungen schloß sich eine lebhafte Diskussion an, bei der vor allem unterstrichen wurde, wie schwierig es sein dürfte, Bemessungswerte für Referenten-Dp zu finden. Weiter wurde herausgestellt, daß die Referenten mit Routinearbeit zuge deckt würden, so daß für die eigentlichen Aufgaben eines Referenten wenig Zeit bliebe.

Hierzu bemerkte MinR Kretschmann, daß die Frage der Delegation von Aufgaben auch zum Aufgabenkomplex der Kommission gehöre. Die Anforderungen an die Kräfte des höheren Dienstes würden immer größer, weil durch Rationalisierungsmaßnahmen usw. die Folge schwieriger Entscheidungen immer dichter wird. Die Effizienz sei wesentlich erhöht worden, ohne daß diese Veränderung offensichtlich bemerkt worden sei.

APr Orth stellte heraus, daß die berufspolitische Arbeit der Vereinigung durch die Tätigkeit der Kommission sehr stark beeinflusst werden könne und daß man daher ein waches Interesse an dieser Arbeit haben müsse.

II. Arbeitssitzung am 29. 4. 1969

1. Der Vorsitzende verlas ein Grußwort

des Herrn BpMin Dr. Dollinger. Der Herr Minister brachte darin sein Bedauern zum Ausdruck, daß er — entgegen seiner ursprünglichen Absicht — nicht nach Düsseldorf kommen könne.

Danach verlas APr Orth ein Grußtelegramm unseres ehemaligen Vorsitzenden, Herrn Pr Dr. Wiesemeyer,

der dem Vertretertag einen erfolgreichen Verlauf wünschte.

Anschließend wurden die weiteren Anträge der BzV behandelt.

2. Antrag des BzV Bremen auf Beitragserhöhung für den Fall, daß eine Geschäftsstelle für den Dachverband zustande kommt

Über eine Beitragserhöhung ist schon am Vortage ausführlich diskutiert worden. Es wurde noch einmal auf die vom HV beabsichtigte Kostenvorschau hingewiesen und der Antrag daraufhin formell abgelehnt.

3. Anträge zu Fragen der Beförderung nach A 14

Vier Anträge (BzV Regensburg, Freiburg, Karlsruhe und Nürnberg) befassen sich mit Fragen zur Beförderungssituation nach A 14 nach dem Inkrafttreten des 2. BesNG.

OPDir Elias erläuterte für den HV die Probleme.

Es geht um zwei Grundprobleme:

- a) die Einführung der Mindestwartezeit von 5 Jahren und
- b) die Einführung der Anstellungsmöglichkeit nach dem 32. Lebensjahr durch die Änderung der BLV im Jahre 1965.

Zu a) MinR Wolf führte aus, daß es im Gesetzestext heißt: „... in der Regel mindestens 5 Jahre...“ Es läge inzwischen auch eine Entschließung des Deutschen Bundestages vor, wonach die Verwaltungen von dieser Vorschrift abweichen können, wenn die Planstellensituation es erlaubt. Entsprechend werde das BPM, soweit es geht, die bisherige Beförderungspraxis beibehalten. So könnten z. B. noch in diesem Jahr etwa 22 Kollegen, die im Jahre 1969 die dreijährige Wartezeit erfüllen und zum aDAI Jahrgang 1963 gehören, mit ihrer Beförderung rechnen.

In der Diskussion zum Teil b) des Fragenkomplexes wurde vor allem herausgestellt, daß

1. Kollegen, die entweder durch Prüfungswiederholung während des Studiums oder beim 2. Staatsexamen eine verlängerte Gesamtausbildungszeit durchlaufen (selbstverschuldete Verzögerung) jüngere Kollegen mit normalem Durchlauf überholen können und
2. Kollegen, die vor dem Eintritt bei der DBP in der Industrie tätig waren, doppelten Nutzen ziehen können, und zwar einmal durch die Verbesserung des BDA und zum anderen eventuell durch die vorzeitige Anstellung mit 32 Jahren.

Es wurde deshalb die Forderung gestellt, daß das BPM für junge Kollegen, die hierdurch stark benachteiligt würden, beim Bundespersonalausschuß Ausnahmen von § 33 Abs. 1 BLV beantragen müsse, wonach ein Amt in der Besoldungsgruppe 14 der Bundesbesoldungsordnung A einem Beamten erst nach einer Dienstzeit von 3 Jahren verliehen werden darf. Ein Diskussionsprecher erklärte, daß diese Regelung von den jungen Kollegen vor allem deshalb als eine Ungerechtigkeit empfunden werde, weil diese Regelung nachträglich, nach deren Eintritt bei der DBP, eingeführt worden sei. Das Problem muß auch im Zusammenhang mit der Verzahnung der C-Laufbahn nach A 13 gesehen werden. OPR Paffen gab einen Abriß dieser Entwicklung: Als 1965 die BLV geändert worden sei, habe man bei Einführung der Anstellung nach Vollendung des 32. Lebensjahres (vgl. BPM-Vfg

III H 1 8100-0 vom 27. 8. 1965) die Auswirkung auf die Beförderung nicht absehen können. Man müßte entweder die Vfg aufheben oder den Weg über eine Änderung der BLV beschreiten.

Nach weiteren Diskussionen wurde ein Antrag in der Form angenommen, daß der HV diesen Problemkomplex dem BPM mündlich vortragen, dabei gleichzeitig aber eine schriftliche Stellungnahme abgeben soll.

4. Antrag des BzV Bremen auf eine Strukturanalyse der zukünftigen Personalentwicklung im höheren Dienst

Dieser Antrag behandelt ein sehr schwieriges und komplexes Problem. Nach eingehender Diskussion wurde der Antrag in der Form angenommen, daß der HV vom BPM Auskunft erbittet, wie dort der Kräftebedarf im höheren Dienst für die nächsten 10 bis 15 Jahre berechnet wird.

5. Antrag des BzV Freiburg zur Frage der Nivellierung im Besoldungsgefüge

Der BzV Freiburg strebt mit seinem Antrag ein horizontales Spannungsverhältnis in der Besoldungsgruppe A 13 von 75 : 100 an. OPDir Elias wies für den HV darauf hin, daß mit dem 2. BesNG im horizontalen Spannungsverhältnis keine wesentliche Schlechterstellung des höheren Dienstes gegenüber dem gehobenen Dienst eintritt. In der Diskussion zu diesem Fragenkreis wurde herausgestellt, daß sich mit 36 Jahren der Beamte des mittleren Dienstes in der Spitzenstellung seiner Laufbahn befindet und der Beamte des gehobenen Dienstes im Durchschnitt die Besoldungsgruppe A 11 erreicht hat, während der Beamte des höheren Dienstes auf die erste Beförderung wartet. APr Orth bemerkte hierzu, daß dieser Fragenkomplex im Müller-Gutachten untersucht worden sei. Der HV müsse jetzt schon im Sinne des Antrags bei den Vorverhandlungen zu einer weiteren Novelle zum BesG tätig werden. Dieses Anliegen soll auch mit den Berufsverbänden behandelt werden.

6. Antrag des BzV Freiburg auf bessere Berücksichtigung der Ruhestandsbeamten bei den Einkommensverbesserungen

In seiner Stellungnahme zu diesem Antrag bemerkte OPDir Elias für den HV, daß eine Besserstellung der Ruheständler in der vorgeschlagenen Form (Erhöhung der Ruhegehaltsbezüge auf 80 v. H.) wohl nicht durchführbar sei. Die Bundesregierung habe auf eine kleine Anfrage im Bundestag geantwortet, daß grundsätzlich an dem Problem der strukturellen Überleitung der Ruheständler gearbeitet würde. Der HV strebe an, in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes und den anderen Interessenverbänden Lösungsvorschläge auszuarbeiten, die den zuständigen Stellen unterbreitet werden sollen.

Diese Absicht des HV fand die Zustimmung der Delegierten.

7. Anträge der BzV Frankfurt und Düsseldorf zur Frage der Fortbildungsmaßnahmen im höheren Dienst

Während der BzV Frankfurt mit seinem Antrag eine Information vom BPM über den Stand der Überlegungen zu den Fortbildungsmaßnahmen (speziell

Führungsakademie) für den höheren Dienst bezweckt, hält der BzV Düsseldorf mit seinem Antrag eine Ausweitung der Fortbildungsmaßnahmen für erforderlich. Es wurde darauf hingewiesen, daß ein Modellehrgang für AV und Referenten der OPDn im März 1969 und ein Seminar über Führungstechnik für jüngere Beamte des höheren Dienstes im April 1969 stattgefunden haben. Für den offiziellen Beginn der Führungsakademie sei in Kürze der Startschuß des Herrn BpMin zu erwarten.

Vor allem zur Frage der Beurteilung und Eliteauslese im Rahmen einer Führungsakademie erhob sich eine lebhaft diskutierte Frage. OPDir Dipl.-Ing. Eisele begründete danach den Antrag des BzV Düsseldorf: Die immer schnellere Entwicklung auf allen Gebieten erfordere eine wesentliche Ausdehnung der Fortbildung, die sowohl reines Fachwissen als auch Methoden und Techniken zur Bewältigung von Führungsaufgaben usw. vermitteln müsse. Diese Vorstellungen wurden durch mehrere Diskussionsbeiträge unterstützt. Vor allem wurde herausgestellt, daß diese allgemeine Fortbildung auf breiter Basis nicht Aufgabe der Führungsakademie sein könnte. MinR Dipl.-Ing. Sattler bemerkte hierzu, daß diese Forderung organisatorisch und vom Lehrpersonal her sehr schwer zu realisieren sein dürfte. So seien z. B. Lehrgänge über Personalfragen und Organisationsprobleme usw. gut für AV. Reines technisches Wissen aber müsse sich jeder selbst aneignen. Für eine Fortbildung im Hinblick auf neue Systeme sei noch einige Jahre Zeit. Auch Pr Stroh wies auf die organisatorischen und personellen Schwierigkeiten bei einer Ausweitung der Fortbildungsmaßnahmen hin. APr Orth stellte am Schluß der Diskussion heraus, daß es mehr denn je zu den Aufgaben des höheren Beamten gehöre, Freizeit zu opfern, um sich freiwillig weiterzubilden.

Zu diesen Themenkreisen sollen die BzV bis Ende September 1969 ihre Vorschläge dem HV mitteilen, der dann zu den Fragen der Fortbildung und Führungsakademie mit dem BPM Verhandlungen führen will.

8. Antrag des BzV Freiburg auf Einrichtung von Dauervertreterposten (DVp) im Verwaltungsdienst

In der Begründung zu diesem Antrag wurde auf die immer stärkere Arbeitsbelastung durch die steigenden Anforderungen und durch Arbeitszeitverkürzung hingewiesen. Auch im höheren Dienst würden deshalb durch Vertretungen Überbelastungen eintreten, die durch Einrichtungen von DVp gemildert werden könnten. Etwa 2/3 der Delegierten stimmten diesem Antrag zu.

9. Antrag des BzV Freiburg, daß als Urlaubstage nur Arbeitstage angerechnet werden

Nach kurzer Debatte, bei der herausgestellt wurde, daß diese Angelegenheit nicht zu den Aufgaben der Vereinigung gehöre, wurde der Antrag zurückgezogen.

10. Antrag des BzV Frankfurt — Faltblatt für Mitgliedwerbung

Zu diesem Antrag konnte auf das vom BzV Dortmund entworfene Merkblatt hingewiesen werden, das den Delegierten vorgelegt wurde. Der HV wird das Merkblatt drucken lassen und dem BzV zur Verwendung übersenden.

11. Antrag des BzV Frankfurt zur Öffentlichkeitsarbeit des HV

Der BzV Frankfurt empfiehlt dem HV, die Öffentlichkeitsarbeit der Vereinigung zu aktivieren. Der Vorsitzende verwies auf die Pressekonferenz am Vormittag, die den Vorstellungen dieses Antrags entspricht. Der HV werde — der Anregung folgend — im übrigen jede Gelegenheit wahrnehmen, die Anliegen der Vereinigung herauszustellen.

12. Mitwirkung höherer Beamter in Personalangelegenheiten der höheren Beamten; Kontakt zu anderen Berufsverbänden

OPDir Dr. Henschel begründete den Antrag des BzV Frankfurt: Die Beamten des höheren Dienstes befänden sich als Minderheitengruppe in einem sehr großen Personalkörper. In den Personalvertretungen würden fast ausnahmslos Beamte anderer Laufbahnen in Personalangelegenheiten höherer Beamter mitwirken. Die Kollegen, die in Berufsverbänden aktiv mitwirkten, sollten von der Vereinigung darin unterstützt werden. Auch bezüglich der Erweiterung der Mitbestimmung müsse sich die Vereinigung rechtzeitig engagieren.

APr Orth bemerkte, daß Fragen des höheren Dienstes in vielen Gremien behandelt werden. Es wäre wesentlich, daß sich Kollegen unserer Laufbahn nach Möglichkeit überall beteiligten. Es käme auf das persönliche Engagement jedes Einzelnen an. Der HV betrachte den Antrag des BzV Frankfurt als Arbeitsunterlage.

Ein zweiter Antrag des BzV Frankfurt regt eine Verstärkung des Kontakts mit den Berufsverbänden sowohl auf der Ebene des HV als auch der BzV an in Angelegenheiten, die den höheren Dienst betreffen. Dieser Antrag wurde vom HV als Arbeitsauftrag angenommen.

13. Antrag des BzV Frankfurt zur Verstärkung der Bemühung um Bildung eines Dachverbandes der Vereinigungen des höheren Dienstes

MinR Dr. Kohl berichtete ausführlich über den Stand der Verhandlung und die Arbeit der Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes, der 16 Einzelverbände angehören. Unsere Vereinigung sei z. Z. nicht im Sechser-Ausschuß der Arbeitsgemeinschaft. Der Sechser-Ausschuß solle zu einem Siebener-Ausschuß erweitert werden, um so der Vereinigung die Mitarbeit zu ermöglichen. Dringend notwendig sei die Bildung einer Geschäftsstelle. Dr. Kohl wurde Handlungsfreiheit für seine Arbeit im Dachverband, insbesondere bezüglich der Bemühung um eine Geschäftsstelle erteilt.

14. Antrag des BzV Regensburg auf Einrichtung von Ost-West-Seminaren

Der Antrag wurde nach kurzer Debatte zurückgezogen.

15. Antrag des BzV Nürnberg zur Frage der Verteilung der Planstellen A 15 nach dem 2. BesNG

Der BzV Nürnberg will mit diesem Antrag erzielen, daß bei der A 15-Planstellenverteilung Härtefälle, die sich durch eine ungünstige Altersstruktur ergeben könnten, vermieden werden. Nach den Informationen des HV ist zu erwarten, daß man dem Altersproblem und dem Leistungsprinzip gerecht werden kann. MinR Wolf betonte, daß die Beförderung nach A 15 nach wie vor eine Leistungsbeförderung sein müsse.

SEL-Fernschreibtechnik – erinnern Sie sich?



Spring-Schreiber
1927: Lorenz-
Blattschreiber nach dem
Start-Stop-Prinzip.
Die Reichspost entschließt
sich, das Fernschreiben
nach diesem Prinzip auf
breiter Basis einzuführen.

Lo 133
1967: Lorenz-
Fernschreiber Lo 133
Automatik. Alle Fern-
schreiber arbeiten
nur noch nach dem von
uns eingeführten
Start-Stop-Prinzip.



Partner der Post

Im weltweiten **ITT** Firmenverband



Der Antrag wurde formell abgelehnt, da der HV nicht mehr tätig zu werden braucht.

16. Antrag des BzV Nürnberg zur Frage der Mitbestimmung

Der Antrag regt an, daß sich der HV mit der Frage der Mitbestimmung im öffentlichen Dienst befaßt.

Der Antrag wurde vom HV als Arbeitsauftrag angesehen. Der HV wird eigene Vorstellungen zum Problem der Mitbestimmung entwickeln und sie dem BPM unterbreiten.

MinR Wolf stellte heraus, daß das BPM einer Stellungnahme der Vereinigung zur Mitbestimmung entgegen sehe.

17. Zum Abschluß der Arbeitssitzung

wurde festgelegt, daß das Jahrestreffen 1970 der Vereinigung der höheren Postbeamten in Freiburg im Breisgau stattfinden soll.

Nach dem Vortrag von APr Dr. Herrmann am letzten Veranstaltungstag ergriff APr Dipl.-Ing. Barthel das Wort.

Er hob die Bedeutung des Leitthemas des diesjährigen Jahrestreffens für unsere Vereinigung hervor. APr Dipl.-Ing. Barthel dankte im Namen aller Teilnehmer des Jahrestreffens APr Dipl.-Ing. Orth und den anderen Kollegen des HV für die Ausgestaltung des Jahrestreffens und für die geleistete Arbeit. Er schloß mit einem Dank an den BzV Düsseldorf für die gute Vorbereitung des Jahrestreffens.

Tatbestände und Probleme der Führung und Führungsbildung in Wirtschaft und Verwaltung

Vortrag von Prof. Dr. Knoll, Universität Bochum, gehalten auf dem Jahrestreffen der Vereinigung der höheren Postbeamten 1969 in Düsseldorf.

Führungsbildung in der Verwaltung

In dem Maße, in dem die Führungsqualitäten der politischen Entscheidungsgremien in Zweifel gezogen werden, wächst auch das öffentliche Unbehagen an der Selbstdarstellung der staatlichen und kommunalen Verwaltung. Nicht, daß in der Verwaltung die exekutiv-juristische Potenz schwinde, aber es scheint im Blick auf Gesetzesinitiative und vor allem vorausschauende Planung an dem interdisziplinär orientierten Sachverstand zu fehlen, den prognostische Aufgaben voraussetzen. Nicht im Sinne eines wohlmeinenden Vorbehalts gegenüber den nachfolgenden kritischen Auslassungen sei der Hinweis verstanden, daß sich, soweit ich das zu beurteilen vermag, die Verwaltungspraxis durchaus noch in der korrekten und kenntnisreichen Tradition befindet, durch die sich einst die preußische Ministerialbürokratie auszeichnete. Und das besagt immerhin einiges, wenn man etwa daran denkt, daß die preußische Kreisordnung (1872) und die Provinzialordnung (1875) gewissermaßen die Fortsetzung der Steinschen Städteordnung auf den nachfolgenden Selbstverwaltungsebenen das Werk zweier liberal gestimmter Ministerialbeamter gewesen ist, nämlich der Geheimräte Paul Persius und Max v. Brauchitsch.

Aber die Aufgaben gegenwärtiger Verwaltung sind weiter gesteckt, es sind vor allen Dingen Aufgaben des Planens, und dazu bedarf es einer anderen als der bisherigen konventionellen Ausbildung. Besieht man sich das Schrifttum zum Führungsproblem in der Verwaltung, so wird nahezu übereinstimmend darauf hingewiesen, daß die Vorbildung unzulänglich sei, daß die Verwaltungsführung sich als weithin unfähig erweise, Verantwortung zu delegieren, und daß sie nicht über jene Zurüstung verfüge, die sie befähige, planerische Aufgaben im Blick auf die Zukunft zu übernehmen. Um es im Klartext zu sagen: Was die Vorbildung betrifft, so ist das derzeitige juristische

Studium nicht geeignet, den Führungsnachwuchs in der Verwaltung sicherzustellen. Dieses Studium macht vielleicht stärker als andere bewußt, daß die innere hochschuldidaktische Reform von der gegenwärtigen Hochschulreformdiskussion ausgeschlossen zu sein scheint. Es müßte Unbehagen, wenn nicht Protest hervorrufen, daß sich ein Teil des Studiums, und zwar der für das Examen wohl entscheidendste Teil, außerhalb der Universität, nämlich in den Fallkursen der Repetitoren vollzieht. Gewiß, die Universität ist keine „Berufsschule höherer Ordnung“, wie Hermann Heimpel gelegentlich pointiert meinte, aber sie kann sich nicht sorglos auf die Formel „nicht Berufsausbildung – nur Berufsvorbildung“ zurückziehen.

Auf die Mißlichkeiten der unzureichenden Vorbildung ist mehrfach aufmerksam gemacht worden, freilich ohne daß derartige Mahnungen irgendwelche Konsequenzen bewirkt hätten. Der Professor für Management an der Graduate School for Business in New York, Peter F. Drucker, weist in seinem neuesten Buch „The Age of Discontinuity“ die Wege auf, auf denen sich eine zukunftsorientierte Ausbildung vollziehen müsse. Drucker, der sich fraglos Galbraiths' Portrait der Industriegesellschaft anschließt, fordert, wie schon in früheren Publikationen, die Bereitschaft zur Kooperation und eine interdisziplinäre Ausbildung. Die ‚Neue Züricher Zeitung‘ interpretiert in diesem Zusammenhang: „Wir bedürfen einer Theorie, die uns erklärt, wie die öffentlichen Dienste und ihre Spitzen (z. B. Erziehung und Landesverteidigung, Forschung und Volksgesundheit, Gewerkschaft und Handel) untereinander zusammenhängen und funktionieren. Vor allem brauchen wir Regierungen, die diese großen Organisationen fördern, anstatt sie vermehrten administrativen, steuerlichen und parteipolitischen Belastungen zu unterwerfen“. In der genannten Besprechung wird schließlich Druckers Appell, vermutlich im Blick auf die schweizerischen Ausbildungsbedingungen, wie folgt umschrieben:

„Schon während des Studiums sollten die Kurse verschiedener Fakultäten besucht werden, was ein Umsatteln auch im mittleren Lebensalter ermöglicht“.

Daraus läßt sich wohl ableiten, daß mit den herkömmlichen, dem 19. Jahrhundert entlehnten Ausbildungsvorstellungen eine moderne Verwaltung in ihren Führungsbereichen nicht mehr auskommt. Sie muß die detaillierten Durchführungsverfahren delegieren und sich für übergreifende und vorweisende Entscheidungen freihalten. Daß die Kritik an der Ausbildung für die höchsten Leistungs- und Verantwortungsbereiche der Verwaltung keineswegs auf Deutschland beschränkt ist, läßt sich, wie gesagt, aus mancherlei aktuellen Publikationen ablesen. In diesem Zusammenhang wird auch stets betont, daß sich Aufgabenbereiche so ausweiten, daß sie von einer klassischen Disziplin her nicht mehr bewältigt werden können. Das betrifft insbesondere die Landesplanung, die die Verantwortlichen aus Mangel an Kooperationsbereitschaft, Einsicht und Sachverstand vor sich herschieben. Die Fülle der nur kooperativ zu leistenden Aufgaben verdeutlicht ein mahnender Beitrag zur Landesplanung in der „Neuen Zürcher Zeitung“: „Die Fülle dieser Anliegen und Aufgaben läßt ohne weiteres erkennen, daß eine wirksame Landesplanung nicht die Sache des Architekten oder Technikers allein sein kann, sondern daß der Wirtschaftsfachmann, der Jurist, der Soziologe und sogar der Psychologe zur Mitarbeit herangezogen werden müssen, weil eine Landesplanung oder Raumplanung, die sich letztlich die Schaffung menschenwürdiger Bedingungen des gesellschaftlichen Zusammenlebens zum Ziele setzt, an der Natur des Menschen, der Bedürfnisse, der Wirtschaft und der Gesellschaft, an den biologischen und ästhetischen Fragen der Erhaltung der Landschaft und der Kulturgüter und an den soziologischen Problemen einer gesunden Gesellschaftsstruktur nicht achtlos vorbeigehen kann.“

Vor solchen Aufgaben wird das Juristen-Monopol fragwürdig, das ohnedies nur noch von der Tradition her zu rechtfertigen wäre, und es kommt der Zweifel, ob die klassische Universität überhaupt in der Lage ist, Vorsorge für den Führungsnachwuchs zu treffen. Ich behaupte, daß ein konventionelles juristisches Studium, selbst mit dem Hilfsmittel eines Kontaktstudiums, allenfalls den angepaßten Routinier hervorbringt, nicht aber die dirigierende und entscheidungsbereite und befähigte Führungskraft. Ich verweise auf ein Bekenntnis von Konrad Zweigert: „Ich selbst erinnere mich gut, als ich vor gar nicht so langer Zeit begann, mich mit dem Europarecht zu befassen, welcher Schrecken mich über mein Maß an Nichtwissen über die ökonomischen Zusammenhänge befiel. Soziologie, Anthropologie, Volkswirtschaftslehre, Psychologie sind Wissenschaften, die zwar die Rechtswissenschaft gewiß nicht ersetzen. Aber ohne deren Kenntnis fällt die Rechtswissenschaft in einen vorwissenschaftlichen Zustand zurück. Dem Richter fehlt die Fülle der Gesichtspunkte, deren er zu einer wirklichkeitsnahen Verwirklichung seiner schweren Aufgabe bedarf. Ich zähle auch die positive Gehirnwäsche der Rechtsvergleichung hierzu. Die Vertrautheit des Juristen mit diesen Materien war vor vierzig Jahren weit besser als heute. Rechtssoziologische Lehrstühle an den Universitäten sind heute eine Rarität; Wirtschaftswissenschaften werden nicht mehr geprüft, also nicht gelernt; Psychologie wird bestenfalls als Hobby ein wenig anstudiert. Trotz der Freirechtsschule und der Interessenjurisprudenz, die sicher Fortschritte gebracht haben, steht die unerläß-

liche Neubestimmung der Grundlagen der Jurisprudenz noch aus.“

Gerade für die künftigen Führungsaufgaben muß ein viel breiter angelegtes Studium entwickelt werden. Indes, hier stellt sich die Frage, auf welchem Weg, in welcher Weise, in welchen Institutionen sich die Nachwuchsbildung für die Führungsschichten vollziehen soll. Es bieten sich zwei grundsätzlich unterschiedliche Verfahren an: einmal kann unmittelbar auf ein abgeschlossenes Universitätsstudium eine Spezialausbildung erfolgen, oder es muß ein an den Realitäten der Praxis, nicht notwendig mit der Universität verbundenes System von Weiterbildungsmaßnahmen für das top-management in der Verwaltung entwickelt werden. Aber für eines von beiden muß man sich entscheiden, sonst wird man letztlich die Frage von Roman Schnur „Haben wir die richtigen Beamten?“ mit Nein beantworten müssen.

Wilhelm Hennis, Roman Schnur u. a. haben wiederholt unseren Blick für eine Aus- und Weiterbildungsreform für die Verwaltungsführung geschärft und die Forderung nach einer Akademie für das top-management auch publizistisch bekräftigt. Insbesondere zwei Aufsätze von Roman Schnur haben die Probleme der derzeitigen Ausbildungsverfahren und die Mängel eines nicht oder kaum praxisbezogenen Studiums sichtbar werden lassen. Ich darf hier unverbunden einige der kritischen Anmerkungen von Roman Schnur wiedergeben: „... ein Regierungsassessor kann eher eine zivilrechtliche Zwangsvollstreckung vornehmen als das Haushaltsgesetz des Bundes lesen“ ... „es wird ... nichts anderes übrig bleiben, als die Laufbahn des höheren Dienstes von seinen modernen Aufgaben her zu definieren. Das muß zur eigenen Ausbildung für den höheren Verwaltungsdienst führen“ ... „Das wird auch zu einer viel stärkeren Förderung des interdisziplinären Studiums führen“ ... „Viele höhere Beamte erledigen heute zu niedere Aufgaben ... es ergibt sich die Notwendigkeit, die Zahl der höheren Verwaltungsbeamten erheblich zu reduzieren“, „die in Fachkreisen viel diskutierte Führungsakademie für Verwaltung ... (ist) unumgänglich“.

Allerdings scheint mir, daß ein Aspekt von Schnur zu wenig akzentuiert wird, daß nämlich in allen Phasen der Beamtenlaufbahn das Leistungsprinzip durchgesetzt werden muß. Die Verbeamtung auf Lebenszeit ist ein Vertrauensbeweis des Staates, wohl auch eine Honorierung für einen Dienst ohne zureichenden Verdienst, aber sie unterwirft den Aufstieg der Vorausberechnung – die Antwortschaft auf Beförderung nach so und soviel abgesehenen und erdienten Jahren ist in Tabellen ablesbar –, die Beförderungsroutine weniger nach Leistung als nach Jahren vermag nicht gerade Initiative und Engagement zu fördern. Der Aufstieg in führende Positionen aufgrund erwiesener Leistungen müßte sich in einem Alter vollziehen, da der Mensch alle Energie seiner beruflichen Tätigkeit zur Verfügung stellen kann; warum sollte der jugendliche Manager nicht auch in der Rolle des Staatssekretärs, des Staatsrates, des Präsidenten einer Bundesbehörde vorstellbar sein. Es scheint, als hätten – auf Bundesebene zumindest – die parlamentarischen Staatssekretäre das Klischee vom angegrauten Staatssekretäre als Erfüllung und Abschluß einer Beamtenlaufbahn aufgehoben. Aber dies alles verbleibt noch im Stadium der Kritik oder der beiläufigen Reform.

Was ist zu tun, um den Führungsnachwuchs hervorzubringen und wie ist es zu tun? Bevor wir uns am

ausländischen Vorbild und Beispiel orientieren, einiges zur hiesigen Situation.

1. An Forderungen zur Modifizierung der Ausbildungsgänge fehlt es — wie wir gesehen haben — nicht. Allerdings ist nicht abzusehen, ob solchen Forderungen entsprochen wird. Ich wiederhole in aller Deutlichkeit und Eindeutigkeit: Mir scheint die innere, auf die Disziplinen bezogene Hochschulreform wichtiger als die äußere, die sich in Strukturen und Mitbeteiligungsfragen erschöpft. Eine Hochschule, die die Mitbestimmung, die Paritäten für alle Gruppen zufriedenstellend reguliert hat, muß nicht notwendig in ihren Verfahren und Ausbildungsaufträgen modern sein.

2. Das Juristenmonopol für den Führungsnachweis bleibt nur dann gerechtfertigt, wenn sich die juristische Ausbildung als Kern interdisziplinärer Veranstaltungen versteht und eine Verwaltungswissenschaft konzipiert, wie sie Thomas Ellwein für die 70er Jahre fordert: „Wissenschaftspraktisch gesprochen kann die Verwaltungswissenschaft nur noch als Integrationswissenschaft verstanden und in enger Kooperation mit der Soziologie und Psychologie, mit der Politik-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaft, mit der Kybernetik oder auch der Philosophie betrieben werden“.

3. Die Fortbildungsveranstaltungen — wie sie z. B. das Land Nordrhein-Westfalen in Bad Meinberg durchführt — sind unzureichend, unzulänglich und meist nicht auf die Erfordernisse der Führungsaufgaben zugeschnitten. Außerdem fehlt es ihnen an Koordination und Kooperation mit den Fortbildungseinrichtungen anderer Träger. Wir müssen hier leider einen Sachverhalt konstatieren, der unser Bildungssystem insgesamt zu charakterisieren scheint, daß nämlich Bildungseinrichtungen, die auf gleichem oder ähnlichem Gebiet tätig sind, beharrlich voneinander keine Notiz nehmen. So sehr Fortbildungsveranstaltungen unsere Zustimmung und unseren Zuspruch finden sollten, so müßten sie stärker auf die Adressaten ausgerichtet sein (top-management — middle-management) und sich der Mithilfe jener Institutionen versichern, die über eine durch Jahre abgesicherte und erprobte Erfahrung verfügen.

4. Außerdem müssen die Fortbildungsveranstaltungen didaktisch so eingerichtet werden, was weithin noch nicht der Fall ist, daß sie jene Kenntnisse vermitteln, die für Planungsaufgaben unabdingbar sind.

Die Zukunftsforschung z. B. hat sich als eine anerkannte oder anzuerkennende Disziplin bei uns noch nicht etabliert, obwohl in jüngster Zeit vielfältige Anstrengungen zu registrieren sind, die Seriosität dieser Disziplin nachzuweisen. Allerdings scheint sich die Futurologie nicht so recht in den Kanon wissenschaftlicher Disziplinen einfügen zu lassen, nicht zuletzt, weil ansonsten ernstzunehmende Wissenschaftler dieser Disziplin der Verführung der Popularisierung und der ungeprüften Spekulation erliegen. Solchermaßen übernimmt dann die Futurologie die Rolle, die einst die höfische Astrologie versah.

Wir haben diesen einen Aspekt didaktischer Reform oder zumindest Erweiterung hier so ausführlich herausgestellt, um darzutun, daß mit der Enge tradierter Wissenschaftlichkeit die Führungsbildung nicht vorgebracht werden kann. Trotz unserer kritischen Einwände: es geschieht immerhin einiges, aber zu wenig, und es mutet geradezu bedeutungslos an, wenn man dagegen die Bemühungen der Wirtschaft um den Führungsnachwuchs setzt. Wie in vielen

Fällen bedeutet auch hier Vielfalt nicht beglückenden Reichtum.

Die Hoffnungen all derer, die sich theoretisch oder praktisch mit Führungsfragen befassen, konzentrieren sich seit geraumer Zeit auf die Planungen des Bundesinnenministeriums. Die zunächst eingesetzte Kommission, der man eine große Publizitätsfreudigkeit wahrlich nicht nachsagen kann, schien sich nach dem was man vernehmen konnte, durchaus auf der von Schnur und Hennis geforderten Linie zu bewegen und vor allem eine Fortbildungsinstitution zu empfehlen, die dem Führungsnachwuchs zur Verfügung stehen sollte. Also nicht Fort- und Weiterbildung auf möglichst breiter Grundlage, ohne besondere Differenzierung und Spezialisierung, sondern Beschränkung auf die Bedürfnisse und Erfordernisse des top-management. Inzwischen scheinen diese Vorarbeiten revidiert zu sein, und aus der Mitteilung des Bundesministers Benda läßt sich wohl ablesen, daß eine auf Breitenwirkung zielende Fortbildung projektiert wird. Zunächst sei zustimmend vermerkt, daß die Reform der Bundesverwaltung in Gang kommt, was u. a. daran abzulesen ist, daß die Bundesregierung einen eigenen Kabinettsausschuß für diese Aufgabe errichtet hat, dessen Vorsitzende der Bundeskanzler und dessen Stellvertreter der Bundesminister des Innern ist. In einem Vortrag über „Politische Führung und Verwaltungsorganisation“ hat der Bundesminister des Innern Ernst Benda seine Konzeption dahingehend präzisiert, daß er offenbar versucht, beides zu vereinen: Die Weiterbildung des Führungsnachwuchses und eine mehr allgemeine, weitgehend beruflich orientierte Fortbildung. Damit wird nach meinem Dafürhalten das Unmögliche erstrebt. Trotzdem, die genannte Rede enthält jene Reizworte, die in den programmatischen oder praktischen Vorschlägen zur Förderung der Führungskräfte in der Wirtschaft beständig wiederkehren: Neuorientierung der Abläufe, Prognosetechnik und Planung, Verwaltungsplanspiel und Rationalisierung, elektronische Datenverarbeitung. Die Zielvorstellungen des Bundesministers des Innern im Hinblick auf die Fortbildung sind bündig in einer Rede zusammengefaßt, die Benda auf dem 7. Deutschen Beamtentag des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Bremen gehalten hat:

„Die Fortbildung der Angehörigen des öffentlichen Dienstes wird intensiviert werden. Nach der inzwischen erfolgten Billigung meiner Vorschläge durch den Kabinettsausschuß für wissenschaftliche Bildung und Ausbildungsförderung wird eine Akademie für öffentliche Verwaltung errichtet werden, die mit den modernsten didaktischen Methoden für Erwachsenenbildung arbeiten soll.

In der Akademie erfolgt die Fortbildung der Bundesbediensteten in einem vierstufigen, auf die Bedürfnisse der modernen Verwaltung zugeschnittenen Fortbildungssystem:

1. Einführung in die Aufgaben der Verwaltung für die Nachwuchskräfte, die dabei mit der besonderen Struktur und den komplexen Funktionszusammenhängen moderner Verwaltung vertraut gemacht werden.
2. Berufsbegleitende Fortbildung, bei der fachbezogenes Wissen vermittelt und der Stoff der Einführungslehrgänge aktualisiert wird.
3. In den Lehrgängen für Führungsaufgaben und für internationale Verwendung sollen besonders qualifizierte Kräfte für verantwortliche nationale und supranationale Positionen geschult werden.

4. Ein Fortbildungsseminar für Führungskräfte hat die Aufgabe, die bereits in leitenden Positionen Tätigen insbesondere mit den neuen Methoden der Führungs- und Planungstechnik vertraut zu machen.“

Auf der Grundlage solcher allgemeinen Überlegungen ist das System der „dienstlichen Fortbildung im öffentlichen Dienst“ inzwischen präziser gefaßt worden. Im Innenausschuß des Deutschen Bundestages hat Minister Benda die inzwischen konzipierte Grundstruktur vorgetragen, wobei er in einem „Allgemeinen Überblick“ deutlich gemacht hat, daß

1. ein Fortbildungssystem an den praktischen Bedürfnissen zu orientieren sei,
2. daß auch staatliche Verwaltung nach unternehmerischen Prinzipien verfahren solle,
3. daß die Fortbildungseinrichtungen den Kontakt zur Wissenschaft zu pflegen hätten und daß
4. die Übertragung ausländischer Vorbilder nicht möglich sei.

Im Zusammenhang mit dem 4. Punkt wird die englische Fortbildungseinrichtung Treasury, die amerikanische Civil Service Commission und die renommierte Ecole Nationale d'Administration als zwar vorbildlich aber für unsere Verhältnisse nicht praktikabel bezeichnet. Hinsichtlich der ENA wird von Benda eingewandt, „daß die Schwäche des französischen Systems darin besteht, daß die künftigen Führungskräfte in einem Alter zwischen 23 und 25 Jahren ausgesucht werden, einem Alter, in dem sich zwar Intelligenz mit Sicherheit feststellen läßt, nicht aber die Fähigkeit, als Führungskraft mit der Praxis fertig zu werden“. Die Einwände gegen eine frühzeitige Elitebildung werden hier nicht belegt, und sie werden zudem durch die erfolgreiche Praxis der ENA in keiner Weise ins Recht gesetzt. Dagegen ließe sich nach meinem Dafürhalten mancherlei gegen die vergleichsweise späte Auswahl, die im Alter von etwa 35 Jahren erfolgen soll, vorbringen, so der lange Abstand zur Ausbildung, so die inzwischen versierte Einübung in die Routine, so auch eine vielfach eingleisige Spezialisierung, die den Blick für übergeordnete Zusammenhänge zu versperren droht. Alle pädagogischen Konzepte der Elitebildung reden einer frühzeitigen Auswahl das Wort und versuchen Ausbildung mit Führungsbildung zu verbinden. Es wäre fraglos reizvoll, ausländische Fortbildungseinrichtungen mit der deutschen Konzeption zu vergleichen, da aber z. B. über die ENA eine vorzügliche Studie vorliegt, darf wohl auf eine Wiedergabe des Inhalts verzichtet werden: System, Struktur, Ausbildungsphasen und Lehrinhalte sind bei Quaritsch verläßlich mitgeteilt, außerdem bietet die Arbeit von Breuckmann einen gut informierenden Überblick, in dem neben der ENA auch die Fortbildungseinrichtungen in Italien, Belgien und Spanien vorgeführt werden. Die Darstellung von Quaritsch schließt mit folgendem provozierendem Satz: „Bei Lichte besehen endlich ist die ENA die Anwendung der seit Jahrzehnten allen modernen Heeren eigenen und allseits unbezweifelten Erkenntnis auf die Verwaltung, daß nämlich Generalstäbler nicht nur bei der Truppe und im Gelände, sondern auch auf der Kriegsakademie ausgebildet werden müssen. Die deutsche Verwaltung glaubt es besser zu wissen – wie lange eigentlich noch?“

Doch zurück zu der im Innenministerium entwickelten Struktur der Führungsauswahl in der Form von Fortbildungsstufen. Wir dürfen die diesbezüglichen Erläuterungen in ihrem ganzen Umfang wiedergeben:

„Die Grundstruktur dieses Fortbildungssystems weist vier Stufen auf, die beliebig durch Sonderlehrgänge nach Bedarf erweitert werden können. Die vier Stufen sind, vom Fortbildungsbedarf her gesehen, eigentlich zwangsläufig. Es beginnt mit einer Einführungszeit von 18 Monaten für die Nachwuchskräfte, während der sie in verschiedenen Verwaltungssparten praktisch unterwiesen werden sollen. Innerhalb dieses Zeitraums sind zwei Einführungslehrgänge von zusammen acht Wochen Dauer zu absolvieren. Es geht dabei nicht nur um die Einführung in die Verwaltungspraxis, sondern auch um die Vermittlung interdisziplinären Elementarwissens und um die Vermittlung der Fähigkeit, über den eigenen Fachbereich hinauszublicken und größere Zusammenhänge zu erkennen.

Ziel der allgemeinen berufsbegleitenden Fortbildung ist es, allen Kräften bis in die mittlere Führungsebene thematisch breit gestreut fachbezogenes Wissen zu vermitteln, um die Berufskennnisse zu aktualisieren und mit modernen Erkenntnissen in Fragen der Methodik und der Anwendung technischer Verfahren vertraut zu machen. Die Bedeutung dieser Fortbildungsstufe liegt in der erheblichen Breitenwirkung, sowohl was den Wissensstoff als auch was den Personenkreis angeht.

Die dritte Stufe befaßt sich mit der Heranbildung von Führungsnachwuchs zunächst für die mittlere Führungsebene (Referenten). Ziel ist es, die Absolvierung dieser Stufe grundsätzlich zur Voraussetzung für die Erlangung einer Referentenposition zu machen. Dem trägt der hohe Standard des dabei zu vermittelnden Lehrstoffs Rechnung. Wenn das Durchlaufen dieser Stufe gewissermaßen obligatorisch wird, so wird damit auch der oft beschworenen Gefahr einer negativen Auslese begegnet.

Nicht gelöst ist damit allerdings das für alle Fortbildungsstufen bedeutsame Problem der Lernmotivation. Ich bin deshalb sehr dafür, nach Abschluß der Führungsnachwuchslehrgänge Leistungsbewertungen vorzunehmen oder Leistungsberichte zu erstellen. Die Dauer dieser auf etwa 3 bis 4 Monate berechneten Lehrgänge und die auf aktiver Mitarbeit basierenden didaktischen Methoden ermöglichen eine gesicherte Beurteilung. Eine solche Bewertung würde auch eine wertvolle Hilfe für die personalverwaltenden Stellen sein und es ihnen unter Berücksichtigung der Leistungen am Arbeitsplatz erleichtern, frühzeitig die Eignung für höhere Führungspositionen zu erkennen und zielstrebig im Sinne einer langfristig angelegten Personalpolitik darauf aufzubauen.

In der gleichen Stufe, aber getrennt als Sonderlehrgänge, sollen die schon seit 1965 laufenden Lehrgänge für internationale Aufgaben nach Bedarf weitergeführt werden.

Die vierte Stufe umfaßt Seminarveranstaltungen für die Führungskräfte. Ich messe diesem Zweig der Fortbildung keine geringe Bedeutung bei. In diesen Seminaren hat die Vermittlung moderner Management-Methoden und die Vertiefung der Fähigkeit zu interdisziplinärer Kooperation ihren ganz besonderen Platz. In dieser Stufe ist auch – von der Größenordnung her gesehen – die Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen für Führungskräfte des Bundes, der Länder und der Gemeinden sowie die Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Wirtschaft am ehesten möglich. Bei der Heranbildung von Führungsnachwuchs und mehr noch bei den Einführungslehrgängen sind dem Grenzen gesetzt. Doch soll auch insoweit, falls dies gewünscht wird, eine Beteiligung

kleinerer Länder keineswegs ausgeschlossen sein. Für eine sektorale Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Wirtschaft ist auch bei der Heranbildung von Führungsnachwuchs genügend Raum.“

Einige signifikante Merkmale dieses Plans seien zumindest schlagwortartig hervorgehoben: die enge Anlehnung an die Praxis, die methodische und didaktische Annäherung des Ausbildungsprogramms der Führungskräfte der Verwaltung an das der Wirtschaft – das legt übrigens die Vermutung nahe, daß hier davon ausgegangen wird, daß die Anforderungen an die Führungskräfte und deren Qualitäten in Wirtschaft und Verwaltung kongruent sind – und der gleichzeitige Kontakt zur Wissenschaft, das Abgehen von der fachlichen Spezialisierung und die Ausweitung der Kenntnisse in zunächst fachfremde Bereiche. Freilich, im Moment läßt sich noch nicht absehen, wann die Bundesakademie ihren Lehrbetrieb aufnehmen wird und ob sie trotz ihrer vergleichsweise starren Kapazität – die Akademie soll bei vollem Programm eine Dauerbelegung von 200 Personen haben – in die Konkurrenz mit den ausländischen Fortbildungseinrichtungen eintreten kann.

Die in der Ost-West-Auseinandersetzung vielfach bemühte „Konvergenz“-Formel, die besagt, die technisch-technologischen Sachzwänge bewirken eine Annäherung in Verhaltensweisen, Strukturen, Produktionsverfahren etc., gilt auch im Bereich der Führungsbildung. Die „Auswahl und Entwicklung von Führungskadern“ mag dafür ebenso als Beispiel stehen wie die neueste Hochschulreform, die die Wissenschaft stärker als bisher an den Erfordernissen und Perspektiven der Wirtschaftspraxis orientieren soll. Damit soll der Mangel an Gesellschaftsdienlichkeit der Wissenschaft beseitigt werden.

Führungsbildung in der Wirtschaft

Im Vergleich zu der nur schwer in Gang kommenden systematisierten Führungsbildung in der Verwaltung hat die Wirtschaft sich viel länger, wohl auch schon mit nachweisbaren Erfolgen, um die Heranbildung einer eigenen Führungsschicht bemüht. Das Schrifttum zur Führungsbildung in der Wirtschaft ist nahezu Legion, das Veranstaltungs-, Kurs- und Seminarangebot ist reichlich und nimmt beständig zu und eine Reihe inzwischen renommierter Institutionen dienen vorzugsweise oder ausschließlich der Weiter- und Fortbildung des top- und des middle-management und der Nachwuchsförderung. Indes mag der Einwand nicht von der Hand zu weisen sein, daß in der didaktischen Ausgestaltung, in den Zielvorstellungen, in der Kombination von Spezialisierung und mehr allgemeiner Information und Orientierung nicht nach übereinstimmenden Prinzipien verfahren wird. Schon bei der Frage, ob in der Weiterbildung des top-management die detaillierte und differenzierte Spezialkenntnis wichtiger sei als die Entscheidungsbefähigung, die weniger durch den technischen als durch den sozial-ökonomischen Sachverstand erreicht wird, gehen die Meinungen auseinander. Doch von den Ansprüchen und Führungsqualitäten soll noch die Rede sein. Bevor wir von der Typologie, von den Institutionen zur Führungsbildung sprechen, wollen wir den Horizont „Führungsbildung in der Wirtschaft“ allgemein beschreiben.

Die Wirtschaft weiß, daß die Befähigung, im industriellen Betrieb verantwortliche Funktionen zu übernehmen, entscheidend eine Frage der Substanz und dann erst der Routine ist. Diese Einsicht ist inter-

national; sie ist in Amerika ebenso geläufig wie sie bei uns von berufener Seite nachdrücklich vertreten wird. So heißt es in einem Bericht der amerikanischen Gesellschaft für Ingenieur-Ausbildung: „Sucht ein Fabrikant heute junge Ingenieure, dann schaut er sich im allgemeinen nach solchen Leuten um, die Eignung zum Betriebsleiter haben. Er sucht Männer, die sich durch Ordnungssinn, Sorgfalt, Geschicklichkeit bei der Lösung von Problemen, klares Vorstellungsvermögen, logisches Denken, die Fähigkeit sich richtig auszudrücken und Unternehmungsgeist auszeichnen. Die Industrie als Ganzes braucht junge Ingenieure, und sie bemüht sich um deren Heranbildung, die erstens fähig sind, Grundprinzipien zur schöpferischen Lösung neuer Probleme anzuwenden, wie sie im Fluß der technischen Entwicklung dauernd auftreten. Zweitens in der Lage sind, ihren Beitrag zur Lösung der sozialen Probleme zu leisten; drittens eine Erziehung genossen haben, die ihnen die erforderliche Anpassungsfähigkeit verleiht, um mit der Änderung der Lebensziele, die mit der Reife einzutreten pflegt, fertig zu werden.“

Nun hat es die Wirtschaft mit dieser Forderung und diesem Streben insofern leichter als die Politik, weil es im Rahmen der industriellen Unternehmungen ziemlich gleichgültig ist, welchem Bekenntnis oder welcher Richtung der Arbeiter oder der Angestellte angehört, sofern er sein Fach versteht und charakterlich zuverlässig ist. Gesichtspunkte der Protektion oder persönliche Rücksichten spielen in großen Betrieben eine geringere Rolle, seitdem sie aus den Händen der alten Familien- und Wirtschaftsdynastien mehr und mehr in das unpersönliche Eigentum von Aktionären übergegangen sind. Andererseits gelten die erwähnten Anforderungen speziell für die technische Führungsschicht, weil die Führungsaufgabe der eigentlichen Spitzengruppe sich auf den wirtschaftspolitischen Bereich zu beschränken pflegt. Die Spitzengruppe setzt sich aus den führenden Könnern des Wirtschaftslebens zusammen. Daß die großen Wirtschaftsführer zugleich große Techniker sind, ist seit den Zeiten von Siemens und Krupp kaum mehr der Fall. Die Spezialisierung der einzelnen Bereiche macht eine universale Bewältigung schon physisch unmöglich.

In der Spitzengruppe zeigen sich naturgemäß auch obligarchische Tendenzen: die Neigung, möglichst wenig Kompetenz aus der Hand zu geben. Deshalb erhebt sich aus der Industrie selbst immer wieder die Mahnung an die Spitzengruppe, vor allem an die Konzernleiter, Sachreferate und spezielle Entscheidungsbefugnisse an die mittlere Führungsschicht abzugeben – einmal um sich selbst für die Grundentscheidungen freizuhalten, zum anderen um in dieser mittleren Schicht mittels solcher Eigenverantwortlichkeit den Nachwuchs für die Spitzenstellung heranzubilden. Insgesamt läßt sich feststellen, daß die Industrie die Wirtschaftsnotwendigkeit eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Substanz und Funktion erkannt hat und den eigenständigen, urteilsfähigen, gebildeten Menschen sucht, der bereit ist, seine innere Souveränität auf seine Arbeit zu übertragen.

Führung insgesamt muß bestrebt sein, über die bloße Sachgerechtigkeit hinauszugreifen, sie muß Qualitäten entwickeln, die leistungs- und funktionsbezogen sind.

Ich darf an dieser Stelle einen theoretischen Exkurs über Elite und Führung einfügen.

Aus dem Echo eigener Arbeiten weiß ich, daß man mit dem Begriff Elite heute sehr sorgsam umgehen muß, weil ihm moralisierend anspruchsvolle Beiwerte anhaften. Stellt man jenes Verständnis von Elite, wie es im 19. Jahrhundert üblich war, zurück und versteht man unter Elite jene Gruppen, die einen prominenten Standort im Bereich der Politik und der Wirtschaft innehaben, so lassen sich im Anschluß an Wolfgang Zapfs Überlegungen sechs Funktionseliten ausmachen, die ich hier skizzieren möchte. Es bedarf dieses weiteren Exkurses, da nur aus ihm ersichtlich wird, welche Einzeldisziplinen an dem Prozeß der Führungsbildung teilhaben können.

Ich möchte im Anschluß an die Arbeit von Zapf bei den politischen Funktionsgruppen beginnen. Hierher gehören das Kabinett, die Landesregierungen, die Parlamente, die Parteien und auch Formen von politischer Elite, die in diesen Institution nicht faßbar sind. Neben diese politische Elite tritt eine Elite, ebenfalls durch Leistung und Ansehen ausgezeichnet, die man als Verwaltungselite bezeichnen könnte, wiewohl dieser Begriff nicht sonderlich prägnant ist. In dieser Gruppe würden etwa die Oberen Gerichte, die Verwaltungsspitzen der verschiedenen Behörden, der Diplomatische Dienst fallen, auch die Generalität und natürlich das breite Reservoir der Verwaltungsbürokratie. Zum Kreis der Wirtschaftseliten zählen die Wirtschaftsverbände, die Großunternehmen, die Gewerkschaften und die Berufsverbände. In einem vierten Bereich stehen die konfessionellen gebundenen und geprägten Eliten der protestantischen und katholischen Kirche und die aus der Masse herausragenden Kirchenführer. Schließlich muß noch an eine fünfte Gruppe gedacht werden, die allgemein umschrieben wird als Funktionsträger in der Kulturverwaltung. Dazu würden etwa die Kultusminister und jene Expertengremien zu rechnen sein, die Kraft ihrer Unabhängigkeit weithin gewirkt haben und noch wirken. Als eine allerletzte Gruppe nenne ich die herausragenden Vertreter der Meinungsbildung. Hier wären vor allen Dingen die in Presse, Rundfunk und Fernsehen tätigen Hauptverantwortlichen zu nennen, deren Rang vielfach unbestritten ist, die aber im Zusammenhang einer Eliten-Diskussion nicht in Betracht gezogen werden.

Nun wird fraglos manch einer sagen, daß die hier angezeigten sicher Funktionsgruppen markieren, daß ihnen aber nicht ohne weiteres das Prädikat „Elite“ zukommt. Wir müssen uns aber von den Vorstellungen lösen, die im 19. Jahrhundert mit dem Begriff „Elite“ verbunden waren, und von jenen wertgebundenen Vorstellungen, wie sie etwa in der Honoratiorenpolitik am Ausgang des 19. Jahrhunderts gang und gäbe waren. Die Tradition begründet heute keinerlei Führungsanspruch mehr, Führung ist in jedwedem Bereich leistungsgebunden und leistungsorientiert. Wie nun die mit den Veränderungen des wirtschaftlich-gesellschaftlichen Zustandes zusammenhängenden neuen Führungsqualitäten zu beschreiben sind, ist gewiß nicht einfach. Zwar gibt es eine Fülle von Äußerungen darüber, aber sie lassen alle meist die nötige Präzision vermissen. Einmal scheint sich der Führungsstil insofern zu verändern, als die Team-Arbeit an Bedeutung gewinnt. Der Vorgesetzte ist auf das Zusammenwirken mit Gleichqualifizierten angewiesen, er muß Aufgaben delegieren können, um sich für die weitreichenden Entscheidungen freizuhalten, er muß sich als primus inter pares verstehen. Die Fähigkeiten, die ihn unter anderen auszeichnen, bestehen darin, zuhören zu können, Bedenken aus-

zusprechen und Entscheidungen nach außen hin zu vertreten.

Wir kommen an dieser Stelle zum Problem der Typologisierung. Aus den vorliegenden Darstellungen, in denen die Unterschiedlichkeit und auch Unbestimmtheit der Begriffe deutlich wird, darf ich einen allerdings überzeugenden Typologierungsversuch vorführen: Die typischen Führungsgruppen in Unternehmen und Betrieb. Diese Einteilung ist maßgeblich für die Bezeichnung der in den einzelnen Veranstaltungen erwarteten Teilnehmer.

I. Unternehmer

Kennzeichen: Träger der unternehmenspolitischen Entschlüsse und der letzten Verantwortung für die Durchführung.

II. Obere Führungskräfte

1. Kennzeichen:

Stellung unmittelbar unter dem Unternehmer.

Träger allgemeinen Auftrags in der Durchführung der festgelegten Unternehmenspolitik.

Träger der Verantwortung für die Durchführung des allgemeinen Auftrags („Linie“) oder

Leitende Träger zentraler Spezialaufgaben ohne oder nur mit mittelbarer Exekutive („Stab“).

2. Aufgabe:

a) Weitgehend selbständige Führung eines oder mehrerer Hauptarbeitsgebiete.

b) Beratung des Unternehmers, Vorbereitung der Unternehmensentscheidungen.

3. Anforderungen:

Fähigkeit, den weitgespannten Verantwortungsbereich im Rahmen der unternehmenspolitischen Notwendigkeiten und Möglichkeiten zu führen.

Erforderlich z. B. hohe dispositive Fähigkeiten in bezug auf Planung, Organisation, Verwaltung und Kontrolle, Fähigkeit der Menschenführung, hohes Verantwortungsbewußtsein, hervorragende Spezialkenntnisse.

III. Mittlere Führungskräfte

1. Kennzeichen:

Träger speziellen Auftrags mit umfassendem Verantwortungsbereich.

Träger der Verantwortung für die Durchführung des speziellen Auftrags durch nachgeordnete Führungskräfte („Linie“) oder

Bearbeiter von Spezialaufgaben als ständige Funktion ohne wesentliche Exekutive („Stab“).

2. Aufgabe:

a) Führung eines Sachgebietes (Teil eines Hauptarbeitsgebietes).

b) Einsatz und Überwachung der Führungskräfte der Unterstufe.

3. Anforderungen:

Fähigkeit, den engeren Verantwortungsbereich im Rahmen der sachlichen und persönlichen Gegebenheiten zu führen.

Erforderlich z. B. dispositive Fähigkeiten in bezug auf Planung, Organisation, Verwaltung und Kon-

trolle, Fähigkeit der Menschenführung, Mut zur Verantwortung, Spezialkenntnisse.

IV. Untere Führungskräfte

1. Kennzeichen:

Träger von Aufträgen mit begrenztem Verantwortungsbereich, in der Regel ohne Untergebene mit Führungsbefugnis.

2. Aufgabe:

Einsatz, Anleitung und Überwachung des Personenkreises, der lediglich ausführend arbeitet.

3. Anforderungen:

Fähigkeit zur Menschenführung im ständigen Kontakt mit den ausführenden Arbeitskräften; fachliche Beherrschung der beaufsichtigten Arbeit.

Diese Anforderungen und Ansprüche an Führungsstil und Führungsqualität ist in Kuhnkes Worten allgemein so zu umschreiben: „Die Führung in der Wirtschaft muß a) über die anzustrebenden Ziele und die dorthin einzuschlagenden Wege entscheiden, b) die dazu notwendige Arbeit und deren Ausführung planen, c) die dafür notwendige Organisation aufbauen, d) für die Koordination aller Arbeiten sorgen, e) die Arbeits- und Zielkontrolle gewährleisten, f) die notwendige Information von oben nach unten und unten nach oben sicherstellen“, und wenig später fährt er fort: „Führung in der Wirtschaft ist nach meinen Beobachtungen identisch mit der Fähigkeit, andere Menschen erfolgreich zu machen. Denn das organisierte Unternehmen und nicht mehr der große Einzelgänger ist das unternehmerische Zentrum der modernen Wirtschaft und Gesellschaft geworden“.

Daß solche Führungsqualitäten auch in den Staaten des Ostblocks beachtet und erwartet werden und sich damit die technologisch motivierte Konvergenztheorie erneut bestätigt, läßt sich u. a. an zwei Äußerungen ablesen, deren erste von dem Krakauer Ökonom Professor Zalewski, deren zweite von Professor Afanasew stammt: „Der Vorgesetzte muß herausfinden, welche Spezialisten sich am besten für die betreffenden Aufgaben eignen. Er ist für ihre Auswahl, für ihre Position in der Organisation verantwortlich und legt die großen Linien ihrer Tätigkeit fest . . . Es ist verständlich, daß eine solche Entwicklung die Arbeitsmethoden der Vorgesetzten ändert. Er benötigt die Hilfe eines Teams“. „Wenn unsere jungen Leute von der Hochschule kommen, verstehen sie eine Menge von der Technik. Aber sie stehen oft hilflos vor den einfachsten Führungsaufgaben. Mit einem Wort: Wir bilden Fachleute aus, aber keine Führungskräfte“. In diesen beiden Belegen spiegelt sich wider, daß die irriige Auffassung verabschiedet werden muß, daß Sachkenntnis allein schon Führungsqualitäten begründet. In einer Unternehmerumfrage sind stichwortartig die folgenden Qualitäten genannt worden, die für Führungsaufgaben unerläßlich seien: Selbstdisziplin, Energie, Ausdauer, Entscheidungskraft, Mut, Menschenkenntnis, Vorbildlichkeit, gesunder Menschenverstand, Allgemeinbildung, Weltläufigkeit, Elastizität, Entscheidungsbereitschaft.

Dieser gleichsam idealtypisch stilisierte Tugendkatalog mutet an wie ein profanisierter oder säkularisierter Dekalog für wirtschaftliche Führungskräfte. Daraus folgt sogleich der Ruf nach Ausbildungsinstituten, die sich dem Auftrag zuordnen, einen so idealtypisch verfaßten Nachwuchs heranzubilden. Daß

die Universität, wie gelegentlich gemeint wird, der rechte Ort für eine solch pragmatische Führungsausbildung und Weiterbildung sei, halte ich nicht unbedingt für richtig, zumal wenn die Universität in der eingeübten Praxis und dem Selbstverständnis verbleibt, daß sie zwar Berufsvorbildung aber nicht Berufsausbildung leiste. Mir erscheinen demgegenüber Akademien für das Management sinnvoller, da in ihnen die erforderliche Verbindung von Theorie und Praxis hergestellt werden kann und sie rasch am wechselnden Bedarf orientiert werden können.

Hier hat die Wirtschaft in der Tat beachtliche Anstrengungen unternommen: Die Zahl der Fortbildungsinstitute hat ständig zugenommen, die vor allem amerikanischen Erfahrungen sind klug ausgewertet worden und es gibt, wenn auch noch anfängerhaft, eine Methodik und Didaktik der Managementbildung. Daneben verdienen auch die vielfältigen innerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen unsere Aufmerksamkeit, so die Verbesserung und Überschaubarkeit der Aufstiegschancen durch Stufenausbildung, so das enge Geflecht von Maßnahmen zur Weiterbildung der Ausbilder und schließlich spezielle Führungsseminare in Großbetrieben, von denen ich hier nur das Bolkow-Bildungsprogramm nenne. Gerade diese Führungsseminare scheinen mir von ihrer Thematik her dem zu entsprechen, was von einer modernen Führung zu erwarten und was von ihr gefordert wird.

In einer Beschreibung der Führungsseminare werden Konzeption, Verfahren und Eindrücke wie folgt mitgeteilt:

„Führungsseminare spielen im Bolkow-Bildungsprogramm eine besondere Rolle. Es sind Wochenend-Seminare, die ausschließlich für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte veranstaltet werden, denen sie Anregung und Hilfe zur persönlichen Weiterentwicklung geben sollen, und zwar in:

1. Management-Technik, das heißt in Planung, Organisation, Entscheidungsbildung, Delegation, Kontrolle und anderem mehr;
2. Kooperationssystematik, das heißt in Information, Meinungs- und Kontaktpflege, Koordination, Prozeß- und Systemdenken und dergleichen;
3. Menschenführung, das heißt in Menschenkenntnis und -beurteilung, in zwischenmenschlicher Verhaltenssteuerung, Menschenbildung (vor allem in der Hinführung zur Lernfähigkeit, zu beruflicher Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit, kooperativem Führungsstil und so weiter).

Darüber hinaus bieten die Führungsseminare den leitenden Mitarbeitern zusätzlich Gelegenheiten zu Kontakt und Erfahrungsaustausch; sie geben ihnen aber auch die Möglichkeit, einen gemeinsamen Stil der Kollegialität und der Zusammenarbeit zu entwickeln sowie sich mit gesellschaftlichen und politischen Fragen auseinanderzusetzen. Die Referate, die Wissenschaftler sowie erfahrene Praktiker aus Betrieben ähnlicher Führungsstruktur, aber auch Führungskräfte aus dem eigenen Haus halten, führen zu ausgiebigen Gruppen- und Plenumsgesprächen, deren Ergebnisse schriftlich festgehalten werden. Diese Ergebnisse bilden wichtige Grundlagen personal- und sozialpolitischer Entscheidungen und Maßnahmen auf sämtlichen betrieblichen Führungsebenen, vor allem für die Weiterbildung der Mitarbeiter und für die Nachwuchsförderung.

Fortsetzung in Heft 4.

Anforderung an Führungskräfte der DBP unter Berücksichtigung der Datenverarbeitung

Vortrag von Abteilungspräsident Dr. J. Herrmann, PTZ Darmstadt, gehalten auf dem Jahrestreffen der Vereinigung der höheren Postbeamten 1969 in Düsseldorf.

Es ist das Merkmal sozialer Gebilde – Behörden, Körperschaften, Unternehmen –, daß ihnen von außen bestimmte Ziele gesetzt sind. Die Aufgaben der Deutschen Bundespost sind im Postverwaltungsgesetz und in der Bundeshaushaltsordnung formuliert. Die DBP hat Dienste des Nachrichtenwesens, der Güter- und Personenbeförderung und des Geldverkehrs gemeinwirtschaftlich, sparsam und mit modernen Anlagen zu leisten. Alle Personen, die nicht nur ausführend, sondern in irgendeiner Funktion steuernd tätig sind für die Selbsterhaltung und für die Zielverwirklichung der DBP, sind Führungskräfte. Im Rahmen dieses Referates soll ohne Einzelprüfung davon ausgegangen werden, daß alle Dienstposten des höheren Dienstes zur Erledigung von Führungsaufgaben eingerichtet sind.

Der Versuch liegt nahe, die Anforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden, mit Hilfe der Psychologie zu bestimmen. Er beruht auf der Vorstellung, daß es eine Führungseigenschaft als bestimmten Charakterzug einer Person gibt, die zu anderen Persönlichkeitseigenschaften in einer festen Beziehung steht und die auf einfache Persönlichkeitsfaktoren (wie Intelligenz oder Energie) zurückführbar ist. Da solche Persönlichkeitsfaktoren mit psychologischen Testmethoden feststellbar und meßbar sind, könnte man mit Hilfe von Einstellungstests ermitteln, ob ein Bewerber über die begehrte Führungseigenschaft verfügt oder nicht.

Peter R. Hofstätter, der es wissen müßte, weil er selbst Heerespsychologe gewesen ist, hält diese Methode nicht für erfolgversprechend. Sie basiert auf dem Glaubenssatz: Es gibt geborene Führer. In Wirklichkeit ist die „Führungseigenschaft“ ein sehr komplexes Merkmal, das nicht in allgemeine Persönlichkeitsvariablen zu zerlegen und nicht durch Test wie ein Intelligenzquotient zu messen ist. Eigenschaften wie „Wachsamkeit“, „Organisationstalent“, „Durchstehvermögen“ können Resultanten verschiedenster Persönlichkeitsfaktoren sein.

Ein besserer Weg, zu den Anforderungen an Führungskräfte zu gelangen, führt über die Analyse der Führungstätigkeit. Wir fragen: Wie vollzieht sich das Führen im einzelnen? Aus den notwendigen Handlungen lassen sich dann Anforderungen ableiten.

Die Führungstätigkeit – als Zielverwirklichung und Selbsterhaltung des Gebildes – vollzieht sich durch eine Kette von *Entscheidungen*. Immer aufs neue muß eine bestimmte Verhaltensweise aus einer Fülle möglicher Verhaltensweisen ausgewählt werden. Zur Führung im Gegensatz zu Routinetätigkeiten gehört wesentlich, daß man jeweils auch hätte anders handeln können, daß man den besten Weg suchen muß. Charakteristisch dabei ist die unvollständige Information. Bei Führungsentscheidungen sind nicht alle Einflußgrößen genau bekannt. Sie sind vor allem deshalb unbekannt, weil Führungsentscheidungen in die Zukunft zielen und wir über die Reaktion der betroffenen Umwelt niemals genau Bescheid wissen können.

An dieser Stelle versperrt ein zweiter Irrglaube die Sicht auf eine Beantwortung unserer im Thema gestellten Frage. Zur Ideologie des geborenen Führers tritt die Ideologie des einsamen Führers. Man hält die Entscheidung für ein persönliches Wagnis der Führungskraft, für einen Sprung ins Ungewisse, den niemand der Führungskraft abnehmen kann, bei dem niemand der Führungskraft helfen kann.

Der Mythos von der einsamen Entscheidung trifft vielleicht auf den Feldherrn von Leuthen zu, er trifft schon nicht mehr auf den Feldherrn von Tannenberg und des Durchbruchs in der Normandie und gewiß nicht auf einen Unternehmer zu, der eine elektronische Datenverarbeitungsanlage für seinen Betrieb anschafft. Dieser letzte Fall ist als Prototyp einer komplexen Entscheidung kürzlich vom Institut für empirische Wirtschaftsforschung der Universität Mannheim sorgfältig untersucht worden. Das Ergebnis dieser Untersuchung war: Eine Entscheidung ist nicht ein punktueller Akt, sondern ein Prozeß zur Hervorbringung eines geistigen Produkts. Bei diesem Prozeß ist eine Mehrheit von Personen beteiligt, er ist in eine Mehrheit von Operationen gegliedert und erstreckt sich über einen ganzen Zeitraum. Die Zahl der Personen und der Operationen und die Länge des Zeitraumes hängen vom Gewicht der Entscheidung ab.

Als Mittel, die Führungstätigkeit im einzelnen zu erfassen, soll im folgenden der Entscheidungsprozeß analysiert werden, indem wir ihn in 6 Phasen zerlegen.

Phase 1: Problembestimmung

Das in der Organisationsliteratur verbreitete Modell, in dem zu Beginn eines Führungshandelns ein fest umrissener Auftrag oder eine klar formulierte Zielvorstellung stehen, ist unbrauchbar. In den meisten Fällen bildet die Zielformulierung bereits eine schwierige Etappe auf dem Weg zur Lösung eines Problems. Führungskräfte aller Ebenen müssen eine eigene Initiative entwickeln und sich in dem allgemeinen Rahmen ihrer Zuständigkeit und Verantwortung selbst Aufgaben stellen. Sie müssen erkennen, wo etwas in Unordnung geraten ist. Sie müssen Ansatzpunkte für ein Führungshandeln aufspüren.

Als technische Hilfsmittel hierzu können Methoden der systematischen Schwachstellenforschung und des betrieblichen Meldewesens dienen, die sich bis zu einem umfassenden betrieblichen Informationssystem (Management Information System) steigern lassen, das unter Einsatz einer elektronischen Datenverarbeitungsanlage mit Datensichtstationen zu betreiben ist. Die Bedeutung dieser Phase der genauen Bestimmung eines zu lösenden Problems wird oft unterschätzt. Demgegenüber hat ein Naturwissenschaftler von Rang, Teilhard de Chardin, ausgesprochen: Doch hat man ein Problem nicht schon beinahe gelöst, wenn man im Stande ist, es klar zu formulieren?“

Phase 2: Felderkundung

Es kommt darauf an, die Spanne der Ungewißheit bei der Entscheidung so klein wie möglich zu halten. Des-

halb müssen alle Fakten, die für die Entscheidung maßgebend sein können, gesammelt und geordnet werden. Die Informationssammlung soll über das präzise formulierte Problem hinaus reichen. Das gesamte Feld, in das das Problem eingebettet ist, muß erkundet und für die weitere Arbeit modellhaft abgebildet werden.

In dieser Phase gibt es als technische Hilfsmittel alle Verfahren der Ist-Aufnahme der klassischen Organisationslehre einschließlich der Techniken modellhafter Abbildung. Ferner gehören hierher die Methoden, Zustände rein quantitativ zu beschreiben, wie sie Kostenrechnung, Markt- und Meinungsforschung zur Verfügung stellen. Gelingt es, ein Problem rein in Zahlen zu fassen, kann die Entscheidung mit den Mitteln der mathematischen Statistik vorbereitet werden. Diese Mittel verlangen im allgemeinen eine so hohe Zahl von Rechenoperationen, daß ein Computereinsatz notwendig wird.

Phase 3: Problembewertung

In dieser Phase werden die vorher gesammelten und geordneten Informationen analysiert und kritisiert. Sie werden mit dem Wissen und der Erfahrung der Führungskräfte verknüpft, unter höheren Gesichtspunkten geprüft, und es wird versucht, sie in unsere Rechtsordnung, in unsere Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung einzufügen. Die Normen, die aus diesen Ordnungen abgeleitet werden können, müssen auf das vorliegende Einzelproblem angewandt werden. Dabei muß die Führungskraft in der Lage sein, jeweils die wesentlichen Bestandteile des Problems klar von den unwesentlichen Bestandteilen zu unterscheiden.

Als technische Hilfsmittel können wir hierbei lediglich feste Sammlungen immer wiederkehrender Prüfungen (check lists) anwenden. So lassen sich Probleme allgemein danach beurteilen, ob ihre Lösungen

- technisch möglich?
- wirtschaftlich sinnvoll?
- sozial vertretbar?

sind.

Phase 4: Planung

Beim Durchlaufen des Weges vom Ist zum Soll haben die planenden Führungskräfte die Aufgabe, jeweils mehrere Lösungen des Problems zu finden, durchzuspielen und zu bewerten. Die Planungsphase ist die eigentliche Phase der Entscheidungsvorbereitung, sie sollte zu einer Reihe möglicher Alternativen für das Verhalten führen.

Zur Bewältigung dieser Aufgabe stehen die modernen Planungstechniken zur Verfügung, aus deren großen Zahl nur die Gestaltung mit Ablaufmodellen, die Simulationstechnik, die Netzplantechnik, die Optimierungsrechnung und der kalkulatorische Vergleich genannt seien. Diese Techniken können nur in sehr einfachen Fällen ohne elektronische Rechner angewandt werden. Durch Standardprogramme der Hersteller wird der Rechnereinsatz für die Anwender wesentlich erleichtert.

Die Fülle der Planungstechniken soll nicht darüber täuschen, daß bei jeder Planung als wichtigster Bestandteil ein kreatives Moment, der zündende Funke eines Einfalls, übrig bleibt.

Phase 5: Entschluß

Die Planungsphase endet mit bewerteten Verhaltensalternativen. Hierauf folgt der Akt der Problemlösung: Eine Führungskraft trifft die Wahl unter den Alternativen.

Bei folgenreichen Entscheidungen tritt trotz bester Vorbereitung durch Pläne und Rechnungen eine außerordentlich starke Belastung an den heran, der endgültig Ja oder Nein, A oder B zu sagen hat. Das Abwägen der Vor- und Nachteile aller Alternativen, das Prüfen der Ergebnisse von Optimierungsrechnungen auf die vorher getroffenen Bewertungen und auf die Plausibilität der Resultate hin, bleibt menschliches Handeln und bleibt unauflösbarer Rest der Entscheidung als Sprung in ein Ungewisses. Für den einzelnen kann der Entschluß erleichtert werden, wenn er in einem Entscheidungsteam getroffen wird.

Phase 6: Planverwirklichung

Der Weg führt nun vom Soll zum neuen Ist. Die getroffene Entscheidung soll durchgesetzt und im praktischen Betrieb verwirklicht werden. Dazu ist es notwendig, andere Menschen – Vorgesetzte, Mitarbeiter, Untergebene – von der Richtigkeit der Entscheidung zu überzeugen. Nicht vorausgesehene Schwierigkeiten, jetzt erst auftauchende Planungsfehler müssen überwunden und durch Zusatzentscheidungen beseitigt werden. Bei schweren Mängeln in der Entscheidungsvorbereitung muß möglicherweise der Plan modifiziert werden. Schließlich muß gesichert werden, daß die geplante Neuordnung verwirklicht wird, und es muß kontrolliert werden, daß sie auf Dauer beibehalten wird.

Für Folgerungen aus diesem 6-Phasen-Schema sind weiterhin 3 Punkte zu berücksichtigen.

1. Die Einwirkung auf andere Menschen ist oben nur bei der letzten Phase erwähnt worden. In Wirklichkeit durchzieht sie alle 6 Phasen. In allen Abschnitten der Führungstätigkeit muß mit anderen Menschen verhandelt werden, müssen andere Menschen davon überzeugt werden, daß ein bestimmtes Problem vorliegt und daß es zweckmäßig ist, dieses Problem in der bestimmten Weise zu lösen. Die Kommunikationslinien verlaufen dabei sowohl zu den Vorgesetzten wie auch zu Führungskräften gleicher Ebene, zu nachgeordneten Mitarbeitern und zum Sozialpartner.
2. Nicht jeder Führungsakt durchläuft alle 6 Phasen. Es gibt eine große Zahl von Entscheidungen im laufenden Betriebsgeschehen, die ohne besondere Zielformulierung und ohne besondere Planungsarbeiten zu treffen sind. Immer aber muß ein Entschluß gefaßt werden, und dieser Entschluß muß sich darauf stützen, daß ein Zustand oder ein Ereignis peinlich genau in seinem Ist erfaßt und analysiert ist. Der Phase 5 müssen also immer eine Phase 2 und eine Phase 3 vorhergehen, wobei es sehr wichtig ist, diese Phasen klar von einander zu trennen.
3. Nicht jede Führungskraft ist bei allen 6 Phasen beteiligt. Für weittragende Entscheidungen herrscht auch im Führungshandeln eine gewisse Arbeitsteilung. Als Hilfe für die Instanz, die schließlich beurteilt und dann die Entscheidung trifft, sind Spezialkräfte für die Informationssammlung und -ordnung, für die Planung und für die Kontrolle tätig. Das Mannheimer Institut hat festgestellt, daß im Durchschnitt 13 Personen bei der EDV-Erstbeschaffung in führenden Positionen mitwirkten. Dies ist Ausdruck des Prinzips der Führung mit Stäben. Die Kräfte des höheren Dienstes der DBP sind im Laufe ihres Berufslebens wechselnd in Stabs- und Kommandostellen tätig.

Es soll nunmehr von der Analyse des Führungshandelns auf die Anforderungen an die Führungs-

kräfte übergegangen werden. Wir denken uns dabei, daß wir einen Längsschnitt durch das 6-Phasen-Schema legen, und können dann deutlich 4 Schichten unterscheiden.

Schicht 1: Fachwissen

Es wurde gezeigt, daß das zu lösende Problem in eine rechtliche und soziale Umwelt eingeordnet und daß es mit technischen und wirtschaftlichen Kriterien zu prüfen ist. Eine Führungstätigkeit bei der DBP vollzieht sich in einem Raum, der eine rechtliche, eine soziale, eine wirtschaftliche und eine technische Dimension hat. Daraus leitet sich für die Führungskräfte ein erforderliches Fachwissen mit juristischen, sozialen, wirtschaftlichen und technischen Bestandteilen ab. Da man ein solches Gesamtwissen nicht bei einzelnen Führungskräften vorfinden kann, müssen sich schwierige Entscheidungen in das Führungsteam oder in das Zusammenspiel von Kommando und Stab verlagern.

Schicht 2: Allgemeines Führungswissen

Führungskräfte müssen die technischen Hilfsmittel für das Führen zu handhaben wissen. In diesem Zusammenhang wurden oben erwähnt: Die Methoden der Informationsbeschaffung, der Informationsverknüpfung und -auswertung, die vielen Planungsmethoden, für deren Anwendung wichtigstes Werkzeug die EDV ist, und schließlich – mit einem gewissen Vorbehalt – auch die Grundsätze der Menschenführung und der Menschenbehandlung, wie sie uns die Gruppenpsychologie und die Betriebssoziologie vermitteln.

Schicht 3: Intellektuelle Fähigkeiten

In allen Phasen besteht ein erheblicher Bedarf an intellektueller Potenz. Aus einem vorgegebenen Zielrahmen sollen Zielpunkte abgeleitet werden, es sollen Problemfelder in allen Zusammenhängen erfaßt, Informationsmassen geordnet und gegliedert, die geordneten Informationen beurteilt werden, schließlich sind allgemeine Kriterien auf den Einzelfall anzuwenden, Einfälle zu finden, alternative Verhaltensweisen zu bewerten und in die Zukunft hinein abzuschätzen. Diese Aufgaben bilden geradezu eine Herausforderung an den Scharfsinn, an die schnelle Auffassungsgabe, an den analytischen Verstand, an kreative und konstruktive Fähigkeiten.

Schicht 4: Charakterliche Fähigkeiten

Über das Intellektuelle hinaus werden von den Führungskräften Fähigkeiten gefordert, die nicht-intellektueller Art sind. Führungskräfte sollen eigene Initiative entfalten, sie sollen bereit sein, Verantwortung zu tragen, sie sollen fähig sein, sich nach sorgfältiger Abwägung zu entschließen, Entscheidungen durchzuhalten und gegen Widerstände durchzusetzen, sie sollen Geschick zum Verhandeln und zum Überzeugen entwickeln und sollen nach einem sorgfältigen Entscheidungsprozeß auch selbstvertrauend und selbstsicher sein. Wegen dieser notwendigen Charakterzüge konnte es zur Ideologie des geborenen Führers kommen. Auch nach der Rationalisierung des Entscheidungsprozesses kommt den charakterlichen Eigenschaften der Führungskräfte eine außerordentlich große Bedeutung zu.

Auf Grund dieser Gliederung der Anforderungen muß versucht werden, die 4 Schichten bestimmten Stufen der Vor-, Aus- und Fortbildung zuzuordnen. Dabei sollen 3 Thesen für die Laufbahngestaltung des höheren Dienstes aufgestellt werden.

1. Die Zuordnung ist recht klar bei der Schicht 3 „Intellektuelle Fähigkeiten“. Alle die erwähnten Momente – klares Erfassen von Ist-Zuständen; Analyse, Kritik, Deduktion, Subsumtion, Konstruktion; Unterscheiden des Problemrelevanten vom Irrelevanten; Durchspielen von Variablen mit großen Wertebereichen – treten bei jeder wissenschaftlichen Ausbildung auf. Man kann eine Wissenschaft als Modell ansehen, an dem intellektuelle Fähigkeiten gebildet und bewährt werden. Wissenschaftliches Arbeiten ist Arbeit unter den gleichen *intellektuellen* Anforderungen wie Führungshandeln im Betrieb. Der Bildungswert entfaltet sich aber nur für den, der tief genug in einen Wissenszweig eingedrungen ist. Jedes akademische Fach ist ein Trainingsfeld für intellektuelle Führungsfähigkeiten. Es ist kein Grund einzusehen, im Regelfall bei der Einstellung von Führungskräften auf diese Trainingszeit zu verzichten.

These 1: Vorbildungsvoraussetzung für Führungskräfte soll auch in Zukunft ein abgeschlossenes Hochschulstudium sein.

Es ist anzumerken, daß ein Studienabschluß neben dem Bildungseffekt auch einen Ausleseeffekt hat. Nachdem die Durchführung eines Hochschulstudiums nicht mehr an eine besonders finanzielle Lage des Elternhauses gebunden ist, kann man davon ausgehen, daß die Chance, gute Leute einzustellen, bei einer Auswahl unter Hochschulabsolventen größer ist als bei einer Auswahl unter Bewerbern, die sich den Mühen eines Hochschulstudiums nicht unterzogen haben. Der Aufstieg in den höheren Dienst dient als Korrektiv für Fälle, die von der Regel abweichen.

2. An die Forderung nach einem Hochschulstudium schließt sich die Frage an, welche Fachrichtungen für zukünftige Führungskräfte der DBP in Betracht kommen. Diese Frage muß im Hinblick auf die intellektuellen Fähigkeiten, auf das Fachwissen und das allgemeine Führungswissen untersucht werden.

Nahezu jede Disziplin behauptet von sich selbst, daß sie in besonders guter Weise den Intellekt schule. Es wäre sehr wertvoll herauszufinden, welche Art des Denkens bestimmte Disziplinen besonders fördern und welche Art sie behindern. An wissenschaftlich brauchbaren Untersuchungen über den allgemeinen Bildungswert der einzelnen Fächer fehlt es indessen bis heute. Wir müssen deshalb für die Bildung intellektueller Fähigkeiten von einer Ranggleichheit aller Disziplinen ausgehen.

Die DBP bildet eine rechtliche, wirtschaftliche, soziale und technische Einheit, sie ist eingefügt in eine rechtliche, wirtschaftliche, soziale und technische Umwelt. Von den Führungskräften muß deshalb wie bisher juristisches, wirtschaftswissenschaftliches, sozialwissenschaftliches und ingenieurwissenschaftliches Fachwissen verlangt werden. Für die Betriebsgestaltung kommt es darauf an, die Kräfte mit den unterschiedlichen Vorbildungen nicht in strenger Spezialisierung zu halten, sondern sie zu einer allgemeinen Führungsschicht zu verschmelzen.

Das allgemeine Führungswissen mit seinen Methoden und Techniken kommt bei allen akademischen Disziplinen nicht ausreichend zur Geltung. Wir finden am meisten von ihm im Ausbildungsgang der Betriebswirte und der Wirtschaftsingenieure, müssen aber einen breiteren Eingang in alle Studiengänge fordern. Bis das verwirklicht ist, bleiben wir für das allgemeine Führungswissen in erster Linie auf die Aus- und Fortbildung angewiesen.

Bei einer Zusammenschau der drei Aspekte tritt die überragende Bedeutung des Hochschulstudiums bei der Bildung intellektueller Fähigkeiten hervor. Man sollte deshalb bei den Fachrichtungen, die man als Vorbildung für die Führungskräfte bei der DBP zuläßt, nicht zu engherzig sein und sollte im Grundsatz allen akademischen Zweigen den Weg in unsere Führungsschicht offen halten. Es kann nur von Vorteil sein, wenn Probleme von vielen Positionen aus angegangen werden und wenn man Teams aus Menschen vielfältiger Denkrichtungen zusammensetzen kann. Im Rahmen der Bewerberauswahl läßt sich verhüten, daß dieser Grundsatz in unsinniger Weise angewandt wird.

These 2. Zugang zum höheren Dienst der DBP sollen Bewerber aller Fakultäten haben, wobei der Grundbedarf an Ingenieuren, Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaftlern und Juristen in angemessener Weise zu berücksichtigen ist.

3. Was die Schicht „Allgemeines Führungswissen“ anbelangt, so ist festzustellen, daß man in Deutschland „Management“ nicht studieren kann. Das ist jedenfalls dann kein Nachteil, wenn es möglich ist, das Führungswissen berufsbegleitend in einem permanenten Bildungsgang zu erlangen, zu erweitern und immer wieder zu aktualisieren. In dieser Weise sollte das Führungswissen alle Stufen – die Vorbildung, die Ausbildung und die Fortbildung – durchdringen. Eine Führungsakademie als Kristallisationspunkt dieser Bemühungen, ist zu begrüßen. Bei der Planung der Lehrgänge muß der Stoff an den jeweiligen Grad von Berufspraxis der Teilnehmer angepaßt werden. Manche Gebiete des Führungswissens können der Grundlegung der Berufspraxis dienen, andere werden erst verständlich und gewinnen erst Bedeutung, wenn der Akademieschüler über praktische Kenntnisse und Erfahrungen verfügt.

Will man eine Führungsakademie über die Vermittlung von Wissensstoff hinaus zu einer Übungsstätte für das Führungshandeln erheben, muß man praktische Führungsfälle so aufbereiten, daß sie von den Teilnehmern durchgespielt werden können. Es gibt dabei die Möglichkeiten der Fallstudie, des Rollenspiels, des Planspiels und der Rahmenübung. Zu bedenken dabei ist jedoch, daß im Spiel nur die intellektuellen, nicht aber die charakterlichen Fähigkeiten entwickelt und getestet werden können. Ein Spiel verläuft in einem entspannten Feld, es gleicht einem Kartenspiel ohne Geldeinsatz. Der Charakter einer Führungskraft kann sich aber gerade nur im Spannungsfeld wirklicher Widerstände bewähren. Dieser Gesichtspunkt ist vor allem zu berücksichtigen, wenn man eine Führungsakademie dazu benutzen will, Führungskräfte zu finden und auszuwählen. Ein Akademieurteil grenzt notgedrungen die Auslese auf das vorhandene Wissen und die vorhandenen intellektuellen Fähigkeiten ein; die charakterlichen Fähigkeiten müssen unberücksichtigt bleiben.

Daraus ergibt sich, daß eine Führungsakademie die Führungspraxis nicht ersetzen, sondern nur ergänzen kann. Abzulehnen ist deshalb eine Führungshochschule, die ihren Absolventen unmittelbaren Zugang zu höheren Führungspositionen verschafft, die aber keine Berufspraxis verlangt, sondern ohne zeitliche Unterbrechung sich an ein Fachstudium anschließt. Der ohnedies übertriebene Glaube der Deutschen an Bildungsstätten und Bildungspatente würde durch einen Glauben an die Wunderwirkung einer Superhochschule gekrönt werden.

These 3: Eine Führungsakademie ist als Bildungsstätte des allgemeinen Führungswissens und möglicherweise als Trainingsstätte intellektueller Fähigkeiten von hohem Wert, man kann ihr jedoch nicht allein und nicht einmal überwiegend die Auslese von Führungskräften überlassen.

Ansprache von Herr Staatssekretär Prof. Dr.-Ing. Pausch beim Gesellschaftsabend

Hochverehrte Damen, liebe Kollegen!

Es ist für mich eine außerordentliche Freude, daß es mir gelungen ist, doch noch nach Düsseldorf zu kommen. Die Termine sind eingeplant und vorgemerkt, aber um ein Haar wäre es nicht einmal möglich gewesen, heute Nachmittag rechtzeitig anwesend und diesen Abend mit Ihnen zusammen zu sein. Es ist ja nicht nur die Zeitnot, mit der wir aktiven Beamten leben müssen; es ist die politische Seite, die es einem nicht recht gestattet, einen Zeitplan einzuhalten. Es kommt nur zu leicht immer etwas dazwischen.

Dieses ist auch der Grund, daß unser Minister, der zugesagt hatte, hier nach Düsseldorf zu kommen, leider im letzten Augenblick verhindert war; er hat mich eigens beauftragt, Ihnen seine Grüße und seine besten Wünsche für eine erfolgreiche Tagung zu überbringen. Es tut ihm außerordentlich leid, daß er sein Vorhaben nicht hat verwirklichen können. Ich hatte nochmals am Montag mit ihm gesprochen und er hat seinen Terminkalender auf die Minute genau durchgesehen und hatte in Aussicht genommen, hier-

her zu kommen. Aber ein noch wichtigeres Ereignis kam zuvor.

Es handelte sich um die Kabinettsitzung u. a. über das Thema Postreisedienst. Ich glaube, daß ich hier der Bekanntmachung nicht vorgreife – morgen wird es ja sicher in der Zeitung zu lesen sein –, wenn ich Ihnen die erfreuliche Mitteilung mache, daß die beabsichtigte Vereinnahmung unseres Postreisedienstes durch die Bundesbahn nicht kommen wird. Wenn die Tätigkeit auf dem politischen Sektor vielfach wenig fachlichen Erfolg, dagegen Ärger und viele vergebliche Arbeit bringt, so freut es einen doch, wenn dann auf solchen Teilgebieten, die für die Verwaltung außerordentlich wichtig sind, Schlimmes hat verhindert werden können. Es ist dies hier zweifellos der Fall. Es wird zwar eine Art Zusammenlegung des dienstlichen Betriebes kommen, jedoch bleiben das Personal und der Werkstättenbetrieb bei den jeweiligen Verwaltungen und es wird nur eine Verkehrsgemeinschaft gegründet, die der Lösung der jeweiligen Probleme dient.

Mit Genugtuung habe ich heute den Worten des 1. Vorsitzenden der Vereinigung der Höheren Postbeamten entnehmen können, wie erfolgreich diese Tagung verlaufen ist. Es ist erfreulich, daß man die Notwendigkeit erkennt, die Technik, die wir ausüben, nach modernen Gesichtspunkten umzustellen und daß man weiß, daß sich die Aus- und Fortbildung den Gegebenheiten von heute anpassen muß. Mit Freude kann man, glaube ich, feststellen, daß die innere Bereitschaft vorhanden ist, den neuen Dienstbetrieb und die neue Organisation den technischen Fortschritten anzupassen. Ich glaube, der Wille zum Anfangen, so wie es heute genannt worden ist, ist gerade in unseren Kreisen vorhanden. Es ist nur sehr, sehr schwer, diesen Willen durch eine revolutionäre Tat umzusetzen. Ich meine, so ginge es gar nicht; man kann nicht alles einreißen, um von neuem aufzubauen. Wir müssen versuchen, sozusagen von innen heraus, neue Organisation zu schaffen. Hier glaube ich, müssen wir an jeden einzelnen von uns appellieren. Schließlich sind wir ja die Postverwaltung; jeder steht an einem mehr oder weniger verantwortlichen Posten und jeder kann das neue Neue versuchen durchzuführen, Vorschläge machen, Verbesserungen einführen.

Nun, meine Damen, entschuldigen Sie bitte, daß ich hier versuche, diese Gedanken vorzubringen. Ich nehme Rücksicht auf Ihre Anwesenheit und möchte nicht tiefschürfende Betrachtungen anstellen, sondern auf das Fest zurückgehen. Es ist für uns Männer sehr schwer: Wir gehen im Beruf auf und die Familie — gestehen wir es nur ein — kommt zu kurz. Erst im Urlaub gelingt es, uns von den beruflichen Sorgen loszureißen. Ich hatte gerade das Glück, in einem Urlaub herrlich weit weg zu sein ohne Rundfunk, Fernsehen und Zeitung, und muß sagen, man kann auch ohne Arbeit sehr gut leben. Ich habe Zeit gehabt, etwas nachzudenken, zum Nachdenken natürlich über berufliche Probleme, aber auch über das Leben im allgemeinen und hatte — es war eine Schiffsreise*) — sehr viel Gelegenheit, mit Kollegen und Nichtkollegen zu sprechen. Es war eine glückliche Umgebung. Zwei Drittel der Passagiere kamen nicht von der Post. Darunter waren Richter und Rechtsanwälte, und ich kann aus diesem Erleben heraus sagen, wie eigent-

*) Es handelt sich um die von Dr. Keßler, Hamburg, geplante und vom 21. 3. bis 19. 4. durchgeführte „Argonaut-Tour“.

lich diese Mitreisenden wenig Ahnung von der Post hatten, daß sie aber im Laufe der Gespräche und Vorträge, die sie sich angehört haben, sehr viel Ahnung von den Leistungen der Post bekamen und allmählich selbst merkten, wie vieles die Post ganz still für die Gemeinschaft tut. Es war erfreulich festzustellen, wie wir sogar beneidet wurden um den guten Zusammenhalt zwischen den Postkollegen — und es ist kein leeres Wort, die „Postfamilie“, in einem solchen Kreis hat sich das recht deutlich gezeigt. Die Mitreisenden waren überrascht, wie trotz aller Vielfältigkeit in Anschauungen und Berufstätigkeiten der Zusammenhalt zwischen den Kollegen war und sie waren überrascht über die gute internationale Verflechtung durch die Postverwaltungen.

Wir haben 3 Ereignisse gehabt, die für uns sehr beeindruckend waren. Als wir in Niagara Falls landeten, war bereits der Postmeister der dortigen Region anwesend. Als wir nach Washington kamen, hat es sich sogar der General Postmaster zur Ehre angerechnet, zu uns zu sprechen. Es war erstaunlich, daß wir auch über so große Entfernungen hinweg das Zusammengehörigkeitsgefühl als Postfamilie erlebt haben. Als wir auf der französischen Insel S. Martinique landeten, wurden wir nicht nur vom dortigen Regionschef empfangen, sondern es wurde uns auch die Schönheit der Insel durch eine Omnibusfahrt gezeigt. Die Fahrt endete beim Sonnenuntergang auf einem Vorsprung des Berges: vor uns lagen die grünen Hänge und die blaue See und dabei wurden wir noch mit einem Trunk des Landes bewirtet. Es war beeindruckend, daß die gesamte Reisegesellschaft eingeladen wurde. Die Kollegen der Jurisprudenz waren erstaunt, daß es so etwas gibt. Ich glaube sagen zu können, daß das kein Einzelfall ist. Die Postverwaltung beginnt sich auszuweiten und Dank der über die Grenzen hinausgehenden Beziehungen gibt es auch eine Ausweitung über den persönlichen Bereich. Ich würde mich außerordentlich freuen, wenn das, was Herr Debrenne heute Nachmittag so wunderbar angedeutet hat, auch auf dem privaten Sektor Wirklichkeit werden kann, daß wir als Postverwaltung Schrittmacher werden, um zu zeigen, daß ein Europa von unten her gebildet werden muß, wenn dies von oben her nicht möglich ist. Ich glaube, unsere Vereinigung ist ein Mittel dazu, um dies zu beschleunigen. Das wünsche ich Ihnen und mir von ganzem Herzen.

FEFAS-PTT-Tätigkeitsbericht für das Jahr 1968

Von OPDir Ernst Schilly, Saarbrücken

Der Tätigkeitsbericht für die FEFAS-PTT 1968 besteht in einer Zusammenfassung der Beratungen auf dem 1. Kongreß der Europäischen Vereinigung der höheren Postverwaltungsbeamten am 14. und 15. Okt. des vergangenen Jahres. Nun sind aber bereits Darstellungen über den Verlauf der Veranstaltungen in Menton (Frankreich) sowohl in unserem Nachrichtenblatt¹⁾ als auch in der Zeitschrift für das Post- und Fernmeldewesen erschienen, so daß ich auf eine völlige Wiederholung verzichten und mich darauf beschränken kann,

einige wesentliche Diskussionspunkte aus den Beratungen stärker herauszustellen, als dies in den Zeitschriftenartikeln möglich war.

Dabei gehe ich von dem offiziellen Tätigkeitsbericht aus, den der Generalsekretär der FEFAS-PTT Coursault, Directeur des Services administratifs bei der Fernmeldedirektion Paris, auf dem Kongreß vortrug und dessen Inhalt aus den erwähnten veröffentlichten deutschen Darstellungen zu ersehen ist. Im Verlauf der Diskussion dieses Berichtes stellte der Präsident der FEFAS-PTT Debrenne, Administrateur hors classe im franz. Postministerium, zu den

¹⁾ Nr. 6/1968, S. 150 ff.

²⁾ Nr. 6/1969, S. 207 ff.

Schwierigkeiten, denen die weitere Ausbreitung des FEFAS-Gedankens begegnet, unverhohlen fest, daß die Vereinigung die erwarteten Ergebnisse noch nicht erreicht habe. Der wichtigste Grund hierfür liegt nach seiner Ansicht in der fehlenden engen und ständigen Mit- und Zusammenarbeit der einzelnen nationalen Vereinigungen. Diese seien zu sehr mit ihren eigenen Problemen beschäftigt, eine Bemerkung, die wohl zu keiner Zeit zutreffender gewesen ist als heute, wo sowohl Strukturprobleme in den verschiedenen Verwaltungen als auch sich nicht unwesentlich hieraus ergebende personelle Fragen diskutiert werden, die sich auf Nachwuchs, Laufbahngestaltung und materielle Aspekte im Bereich unserer Laufbahn beziehen. Bei dieser Tatsache, so erklärte Präsident Debrenne, habe bisher die Hauptarbeit in der Vereinigung beim Vorstand gelegen, ein Zustand, der auf die Dauer jedoch nicht befriedigen könne. Es sei vielmehr dringend notwendig, daß sich die nationalen Vereinigungen stärker an der Arbeit beteiligten. Das ist eine Feststellung, die wohl jede nationale Vereinigung auch bezüglich ihrer regionalen Organisationseinheit treffen könne. In diesem Zusammenhang wies ein ital. Delegierter auf die Stimmung, die „malaise“ der jüngeren höheren Beamten hin. Er berührte damit einen Tatbestand, den Präsident Debrenne auf die Diskrepanz zurückführte, wie sie zwischen den realen Möglichkeiten bei der Berufarbeit und dem Bestreben der jungen Kollegen, sich in ihrem Leistungswillen bestätigt zu sehen, zu Tage tritt. Das sei ein Dilemma, das, die Situation noch erschwerend, in einer Zeit, in der tiefgreifende Wandlungen in den Methoden der Verwaltungsführung vor sich gehen, besonders gravierende Folgen haben könne. Angesichts einer solchen Entwicklung müsse die Jugend die Erfahrung machen, daß ihr wenig effektive Verantwortung bei diesem Prozeß zugebilligt wird. Mit diesem ernststen Problem müsse sich auch die FEFAS-PTT, unter aktiver Beteiligung der jüngeren Kollegen, befassen. Der franz. Delegierte und Vorsitzende der Vereinigung der ehemaligen Schüler der ENSPTT, Dr. Vié, Administrateur hors classe im franz. Postministerium, erklärte hierzu, die von der franz. Vereinigung jährlich veranstalteten Studientage, an denen auch schon Deutsche teilgenommen haben, hätten unüberhörbar den Wunsch der jungen Kollegen nach Verantwortungsübernahme — angesichts der ihr von der Verwaltung nur zugebilligten geringen Einflußnahme — deutlich werden lassen. Bei der weiteren Erörterung dieser Frage wurde auch der Wunsch laut, daß an den Veranstaltungen der nationalen Verbände jeweils Vertreter der anderen Vereinigungen teilnehmen sollten.

Einige Bemerkungen zu dem Thema „Beamtenaustausch“ gehören hierher. Das Konzept ist bekannt, nach dem sich der Austausch abwickeln soll. Die Einzelheiten sind im vergangenen Jahr in einem besonderen Rundschreiben bekanntgegeben worden; die gleichzeitig erbetenen Meldungen hatten folgendes Ergebnis: von den 19 eingegangenen Interessentenwünschen kamen 5 von Kolleginnen. In der Länderwunschlister — die interessierten Kolleginnen und Kollegen konnten mehrere Länder angeben — steht Frankreich mit 14 (wenn man Belgien, Tunis und Marokko noch hinzuzählt, der französisch sprechende Raum mit insgesamt 17) Wünschen weitaus an der Spitze, Italien ist dreimal vertreten, englischsprechende Länder — Großbritannien, Irland und sogar die USA — erscheinen achtmal, weitere Wünsche betreffen die Niederlande und Spanien, sogar Luxem-

burg, die Schweiz und Österreich tauchen auf. Vom Vorstand der FEFAS wurde erneut festgestellt, daß die letzte Entscheidung in dieser Angelegenheit der CEPT obliege. Unbeschadet dessen sollten die Mitgliedsländer ihre Meldungen einreichen, damit den einzelnen Verwaltungen konkrete, durch tatsächlich vorliegende Wünsche unterstützte Vorschläge unterbreitet werden könnten, die auch für die CEPT eine wichtige Grundlage für die den Mitgliedsverwaltungen zu unterbreitenden Empfehlungen sein würden.

In den Arbeitssitzungen, in denen im Zusammenhang mit dem Tätigkeitsbericht, neben der Frage des Beamtenaustausches, auch die Herausgabe der in ihrer Finanzierung jetzt gesicherten, für Mitte des Jahres vorgesehenen Zeitschrift erörtert wurde, nahm die Behandlung der vergleichenden Studie über die Postverwaltungen und die Stellung der höheren Beamten den breitesten Raum ein, so daß hier noch näher darauf eingegangen werden soll.

Die noch wesentlich zu ergänzende vergleichende Übersicht behandelt, so wie sie heute vorliegt, zwei große Komplexe: einmal die Post- und Fernmeldeverwaltungen in ihrer staats- und haushaltsrechtlichen Struktur, ihrem Aufgabenkatalog und derzeitigem Verwaltungsaufbau, zum anderen befaßt sie sich mit dem Personal des höheren Dienstes, seiner Stellung und den Aufgaben, der Nachwuchsregelung, der Ausbildung und den Laufbahnvorschriften und schließlich bringt sie auch Angaben über Besoldung und Versorgung. Eine Veröffentlichung des ersten Textes wird nicht für zweckmäßig gehalten. Erst wenn die erforderlichen Ergänzungen ausgearbeitet sind, wird man an eine, dann allerdings umfassende, Publikation nicht nur in der FEFAS-Zeitschrift sondern auch in den Organen der einzelnen Vereinigungen zu denken haben, wie der FEFAS-Präsident mitteilte. Ein Teil der Gründe, weshalb eine vorzeitige Veröffentlichung nicht in Betracht kommt, trat bei der Diskussion über die Studie bereits deutlich zu Tage. An meinen Diskussionsbeitrag im Zusammenhang mit dem Gutachten der „Sieben Weisen“ (über dessen Inhalt, soweit er in der Fachpresse bekannt geworden ist, ich kurz referierte, dem ich den Hinweis anfügte, man möge in eine solche vergleichende Studie auch den verschiedentlich in den europäischen Ländern zu beobachtenden Trend zu Reformen struktureller Art in den Verwaltungen für das Post- und Fernmeldewesen einbeziehen, schloß sich eine längere Debatte an. In der Diskussion wies der Beisitzer im Vorstand Prof. Dr. Vestri, Generalinspekteur im italienischen Postministerium, auf die Tatsache hin, daß in fast allen Ländern nach neuen Wegen gesucht würde, wie die Postverwaltungen mit einer größeren Selbständigkeit, mehr allerdings im Sinne wirtschaftlicher Unternehmensführung als in Richtung einer Fortentwicklung des traditionellen Charakters der Verwaltungen, ausgestattet werden könnten. Bei diesen Bemühungen falle den höheren Beamten eine wichtige Aufgabe in Zusammenarbeit mit den politischen Instanzen im Staat zu, die letztlich für die auch von wirtschaftlichen Erwägungen abhängigen Lösungen zuständig seien. Den französischen Standpunkt erläuterte Dr. Vié, der dabei jedoch stärker auf die personellen Aspekte des Problems einging. Er unterstrich, daß die französischen höheren Postbeamten allgemein aus der ENSPTT kämen und insofern eine geschlossene Gruppe darstellten, die mit dem Ingenieurkorps friedlich zusammenlebe; die anderen französischen Verwaltungen rekrutierten ihren Nachwuchs aus den Absolventen der ENA. Die Laufbahnbestimmungen seien

für die verschiedenen Gruppen einheitlich. Jeder Versuch, in diesem Bereich aktiv zu werden, könne sich nur auf die Gebiete erstrecken, auf denen die Verwaltungen selbständig vorgehen könnten. Bei den Strukturfragen der Verwaltung ging er auf die besondere Lage im Fernmeldewesen und die Notwendigkeit einer durch die Übernahme neuer Führungsmethoden bedingten Neuorientierung auch in den anderen Zweigen unserer Verwaltungen ein. Diese Umstände hätten einen Wandel im bisher einheitlichen Aufbau der Verwaltung zur Folge, die dahin führe, daß eine selbständige Organisationsform der einzelnen Bereiche zur Diskussion gestellt werde, in die dann allmählich auch die heute noch horizontal wirksamen allgemeinen Aufgabenbereiche – Personal Haushalt, Bau- und Transportangelegenheiten – übergängen. Auch Prof. Dr. Vestri hatte für die italienischen Verhältnisse bereits auf diesen sich ankündigenden Wandel hingewiesen, der in unterschiedlichen Formen auch in anderen Ländern erkennbar ist. Dr. Vié kam dann auch noch auf einen Teilaspekt der Mitbestimmung zu sprechen, die für den höheren Dienst ihren Ausdruck darin finden müsse, daß seine Angehörigen unbedingt ihren Beitrag zu der geistigen Umorientierung zu leisten hätten, die von dem hergebrachten Verwaltungsdenken weg zu den Organisationsmethoden einer modernen Unternehmensführung führen müsse. Bei diesen Bemühungen des höheren Dienstes nähmen die „Studientage“ der französischen Vereinigung, unter besonderer Beteiligung der jüngeren Kollegen, einen wichtigen Platz ein. Die Debatte schloß mit dem angenommenen Antrag zur Einsetzung einer Kommission, die Unterlagen zur Frage der Verwaltungsorganisation und den hierbei dem höheren Dienst zufallenden Aufgaben zu sammeln und auszuwerten hat. Das so aufbereitete Material sollte dann Thema eines Kolloquiums bilden. Der Ausschuß wird sich auch mit den Auswirkungen der modernen Betriebsmethoden beschäftigen. Diesen Vorschlag wollte ein anderer französischer Kollege allerdings weniger auf allgemeine theoretische Erörterungen als vielmehr auf praktisch wirksame Betriebsverfahren bezogen wissen, die in allen Verwaltungen zur Debatte ständen und daher auch innerhalb der FEFAS, wo sich wirkliche Experten aller großen Postverwaltungen zusammenfänden, behandelt werden müßten.

Die abschließenden Bemerkungen des Generalsekretärs des französischen Postministeriums, Ivan Cabanne, zu dem Beitrag, den die FEFAS in der allgemeinen Diskussion leisten könne, und die Grenzen, die sie dabei zu beachten habe, fanden sehr starkes Interesse. Der höchste Beamte im französischen Postministerium empfahl, nur solche Probleme anzupacken, die nicht auch schon von anderen, offiziellen Stellen behandelt würden. Die Frage der Verwaltungsorganisation im Post- und Fernmeldewesen berühre alle Verwaltungen so eng, daß auch schon innerhalb der CEPT ein Ausschuß mit ihrer Prüfung befaßt sei. Sache der CEPT sei es, die Unterlagen zur Beurteilung dieser Frage zusammenzustellen. Deren kritische Wertung sei jedoch eine politische Aufgabe, die jedem einzelnen Lande überlassen bleibe und mit der sich die Konferenz der Europäischen Post- und Fernmeldeverwaltungen nicht befassen könne. Dagegen sei es der FEFAS möglich, hier tätig zu werden, eine Aufgabe, die sie allerdings pragmatisch anpacken solle und bei der sie die nationalen Besonderheiten berücksichtigen müsse. Das Thema, das sich die FEFAS auf diesem Gebiet gestellt habe, sei wichtig und auch

richtig gestellt. Sie könne damit rechnen, daß ihre Anregungen von den Verwaltungen aufmerksam geprüft würden. Darüber hinaus betonte der Generalsekretär seine Ansicht, die Absicht der FEFAS, die Standpunkte auf den verschiedenen Ebenen – nicht so sehr nach Altersschichtung unterschieden, sondern mehr nach der Stellung innerhalb der Hierarchie in der Verwaltung – gegenüberzustellen, würde zweifellos viele neue Erkenntnisse vermitteln, die wertvoll seien bei der Suche nach den größten Hindernissen, die sich den notwendigen Wandlungen noch entgegenstellten.

Zum Abschluß dieses Berichtes sei noch einmal klar herausgestellt: eine kritische Würdigung der bisherigen Arbeit der FEFAS vermag nicht zu übersehen, daß greifbare Ergebnisse noch nicht erzielt worden sind. Man wird aber auch hier, der Mahnung eines Diskussionsteilnehmers in Menton eingedenk, die Dinge nüchtern und pragmatisch anzupacken, auch den Unterschied nicht übersehen dürfen, der zwischen den Zielen und der daran orientierten Tätigkeit einer nationalen Vereinigung und einem internationalen Verband besteht. Eine nationale Vereinigung kann sich – das gilt nicht nur in einem „Europa der Vaterländer“, das auch in Menton zu erleben war – unmittelbar den Fragen zuwenden, die uns in unserer Doppelsexistenz (einmal als Planstellinhaber mit einem legitimen Interesse an der stets in Unruhe zu haltenden Bewegung in diesem Bereich und auf der anderen Seite als Angehörige einer Laufbahn mit weiterreichenden Verpflichtungen) immer wieder in Kollision bringen werden, wenn es um die Festlegung geht, wohin der Akzent zu setzen ist. Ich möchte meinen, wir sollten es uns nicht verdrießen lassen, daß wir bei der FEFAS-PTT noch keine Bestimmungen über eine nach Besoldungsgruppen gestaffelte Europa-Fleißzulage erarbeitet haben, über die zu beraten ein kompetentes Gremium erst einzusetzen wäre. Es sollte schon ausreichen, daß in der FEFAS eine Einrichtung zur Verfügung steht, in der man etwas von dem Geiste zu verspüren und auch weiterzugeben vermag, der uns dabei helfen kann, in unserer effektiven Doppelsexistenz dem notwendigen Engagement für vordergründige Berufsfragen die ebenso notwendige Absicherung im geistig-politischen Persönlichkeitsbereich zu erhalten.

150 000. BHW-Heimstätte prämiert

Die Eigentümer des 150 000. vom Beamtenheimstättenwerk Gemeinnützige Bausparkasse für den öffentlichen Dienst mitfinanzierten Eigenheims, Familie Leopold Hetzer in Geisenheim (Rhein), wurden vom Geschäftsführer des BHW, Direktor Peter Müller, in ihrem schönen Eigenheim beglückwünscht.

Familie Hetzer konnte 2.000,- DM als Geschenk des Beamtenheimstättenwerks entgegennehmen. Bei dieser Gelegenheit brachte Direktor Müller seine Freude darüber zum Ausdruck, daß mehr als 150 000 Angehörige des öffentlichen Dienstes durch BHW-Bausparverträge mit ihren Familien in ein eigenes Heim einziehen konnten, das entspricht einer Großstadt von mehr als 500 000 Einwohnern. Das BHW als gemeinnützige Bausparkasse für den öffentlichen Dienst stellt in jedem einzelnen Falle die erforderlichen Mittel so günstig wie möglich zur Verfügung. Seit der Währungsreform wurden vom BHW für mehr als 200 000 Wohnungen weit über 7 Milliarden DM Baugelder ausgezahlt.

Berichte über die Arbeit in der F.I.T.C.E.

anlässlich des Jahrestreffens der Vereinigung der höheren Postbeamten in Düsseldorf 1969

von APr Dipl.-Ing. Julius Böwering, Dortmund

1. Allgemeines

Die Berichtszeit erfaßt den Zeitraum zwischen den Jahrestreffen der Vereinigung in Regensburg (20. 5. 1968) und Düsseldorf (28. 4. 1969), d. h. 11 Monate. Der letzte zusammenfassende Bericht wurde auf dem Jahrestreffen der Vereinigung in Regensburg gegeben und im Nachrichtenblatt, Heft 4, August 1968 veröffentlicht.

2. Die innerdeutsche Organisation der F.I.T.C.E.

und Geschäftsführung im Rahmen der Vereinigung der höheren Postbeamten behielt während des Berichtsjahres den gleichen Aufbau:

Dipl.-Ing. Julius Böwering,
Verbindungsmann zur F.I.T.C.E.

Dipl.-Ing. Gerhard Schütt,
stellvertretender Verbindungsmann zur F.I.T.C.E.

Dipl.-Ing. Siegmund Dehmer,
Schriftführer

Dipl.-Ing. Herbert Wirz,
Schriftführer

Dipl.-Ing. Walter Pietsch,
Verbindungsmann zu den außerordtl. Mitgliedern.

Es war sehr viel persönliche Arbeit das ganze Jahr über zu leisten, um der lebhaft tätigen F.I.T.C.E.-Gesamtorganisation gerecht zu werden. Auf dem außerordentlichen Vertretertag in Koblenz im September 1968 wurden die Unterlagen zur Aufstellung eines neuen Verzeichnisses der F.I.T.C.E.-Sachbearbeiter bei den Bezirksvereinen gesammelt, bzw. fehlende Angaben später nachgereicht. Kollege Dehmer betreut dieses Verzeichnis, von dessen aktuellem Stand viel für die glatte Erledigung von Anfragen abhängt. Es soll auf dem jetzigen Jahrestreffen wieder auf den neuesten Stand gebracht werden.

3. Das Jahrbuch der F.I.T.C.E.

Die Vorarbeiten für die Herausgabe des Jahrbuches der F.I.T.C.E., d. h. des Verzeichnisses der Mitglieder aus allen 6 Ländern der Europäischen Gemeinschaft, wurden beendet.

Das Jahrbuch 1968 erschien im Juli 1968 und wurde kostenlos an alle Mitglieder versandt. Der Preis beträgt etwa 8,- DM. Es ist inzwischen auf eine Stärke von 270 Seiten angewachsen, von denen allein 95 Seiten auf die deutschen Mitglieder entfallen.

Die angegebenen Anschriften dienen auch zum Versand der Revue-F.I.T.C.E. und müssen fortlaufend berichtet werden. Zur Vereinfachung des Verfahrens wird die Zeitschrift jetzt jeweils an die dienstliche Anschrift gesandt, weil bei einem Wechsel in der Dienststelle die Nachsendung sicherer ist als bei einem Wohnungswechsel. Diese Maßnahme hat sich bewährt.

Nach den eigenen Angaben der deutschen Mitglieder in dem Verzeichnis sind nur etwa 40 v. H. der französischen Sprache kundig.

Das Mitgliederverzeichnis bietet eine wichtige Grundlage zur Pflege der internationalen persönlichen Kontakte unter den F.I.T.C.E.-Mitgliedern und gibt das nicht zu unterschätzende Bewußtsein eines inter-

national zusammengehörenden Berufsstandes der Fernmeldeingenieure in den PTT-Verwaltungen und der außerordentlichen Mitglieder in der einschlägigen Industrie. Wer in einer Mußstunde das Jahrbuch mit Überlegung durchblättert, kann sich in vieler Hinsicht Aufschlüsse holen. Und wer die Europäischen Fernmeldetage häufig besucht, verbindet mit den gelesenen Namen sogleich ein Bild der ihm schon selbst bekanntgewordenen Persönlichkeiten.

Das Jahrbuch bildet für den Kassenwart der Vereinigung auch die Unterlage für die jährliche Beitragszahlung an die F.I.T.C.E.

4. Die Information des Hauptvorstandes der Vereinigung

In seiner Eigenschaft als Verbindungsmann zur F.I.T.C.E. erhielt der Berichtersteller Einladungen zu den Arbeitssitzungen des Hauptvorstandes der Vereinigung, auf denen er über das Geschehen in der F.I.T.C.E. laufend alle Mitglieder des Vorstandes unterrichtete. So nahm er teil an dem außerordentlichen Vertretertag am 27. 9. 1968 in Koblenz mit anschließender Arbeitssitzung des Hauptvorstandes. Es wurde der Antrag auf Satzungsänderung für den nächsten ordentlichen Vertretertag vorbereitet, die Verbindungsmänner zur F.I.T.C.E. und FEFAS satzungsmäßig zu ordentlichen Mitgliedern des Hauptvorstandes zu machen, um der internationalen Arbeit ein offizielleres Gesicht zu geben. Ferner nahm der Berichtersteller teil an den Hauptvorstandssitzungen der Vereinigung am 29. 10. 1968 und 18. 3. 1969 in Düsseldorf.

Der Verfasser erstattete jeweils Berichte über die laufende Arbeit in der F.I.T.C.E., die durch seine zahlreichen Veröffentlichungen im Nachrichtenblatt der Vereinigung als Information für alle Mitglieder ergänzt wurden.

Es wurde auch beschlossen, den derzeitigen Präsidenten der F.I.T.C.E., Charles Boutonnet, Ingenieur Général bei der französischen PTT, zum Jahrestreffen 1969 in Düsseldorf offiziell einzuladen. Wegen augenblicklicher Unabkömmlichkeit nimmt für ihn das ordentliche belgische Vorstandsmitglied der F.I.T.C.E., Robert van Severen, Hoofdingenieur-Direkteur, an unserem Jahrestreffen teil.

5. Die internationale Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit der nationalen Vereinigungen der Hochschulingenieure des Fernmeldewesens bei den PTT-Verwaltungen der sechs Länder der europäischen Gemeinschaft gestaltet sich auf vielfältige Weise: Kommissionsarbeit, Zeitschrift — Revue-F.I.T.C.E. —, gegenseitige Besuche, schriftlicher Gedankenaustausch, Kinderaustausch usw.

Als Besonderheit für die Bundesrepublik Deutschland ist zu erwähnen, daß es bei uns eine Vereinigung der Hochschulingenieure der DBP nicht gibt, sondern daß diese zusammen mit den Kollegen des höheren Postverwaltungsdienstes nur eine „Vereinigung“ kennen. International gesehen sind die Kollegen des höheren Postverwaltungsdienstes Mitglieder der FEFAS. Nach außen hin arbeitet die deutsche „Ver-

einigung der höheren Postbeamten" mit den Ingenieurvereinigungen der europäischen Gemeinschaft, zusammengefaßt in der F.I.T.C.E., und den Vereinigungen der höheren Verwaltungsbeamten der PTTn, zusammengefaßt in der FEFAS, zusammen. Unsere „Vereinigung der höheren Postbeamten“ erscheint von außen gesehen, international daher als eine Art Doppelverband. Schwierigkeiten in der internationalen Arbeit ergaben sich dank der verständnisvollen Zusammenarbeit im Hauptvorstand der Vereinigung mit den Verbindungsmännern zu den internationalen Vereinigungen nicht.

Die F.I.T.C.E. als solche legt Wert auf gut nachbarschaftliche Beziehungen zur FEFAS.

6. Das Comité de Direction der F.I.T.C.E.

Die F.I.T.C.E. wird satzungsgemäß vom Comité de Direction geleitet und verwaltet. Im Berichtszeitraum fanden sechs Arbeitssitzungen des Comité de Direction statt, an denen der Berichterstatter als ordentliches geschäftsführendes Vorstandsmitglied der F.I.T.C.E. teilnahm. Die Sitzungen verlaufen nach einer vorher versandten Tagesordnung. Auf den Sitzungen werden entsprechende Beschlüsse im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit durch die Mehrheit der anwesenden, ordentlichen geschäftsführenden Vorstandsmitglieder gefaßt. Jedes anwesende Mitglied hat eine Stimme, bei Stimmgleichheit gibt der Präsident den Ausschlag.

Im wesentlichen wurden behandelt:

1. am 20. Juni 1968 in Luxemburg:
Vorbereitung der 7. Europäischen Fernmeldetage in Luxemburg.
2. am 9. September 1968 in Luxemburg:
zu Beginn der 7. Europäischen Fernmeldetage: Letzte Fragen zum Ablauf des Kongresses.
3. am 14. September 1968 in Luxemburg:
am letzten Tag der 7. Europäischen Fernmeldetage, vor der Generalversammlung: Vorbereitung der Berichte, Wahlvorschläge und des Schlußbanketts.
4. am 6. Dezember 1968 in Paris in den Räumen der E.N.S.T. (Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications).

Es war die erste konstituierende Sitzung des in Luxemburg neu gewählten Comité de Direction unter dem neuen Präsidenten Charles Boutonnet, Ingenieur Général, PTT Frankreich. Es fand die Wahl der Vizepräsidenten mit folgendem Ergebnis statt:

1. Vizepräsident: APr Dipl.-Ing. Böwering
(Bundesrepublik Deutschland)
2. Vizepräsident: van Bekkum, Hoofdingenieur
(Niederlande).

Lyon wurde als Tagungsort für die 8. Europäischen Fernmeldetage 1969 gemeinsam festgelegt, da Frankreich als Tagungsland an der Reihe war.

5. am 10. Januar 1969 in Brüssel:
wichtigster Punkt: Vertrag mit der EWG über einen Arbeitsauftrag. Es handelt sich um eine wichtige Studie der Entwicklung des Fernmeldewesens in der EWG bis 1985. Die Arbeiten dafür sind mit ausdrücklicher schriftlicher Zustimmung des BPM, Herrn StB, durch F.I.T.C.E.-Mitglieder angelaufen, da dienstliche Unterlagen dazu benötigt werden. Die Hilfe der Verwaltung soll danach möglichst wirkungsvoll sein, um Doppelarbeit und Zweigleisigkeit zu vermeiden. Wir können uns zu dieser

offiziellen Haltung des BPM und des FTZ beglückwünschen und müssen sie dankbar anerkennen. Sonst hätten wir mit den anderen Ländern des EWG-Raumes in dieser Arbeit nicht Schritt halten können.

6. am 11. April 1969 in Lyon:
Vorbereitung der 8. Europäischen Fernmeldetage in Lyon vom 22. bis 27. September 1969.

7. Die Revue-F.I.T.C.E.

Die Zeitschrift erschien 1968 im 7. Jahr regelmäßig in zweimonatigem Abstand. Nr. 3 Mai/Juni 68, Nr. 4 Juli/Aug. 68, Nr. 5 Sept./Okt. 68, Nr. 6 Nov./Dez. 68. 1969 begann die Zeitschrift ihr 8. Erscheinungsjahr mit Nr. 1 Jan./Febr. 69, Nr. 2 März/April 69 ist im Druck. Es wurde darauf geachtet, daß möglichst viel Aufsätze in deutscher Sprache gebracht wurden. Aber die Beiträge, wenn sie nicht nur Übersetzungen in die deutsche Sprache sein sollen, müssen auch von uns geliefert werden. Hier möchte ich eine Aufforderung an alle F.I.T.C.E.-Mitglieder richten, sich durch Verfassen von Aufsätzen für die Revue-F.I.T.C.E. zur Verfügung zu stellen. Viele interessante deutsche Aufsätze konnten schon veröffentlicht werden.

Die Revue-F.I.T.C.E. hat ein großes Verbreitungsgebiet. Außer in den sechs EWG-Ländern, sind Dauerabonnenten in der ganzen zivilisierten Welt, auch in Übersee vorhanden.

Der Bezugspreis der Revue-F.I.T.C.E. beträgt für Nichtmitglieder 500 Frs Belges, d. s. rund 40,- DM jährlich. Sie wird jedoch den Mitgliedern im Rahmen des jährlichen Mitgliederbeitrages von 100 Frs Belges, d. s. rund 8,- DM, frei Haus geliefert.

8. Das Nachrichtenblatt

Der Berichterstatter hat das Nachrichtenblatt der Vereinigung der höheren Postbeamten regelmäßig und ausgiebig zur Information der Mitglieder in deutscher Sprache benutzt, wozu zahlreiche Übertragungen von ihm aus der französischen Sprache notwendig waren. Da nur 40 % der Mitglieder französische Sprachkenntnisse besitzen, erschien diese Arbeit dringend notwendig, um alle auf dem laufenden zu halten. Wenn dies nicht geschehen würde, würde die Gefahr bestehen, daß die Arbeit zur Förderung der Zusammenarbeit der Fernmeldeingenieure der Europäischen Gemeinschaft an vielen vorbei gehen würde.

So erschienen folgende Artikel seit Mai 1968:

Heft 3, Mai 1968, S. 77-79

Mitteilungen aus der F.I.T.C.E.

7. Europäische Fernmeldetage in Luxemburg, provisorisches Programm.

Fortbildungskurse der E.N.S.T. in Paris, Rheinfahrt 1968 der F.I.T.C.E.

Kinderaustausch.

Bericht der Kommission 1 der F.I.T.C.E.

Heft 4, August 1968, S. 103-106

Bericht über die Arbeit in der F.I.T.C.E. anlässlich des Vertretertages in Regensburg 1968.

Heft 6, Dezember 1968, S. 156-174

Die 7. Europäischen Fernmeldetage in Luxemburg (ausführlicher Bericht mit vielen Bildern und dem Presseecho des Auslandes in Fotomontage).

Heft 1, Februar 1969, S. 31

Mitteilungen aus der F.I.T.C.E.

1. Die 8. Europäischen Fernmeldetage 1969 in Lyon.

2. Die Wahlen zum Vice-Präsident der F.I.T.C.E. in Paris.
3. Teilnahme an der Jahresversammlung der Association Française des Ingénieurs des Postes et Télécommunication 1968 in Paris.
4. Neue Arbeitsgruppe der F.I.T.C.E., EWG-Auftrag.
5. Mitarbeit in den Kommissionen der F.I.T.C.E. Aufforderung, sich zur Mitarbeit in den Kommissionen zu melden.

Heft 2, April 1969, S. 54

1. Die 8. Europäischen Fernmeldetage 1969 in Lyon vom 22. bis 27. September, vorläufiges Programm.
2. Fortbildungslehrgänge an der E.N.S.T. in Paris 1969.

Das „Nachrichtenblatt“ wurde in der Berichtszeit weiterhin in je zwei Exemplaren den Vereinigungen der anderen fünf EWG-Länder zugesandt. Es wird dort mit Interesse gelesen. Frankreich schickt uns seit einiger Zeit als Gegenleistung die Zeitschrift „Postes et Telecommunications“, die vom französischen PTT-Ministerium herausgegeben wird und etwa vergleichsweise einer Kombination von ZPF und Christl mit etwas NTZ entspricht. Eine freundliche Handlung, die wir mit Dank gern anerkennen.

9. Die Arbeit der Kommission 1–6 der F.I.T.C.E.

Die Arbeit in den Kommissionen 1–6 unter der Bezeichnung, wie in Heft 4, August 1968, S. 104 angegeben, wurde planmäßig fortgesetzt. Die Kosten der Kommissionsarbeit trägt, soweit sie nicht von den PTT-Verwaltungen aus dienstlichen Gründen übernommen werden, die F.I.T.C.E. in Brüssel aus dem gesamten Beitragsaufkommen und sonstigen Einnahmen laut Satzung. Wir haben in jeder Kommission einen deutschen Mitarbeiter. Bei den Kommissionen 4 und 6 stellt Deutschland die Präsidenten (OPR Dipl.-Ing. Stegmann und OPR Dipl.-Ing. Daum). Es ist dringend erwünscht, daß sich jüngere, sprachkundige Kollegen für die Arbeit in den Kommissionen melden (vgl. Nachrichtenblatt, Heft 1, Februar 1969, Seite 31).

10. Teilnahme an Fortbildungskursen an den E.N.S.T. Paris

Vom 17. bis 22. Juni 1968 fand in Paris, E.N.S.T., ein Fortbildungskursus statt über Netzplantechnik, neuzeitliche Methoden der Auslösung und Kontrolle des Fortgangs eines Auftrags bis zu seiner Erledigung, angewandt auf das Bauwesen (Diagramme PERT). Es nahmen teil mit Unterstützung des BPM, Herrn StB: MinR Dr.-Ing. Hoyer und OPR Dipl.-Ing. Gallenkamp. Die Teilnehmer waren mit dem dort Gebotenen sehr zufrieden und legten dem BPM einen Erfahrungsbericht mit vielen Anwendungsvorschlägen der Netzplantechnik bei der DBP vor.

11. Einladungen zur Teilnahme an Kursen im FTZ durch ausländische F.I.T.C.E.-Angehörige

Das FTZ hat vom BPM den Auftrag, im Benehmen mit uns der F.I.T.C.E. Möglichkeiten zur Teilnahme an Ausbildungsmaßnahmen anzubieten als Gegenleistung für die kostenlose Teilnahme unserer Mitglieder an Kursen der E.N.S.T. Paris. Die anderen Länder sind bereit, an solchen Ausbildungsmöglichkeiten teilzunehmen. Entsprechende Verhandlungen werden jetzt mit dem FTZ geführt werden.

12. Die 7. Europäischen Fernmeldetage 1968 in Luxemburg

waren wieder ein großes Erlebnis für alle Teilnehmer. Sie waren in ihrem offiziellen Teil besonders gekennzeichnet durch die Teilnahme des in Luxemburg regierenden Hauses, Erbherzog Jean von Luxemburg, und des ganzen Diplomatischen Corps aus den EWG-Ländern, das in Luxemburg akkreditiert ist, sowie des Botschafters der Vereinigten Staaten von Amerika und hoher Vertreter der Europäischen Wirtschaftskommission. Das BPM war durch Herrn Staatssekretär Professor Dr.-Ing. Pausch offiziell vertreten. Von den Technischen Vorträgen wurden vier von deutscher Seite gehalten.

Im übrigen wird auf den ausführlichen Aufsatz des Berichterstatters im Nachrichtenblatt, Heft 6, Dezember 1968, S. 156–174 verwiesen, um hier Wiederholungen zu vermeiden.

13. Die 8. Europäischen Fernmeldetage 1969 in Lyon, Frankreich, vom 22. 9. bis 27. 9. 1969

Auf das vorläufige Programm im Nachrichtenblatt, Heft 2, April 1969, S. 54, wird verwiesen.

Lyon verspricht wieder ein großes internationales Ereignis für die Diplomingenieure der PTTn der Europäischen Gemeinschaft zu werden. Die Vorbereitungen sind in vollem Gange.

Inzwischen liegen auch die Generalthemen für die Technischen Vortragsveranstaltungen in Lyon fest:

1. Planungstechnik für mittlere und lange Zeiträume auf dem Gebiet des Fernmeldewesens.
2. Neue Montagetechniken bei Anlagen der Vermittlungs- und Übertragungstechnik und ihr Einfluß auf die Gestaltung des Materials.
3. Probleme der Ferninformationstechnik – Übertragung von Daten – Speichervermittlungen.
4. Betriebsergebnisse auf Koaxialkabeln mit Übertragungssystemen zu 12,5 MHz.
5. Organisation der kaufmännischen Dienstzweige der Fernmeldeverwaltungen.

Deutschland wird 3 bis 4 Vorträge übernehmen. Eine Hotelvermittlung durch das internationale Reisebüro Cook haben die französischen Kollegen offiziell eingeleitet. Über weitere Möglichkeiten, verbunden mit einer gemeinsamen Hin- und Rückfahrt, wird noch eine Mitteilung an die Bezirksvereine ergehen. OPR Dipl.-Ing. Bublitz, OPD Ffm, wird sich hierfür zur Verfügung stellen.

Zur Annahme der Teilnehmerbeiträge für die Fernmeldetage, deren Höhe 80,- DM für das Mitglied und je 40,- DM für Ehefrau und jedes Kind betragen wird, hat sich wieder OPR Dipl.-Ing. Karl Thomas, OPD Dortmund, bereit erklärt.

Lyon, ein internationaler Treffpunkt, der mit Pkw und Eisenbahn gut zu erreichen ist, erwartet wie bei den früheren Kongressen eine sehr starke deutsche Beteiligung. In Lyon sind alle Veranstaltungsräume groß genug, so daß keine Beschränkung der Teilnehmerzahl zu erwarten ist. Auch Gäste sind bei Einführung durch F.I.T.C.E.-Mitglieder willkommen.

Durch das gegenseitige Kennenlernen auf diesen großen internationalen Jahresveranstaltungen wachsen die Familien unserer Mitglieder stetig enger zusammen und vertiefen so das internationale Sichverstehen.

Also: Auf Wiedersehen! bei den 8. Europäischen Fernmeldetagen in Lyon!