



blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

Editorial

Fortbildung - Motor im Modernisierungsprozeß

Liebe Leserinnen und Leser,

die Notwendigkeit der Verknüpfung von Reformmaßnahmen mit einem Mehr an Fortbildung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann nicht oft genug betont werden; im November 1996 hat z.B. auch die Innenministerkonferenz dieses in einem Beschluß festgestellt.

Die Angebote in der Zentralen Fortbildung des Personalamtes sind daher trotz der angespannten Haushaltslage in den letzten Jahren ständig erweitert worden; die Statistiken auf Seite 10 dieser Ausgabe belegen dies eindrucksvoll.

Diese Steigerungen konnten nicht nur realisiert werden, weil die Mittel für die Zentrale Fortbildung erhöht oder zumindest nicht gekürzt worden sind, sondern auch, weil unsere Fortbildungsstätte, der Kupferhof e.V., seine Preise nahezu gehalten hat und die Dozenten honorare auf einem im Vergleich zu anderen Fortbildungsträgern ebenfalls angemessenen Niveau festgeschrieben werden konnten.

Parallel zur quantitativen Erhöhung des Fortbildungsangebotes werden auch die qualitativen Standards laufend überprüft und gesteigert. Wenn mehr als 80% der Seminare der Zentralen Fortbildung von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit gut oder sehr gut bewertet werden, spricht dies für sich.

Das Fortbildungskonzept des Personalamtes kann sich mit modernen Fortbildungsmodellen der Privatwirtschaft messen. Es ist gekennzeichnet durch ein nach Zielgruppen differenziertes Seminarangebot, durch einen praxisnahen, handlungsorientierten Ansatz mit hohem Trainingsanteil, durch in der Regel abgesenkte Teilnehmerzahlen und eine zeitlich gestraffte Dauer der Seminare. Darüber hinaus liegt dem Konzept, das in der Führungsfortbildung von der Basisveranstaltung über Grundseminare bis zu Aufbauseminaren reicht, ein prozeßorientierter Ansatz zugrunde, der modernsten Ansprüchen gerecht wird.

Für das Seminarprogramm 1998 der Zentralen Fortbildung des Personalamtes werden wie bereits in den vergangenen Jahren die Schwerpunkte auf Angebote zur Unterstützung der Verwaltungsmodernisierung gelegt. Fortbildung allein kann natürlich den Prozeß der Verwaltungsmodernisierung nicht initiieren, durchführen und umsetzen, die dienstliche Fortbildung ist aber ein wesentliches Instrument zur Förderung der Verwaltungsinnovation. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch

die Fortbildung über Ziele und Inhalte der Verwaltungsmodernisierung unterrichtet, sie werden in den Innovationsprozeß eingebunden und zur Mitarbeit an diesem motiviert. Die Zentrale Fortbildung des Personalamtes stellt an sich selbst den Anspruch, Motor im Modernisierungsprozeß zu sein. Das Angebot der Zentralen Fortbildung wird daher vom Personalamt in Abstimmung mit den Behörden und Ämtern und den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände ständig fortgeschrieben, um es den aktuellen Entwicklungen flexibel und zeitnah anzupassen.

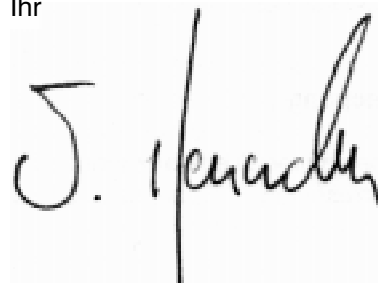
Um den Prozeß der Verwaltungsmodernisierung optimal zu unterstützen, müssen Zentrale und dezentrale Fortbildung sich ergänzen. Werden in der Zentralen Fortbildung insbesondere die Gemeinsamkeiten und Gesamtzusammenhänge dargestellt, sollten in der dezentralen Fortbildung vorwiegend die bereichsspezifischen Besonderheiten behandelt werden.

Beispielhaft belegt dies der Artikel aus der Justizbehörde. Weitere Beispiele und Diskussionsbeiträge nehmen wir von Ihnen für eine spätere Veröffentlichung gern entgegen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aber auch für ihre Fortbildung selbst verantwortlich. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen daher nicht nur die Angebote der dienstlichen Fortbildung offen, sondern sie sind außerdem verpflichtet, sich selbst fortzubilden. Wenn die Fortbildung Motor des Modernisierungsprozesses ist, dann ist sie auch eine Investition in die Zukunft, und zwar sowohl der öffentlichen Verwaltung insgesamt als auch der jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters.

Liebe Leserinnen und Leser, zum Jahresende möchte ich Ihnen ein frohes und friedliches Weihnachten 1997 und ein glückliches neues Jahr 1998 wünschen.

Ihr



Dr. Volker Bonorden
Leiter des Personalamtes

Inhalt

Editorial

Fortbildung - Motor im Modernisierungsprozeß	1
--	---

Aus der Tätigkeit des Personalamtes

Der Arbeitsmedizinische Dienst (AMD) stellt sich vor	3
Anwenderschulung für PAISY an der Verwaltungsschule	7
Auf dem Weg zur Personalabteilung der Zukunft	8

Schwerpunktthema: Fortbildung

Verwaltungsseminar Kupferhof	9
Zentrale Fortbildung 1998	10
Lernen für den Alltag in der Organisation?	12
Fortbildung aus Teilnehmersicht	13
Seminarerfolge transparent machen	16
Fortbildung in Speyer	18
Förderung der Kompetenz-Kompetenz	19

Aus den Behörden

Eine Offensive für „Frau und Technik“	20
Die zentrale Bedeutung der dezentralen Fortbildung	22

Nachtrag zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung“

Aktion „Ideen '97“	24
Das Ende ist zugleich auch ein Beginn!	25

Kurznachrichten

Qualifizierungskurse an der Verwaltungsschule	30
EuGH-Urteil zur Gleichstellung	30
Noch kein Rentenkonsens in Sicht	30
Ringvorlesung an der FHÖV im WS 1997/98	30
Tarifrunde 1998	31

In eigener Sache	31
------------------------	----

Impressum	32
-----------------	----

Aus der Tätigkeit des Personalamtes

Der Arbeitsmedizinische Dienst (AMD) stellt sich vor

Dr. Michael Peschke

Warum braucht die hamburgische Verwaltung den AMD?

Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich am Arbeitsplatz wohlfühlen und sich mit ihren Arbeitsaufgaben identifizieren, sind eine wichtige Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit einer modernen Verwaltung im Dienste der Bürger. Die Verantwortung für gesunde Arbeitsbedingungen liegt bei den Führungskräften im Rahmen ihrer dienstlichen Entscheidungsbefugnisse. Auch Personalräte haben gemäß HmbPersVG die Dienststellen beim betrieblichen Gesundheitsschutz zu unterstützen. Zur Erfüllung dieser Aufgaben hat der Senat im Rahmen der 1978 erlassenen Richtlinien über die Gewährleistung eines arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Arbeitsschutzes in der hamburgischen Verwaltung (MittVw 1978 S. 121) den AMD als überbehördlich tätigen betriebsärztlichen Dienst eingerichtet. Mit der Integration der arbeitsmedizinischen Betreuung von Polizei und Feuerwehr 1995 ist die Zielsetzung dieses integrativen Beratungskonzeptes realisiert worden. Aber auch öffentlich-rechtliche Unternehmen in der Trägerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg können die Dienstleistungen des AMD in Anspruch nehmen. So gehören z.B. Stadtreinigung (HSR), Stadtentwässerung (HSE), pflegen & wohnen sowie Hamburger Arbeit (HAB) zu unseren Kunden.

Gesundheit ist nach einer Definition der WHO mehr als die Abwesenheit körperlicher Erkrankungen. Daher zielt die arbeitsmedizinische Beratung auch auf psychisches Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Hieraus ergeben sich Kooperationsmöglichkeiten mit Fachleuten für Personal- und Organisationsentwicklung in den Behörden und Ämtern.

Unsere Aufgaben

Der Gesetzgeber verlangt im Arbeitssicherheitsgesetz die Berücksichtigung arbeitsmedizinischer Erkenntnisse z.B. bei

- Planung, Ausführung und Unterhaltung von Verwaltungs- und Betriebseinrichtungen
- Beschaffung technischer Arbeitsmittel sowie Einführung neuer Arbeitsverfahren und Arbeitsstoffe
- Auswahl und Erprobung persönlicher Schutzausrüstungen
- Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeits-

umgebung nach ergonomischen und arbeitshygienischen Erfordernissen

- Arbeitszeit- und Pausengestaltung
- Fragen des Arbeitsplatzwechsels aus gesundheitlichen Gründen sowie der Eingliederung Behinderter in den Arbeitsprozeß

Ergonomische und arbeitshygienische Fragestellungen erfordern häufig exakte Messungen von Umgebungseinflüssen wie Lärm, Raumklima, Beleuchtung und Schadstoffe in der Raumluft. Der AMD verfügt über hochwertige Meßgeräte zur Erfassung aller für das Raumklima relevanten Faktoren (Temperatur, Luftfeuchte, Strahlungswärme, Luftgeschwindigkeit) sowie zur Messung von Lärmpegel und Beleuchtungsstärke. Schadstoffe in der Raumluft und elektromagnetische Strahlung von Bildschirmgeräten können orientierend erfaßt werden.

Eine wichtige Aufgabe des AMD besteht darüber hinaus in der Durchführung arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen bei speziellen Gesundheitsgefährdungen (z.B. Lärm, Umgang mit Gefahrstoffen) sowie allgemein auf Wunsch der Beschäftigten (z.B. bei Bildschirmarbeit). Hierzu stehen dem AMD moderne diagnostische Geräte wie EKG, Belastungs-EKG, Röntgeneinrichtung, Lungenfunktions-, Hör- und Sehtestgeräte zur Verfügung. In speziellen Fällen sind auch Langzeitmessungen der Herzfunktion (Langzeit-EKG) und des Blutdruckes unter den konkreten Belastungen des Arbeitseinsatzes möglich.

AMD und PÄD - Wo liegen die Unterschiede?

In vielen Dienststellen herrscht Unsicherheit, worin sich die Aufgaben von AMD und PÄD unterscheiden. Es handelt sich um zwei eigenständige ärztliche Dienste im Personalamt mit unterschiedlichen Aufgaben. Der PÄD führt ärztliche Untersuchungen und Begutachtungen nach beamtenrechtlichen und tarifrechtlichen Vorschriften durch. Hierzu gehören zum Beispiel Einstellungsuntersuchungen von Arbeitnehmern sowie Untersuchungen zur Ernennung von Beamten und Richtern. Auch ärztliche Begutachtungen in Beihilfeangelegenheiten sowie zur Überprüfung und Feststellung der Dienstfähigkeit und zur Gewährung von Diensterleichterungen gehören in den Zuständigkeitsbereich des PÄD. In Zweifelsfällen geben die Leitenden Ärzte von PÄD (Dr. Max Reinhard Jaehn) und AMD (Dr. Michael Peschke) gerne Auskunft, welcher ärztliche Dienst für die Bearbeitung der Fragestellung zuständig ist.

Organisation in Fachreferate

Die ca. 100.000 Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung und der vom AMD betreuten öffentlich-rechtlichen Unternehmen sollen möglichst von ihrem Betriebsarzt bzw. ihrer Betriebsärztin beraten werden, ohne dabei auf das „know how“ eines großen ärztlichen Dienstes mit dem Sachverstand von mehr als 30 Fachärztinnen und -ärzten verzichten zu müssen. Daher ist der AMD in drei Fachreferate gegliedert, in denen Ärztinnen und Ärzte mit ähnlichen Aufgabengebieten als Team zusammenarbeiten.

Die Behörden, Ämter und Unternehmen wurden folgenden Referaten zugeordnet:

Referat - P 61 - : Fachbehörden I

Leiterin: Dr. Claudia Schaake

Anschrift: Witthöfftstraße 5, 22041 Hamburg (Wandsbek), Tel.: 040/6586 (BN 9.85) 3175

Zum Aufgabengebiet dieses Referates gehören:

- Behörde für Inneres einschließlich Polizei, Feuerwehr, Landesamt für Verfassungsschutz und LB Verkehr
- Justizbehörde einschließlich Hamburgischer Datenschutzbeauftragter
- Bezirksamt Wandsbek
- Hamburger Arbeit (HAB)

Referat - P 62 - : Fachbehörden II und „gewerbliche“ Unternehmen

Leiter: Dr. Horst Knoth

Anschrift: Alter Steinweg 4, 20459 Hamburg (Neustadt), Tel.: 040/3504 (BN 9.41) 2003

Zum Aufgabengebiet dieses Referates gehören:

- Senatsämter einschließlich Senatskanzlei, Staatsarchiv und BKK
- Finanzbehörde
- Oberfinanzdirektion mit Finanzämtern
- Rechnungshof der FHH
- Baubehörde
- Stadtentwicklungsbehörde
- Umweltbehörde einschließlich Fachamt für ökologische Forst- und Landwirtschaft
- Wirtschaftsbehörde einschließlich Großmarkt und LB Hamburgische Münze
- Kulturbehörde einschließlich Philharmonisches Staatsorchester
- Bezirksämter (außer BA Wandsbek)
- Amt für Gesundheit der BAGS (außer Bernhard-Nocht-Institut)
- pflegen & wohnen
- Winterhuder Werkstätten
- Stadtreinigung
- Stadtentwässerung
- LB Friedhöfe

- Landesamt für Informationstechnik
- Landesunfallkasse

Referat - P 63 - : Schulen und Hochschulen

Leiterin: Dr. Gabriele Andersen

Anschrift: Alter Steinweg 4, 20459 Hamburg (Neustadt), Tel.: 040/3504 (BN 9.41) 2002

Zum Aufgabengebiet dieses Referates gehören:

- Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung einschließlich LB Erziehung und Bildung sowie Hamburger Volkshochschule
- Behörde für Wissenschaft und Forschung einschließlich aller Hamburger Hochschulen und Forschungseinrichtungen
- Behörde für Arbeit, Gesundheit und Soziales (außer Amt für Gesundheit)
- Bernhard-Nocht-Institut
- Heinrich-Pette-Institut
- HWWA

In einigen Einrichtungen der hamburgischen Verwaltung und „gewerblichen“ Unternehmen ist eine besonders intensive Vor-Ort-Betreuung möglich, da dem AMD dort geeignete Räumlichkeiten zur Wahrnehmung der betriebsärztlichen Aufgaben zur Verfügung stehen. Außenstellen des AMD existieren z.Z. in den Bereichen

- Strom- und Hafenanbau
- Stadtreinigung und MVA Stellingen
- Universitäts-Krankenhaus Eppendorf
- Hamburger Arbeit
- Umweltbehörde/LIT
- Landesbetrieb Friedhöfe
- Stadtentwässerung (teilweise)

Zentrale Aufgaben des AMD werden im **Referat - P 60 - : Zentrale Serviceleistungen** (Leiter: Christian Lehmann, Tel.: 040/3504 (BN 9.41) 1337) von einem multiprofessionellen Team bearbeitet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen die jeweiligen Betriebsärztinnen/Betriebsärzte der Referate P 62 und P 63 bei der Wahrnehmung ihrer vielfältigen Aufgaben. Außerdem gehören Personal-, Haushalts-, Organisations- und IuK-Angelegenheiten innerhalb des AMD zu den Aufgaben dieses Referates.

Aus der Arbeit des AMD

Das Aufgabengebiet des AMD ist breit gefächert. Zu den Routinetätigkeiten gehören Arbeitsplatzbesichtigungen, Teilnahme an Arbeitsschutzausschusssitzungen, Durchführung arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen und Beratungen der Beschäftigten sowie Beratungsgespräche mit Führungskräften und Personalräten. Immer häufiger werden die Betriebsärztinnen und -ärzte bei arbeits-

organisatorischen Problemen sowie bei Hinweisen auf erhöhte psychische Belastungen am Arbeitsplatz gemeinsam mit Fachleuten für Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Eine enge Kooperation besteht bei derartigen Problemen auch mit dem Psychologischen Dienst des Personalamtes. Die folgende Darstellung gibt - ohne Anspruch auf Vollständigkeit - einen Einblick in aktuelle Arbeitsfelder des AMD.

Feuerwehreleute erbringen körperliche und psychische Höchstleistungen!

In einer Studie zu den Belastungen und gesundheitlichen Gefährdungen von Feuerwehreuleuten hat der AMD die internationale Literatur hierzu ausgewertet und durch teilnehmende Beobachtungen der alltäglichen Einsatzbedingungen im Feuerwehr- und Rettungsdienst sowie durch Experteninterviews ergänzt. Die Ergebnisse wurden 1996 der Behörden- und Amtsleitung vorgelegt. Die Studie beinhaltet zahlreiche Vorschläge zu Präventionsmaßnahmen, die bereits teilweise umgesetzt werden konnten. Gleichzeitig bestätigte die Auswertung internationaler Studien, daß Feuerwehreuleute sehr hohen körperlichen und psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Zum Schutze ihrer Gesundheit werden die Beschäftigten der Hamburger Feuerwehr daher regelmäßig unter Einsatz moderner medizinischer Diagnostik arbeitsmedizinisch untersucht. So können gesundheitliche Risiken bereits frühzeitig erkannt und durch geeignete vorbeugende Maßnahmen beseitigt werden. Dabei werden alle in Betracht kommenden Risiken berücksichtigt. Gegen Infektionsrisiken im Rettungsdienst schützen z.B. gezielte Impfungen, die selbstverständlich kostenfrei angeboten werden.

Neubau des Polizeipräsidiums - der AMD hilft bei der Planung gesundheitsgerechter Arbeitsplätze!

Die im Arbeitssicherheitsgesetz vorgesehene arbeitsmedizinische Beratung bei der Planung neuer Arbeitsstätten wird von der - LPV - intensiv genutzt. Gemeinsam mit den Fachkräften für Arbeitssicherheit der BfI arbeiten die für die Polizei zuständigen Kolleginnen und Kollegen des Referates - P 61 - bei der Planung mit und kümmern sich um alle gesundheitlichen Belange. Hierzu gehören ausreichende Raumgrößen, Auswahl schadstoffarmer Baumaterialien, Ausstattung der Büroräume mit geeigneten Blend- und Wärmeschutzsystemen sowie die Beachtung arbeitshygienischer Gesichtspunkte bei der Einrichtung sanitärer Anlagen. Auch der Umgang mit Gefahrstoffen

gehört beispielsweise bei der Kriminalpolizei zum Arbeitsalltag. Hier achtet der AMD auf geeignete Entlüftungssysteme.

Erhöhte Infektionsgefährdung für Beamtinnen und Beamte im Justizvollzugsdienst!

Schon seit vielen Jahren hat sich der Anteil drogenabhängiger und sozial benachteiligter Strafgefangener ständig erhöht. Es ist daher nicht verwunderlich, daß Untersuchungen der Justizbehörde bei Strafgefangenen einen gegenüber der Allgemeinbevölkerung deutlich erhöhten Anteil von Personen mit Infektionskrankheiten nachgewiesen haben. Hierzu gehören nicht zuletzt Hepatitis und AIDS. Die arbeitsmedizinische Betreuung der im Strafvollzug tätigen Bediensteten umfaßt daher auch Impfungen gegen Hepatitis A und Hepatitis B. Leider stehen gegen die besonders gefährliche Hepatitis C sowie gegen die zu Recht so gefürchtete HIV-Infektion keine Impfstoffe zur Verfügung. Die arbeitsmedizinische Beratung konzentriert sich hier auf geeignete Schutzmaßnahmen wie das Tragen von Handschuhen sowie auf Verhaltensregeln beim Kontakt mit möglicherweise infizierten Körperflüssigkeiten .



Heben und Tragen in der Krankenpflege - ein neues Präventionskonzept im UKE!

Bandscheibenbedingte Erkrankungen der Lendenwirbelsäule können seit einigen Jahren unter bestimmten Voraussetzungen als Berufskrankheit anerkannt werden. Besonders gefährdet sind Krankenschwestern und -pfleger, die unter oft sehr ungünstigen ergonomischen Bedingungen Patienten heben und umlagern müssen. Die im UKE tätigen Betriebsärztinnen des AMD haben daher dem Direktorium empfohlen, ein im Institut für Biomechanik der Orthopädischen Universitätsklinik entwickeltes Schulungskonzept zum „rückengerechten Patiententransfer“ zur Vorbeugung derartiger Erkrankungen zu nutzen. Im kommenden Jahr soll mit der Schulung des gesamten Pflegepersonals begonnen werden.

Reinigungskräfte im Krankenhaus - hochbelastet und wenig beachtet!

Beschäftigte im Reinigungsdienst werden in der Regel kaum bei Gesundheitsförderungsmaßnahmen berücksichtigt. Dabei ist in dieser Berufsgruppe ein besonders hoher Krankenstand - nicht nur im Krankenhaus - zu beklagen. Im UKE konzipieren z.Z. die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und die Betriebsärztinnen und -ärzte des AMD gemeinsam mit der

dortigen Personalentwicklerin ein Pilotprojekt „Gesundheitsfördernde Maßnahmen im Reinigungsdienst“. Neben den Belastungen durch Heben und Tragen, Feuchtarbeit, sowie durch Tätigkeiten in Zwangshaltungen werden auch arbeitsorganisatorische Aspekte berücksichtigt. Qualifizierungsmaßnahmen umfassen u.a. Themen wie Ergonomie, Hautschutz, Infektionsschutz sowie Umgang mit Gefahrstoffen, die vom AMD in entsprechenden Schulungsmaßnahmen praxisgerecht vermittelt werden.

Neue Wege zur Verhinderung von Rückenbeschwerden im Botanischen Garten der Universität!

Tätigkeiten im Garten- und Landschaftsbau sind mit hohen körperlichen Belastungen durch schweres Heben und Tragen, Arbeiten in ungünstiger Körperhaltung und durch klimatische Belastungen (Hitze bzw. Kälte und Nässe) verbunden. Der für diesen Bereich zuständige Betriebsarzt des AMD hat mit dem Sportwissenschaftler Herrn O. Höhnke und mit finanzieller Unterstützung der LUK, der GKK und der BKK ein spezielles Präventionsprojekt zur Einübung rücken-gerechter Arbeitstechniken durchgeführt. Aufbauend auf einem ähnlichen Projekt, das vor einigen Jahren für die Beschäftigten der Forstverwaltung erfolgreich durchgeführt wurde, erarbeiteten die Beschäftigten selbst praxisgerechte Lösungen für besonders rückenbelastende Arbeitsgänge. In Befragungen zu Anfang und nach Abschluß des Projektes konnte die große Akzeptanz dieses beteiligungsorientierten Schulungsansatzes belegt werden.

Bürgerberatung im Einwohneramt - immer freundlich trotz hoher Streßbelastungen!

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einwohnermeldeabteilungen des Bezirksamtes Harburg sowie der Ortsämter Wilhelmsburg und Süderelbe stehen täglich unter einem hohen Leistungsdruck. Körperliche Beschwerden und psychische Überlastungserscheinungen wurden im Rahmen der arbeitsmedizinischen Sprechstunde gehäuft beklagt. Diese Situation wurde zum Anlaß genommen, im Bezirksamt Harburg ein neuartiges Organisationsentwicklungsinstrument - den sog. Gesundheitszirkel - auszuprobieren. Ausgangspunkt war eine Mitarbeiterbefragung durch den zuständigen Betriebsarzt. Mit Unterstützung der BKK konnten dann im Gesundheitszirkel zahlreiche Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation einschließlich organisatorischer Aspekte erarbeitet werden. In der Folgezeit sank der bisher über dem Durchschnitt des Bezirksamtes liegende Krankenstand deutlich ab. Die positiven Erfahrungen mit dem Gesundheitszirkel wurden im Bezirksamt Harburg inzwischen auch zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sozialamt genutzt.

Arbeits- und Gesundheitsschutz bei der Stadtentwässerung (HSE) - Erfolge durch betriebsärztliche Beratung vor Ort

Seit vielen Jahren schon finden die Beschäftigten des Sielbetriebes und der Klärwerke ihren Betriebsarzt auf den verschiedenen Betriebsplätzen und in den Klärwerken. Er kennt die Arbeitsbelastungen aus eigener Anschauung und weiß, wovon er spricht, wenn es gilt, praxisgerechte Lösungen zur Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu finden. Auch die Meister und Vorarbeiter schätzen diese Betriebsnähe. Die Themen arbeitsmedizinischer Beratungen und Untersuchungen reichen von Hinweisen zu gesundheitsgerechten Hebe- und Tragetechniken und zum Hautschutz über die Durchführung der erforderlichen Schutzimpfungen bis hin zu Tips für eine gesunde Ernährung. Eine enge Kooperation mit den Fachkräften für Arbeitssicherheit und der innerbetrieblichen Suchtberatung ist selbstverständlich. Neues zum Thema „Gesundheit im Betrieb“ erfahren die Beschäftigten auch durch Beiträge des Betriebsarztes in der HSE-Betriebszeitung.

Erschreckend hohe Zahl von Frühpensionierungen aus gesundheitlichen Gründen bei Lehrerinnen und Lehrern Hamburger Schulen - Herausforderung für die betriebliche Gesundheitsförderung!

Studien zu den Belastungen im Schuldienst aus verschiedenen Bundesländern belegen, daß die heute überall anzutreffenden Rahmenbedingungen in den Schulen zu hohen Streßbelastungen für Lehrerinnen und Lehrern führen. Nach Jahren engagierter Arbeit mit hoher Arbeitsmotivation stellen sich häufig chronische Erschöpfungszustände ein, die Ausgangspunkt behandlungsbedürftiger psychischer Erkrankungen sind. In der Literatur hat sich hierfür der Begriff „Burn out“ etabliert. Streßbelastungen als Ursache für Befindlichkeitsstörungen verbergen sich oft auch hinter zunächst vermuteten Belastungen durch Schadstoffe in der Raumluft (sogenanntes Sick-Building-Syndrom). Die für die Schulen zuständige Betriebsärztin des AMD verfügt über besondere Qualifikationen in psychosomatischer und psychotherapeutischer Medizin. Sie hat inzwischen in enger Kooperation mit dem Institut für Lehrerfortbildung ein „AMD-Info-Telefon“ eingerichtet, das einen unbürokratischen telefonischen Beratungsservice zu allen Belastungen des Schulalltags einschließlich psychosozialer Probleme bietet. Prävention arbeitsbedingter Streßfolgen muß bereits von Beginn der Berufstätigkeit an erfolgen. Daher wirkt die Betriebsärztin im Studienseminar beim Kommunikationstraining während der Referendaraus-bildung mit. Ein spezielles Problem resultiert aus der Arbeit mit körperlich und geistig behinderten Kindern in Sonderschulen. Regelmäßiges Heben und Bewegen der behinderten Kinder belastet Rücken und Ge-

lenke. Erfahrungen aus anderen vom AMD begleiteten Projekten konnten genutzt werden, um auch den in Sonderschulen Beschäftigten Hilfestellungen beim bewußteren und körpergerechten Bewegen während dieser Tätigkeiten anzubieten. Das von der BSJB und der LUK finanzierte Projekt wird von Sportwissenschaftlern in enger Kooperation mit der Betriebsärztin durchgeführt.

Unser Fazit: Nutzen Sie die Erfahrungen des AMD für Ihre Gesundheitsförderungs Ideen!

Die hier vorgestellten Beispiele aus der Arbeit des

AMD stellen nur einen kleinen Ausschnitt der vielfältigen Aktivitäten zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes und zur Gesundheitsförderung dar. Sie sollen neugierig machen, ähnliche Aktivitäten auch im eigenen Zuständigkeitsbereich zu initiieren. Die Betriebsärztinnen und Betriebsärzte des AMD sind gern bereit, in Kooperation mit Fachkräften für Arbeitssicherheit und Experten für Personal- und Organisationsentwicklung praxisgerechte Konzepte zur Gesundheitsförderung zu entwickeln und sich aktiv an den erforderlichen Maßnahmen zu beteiligen. Sprechen Sie uns an! (Frau Platzek, Tel.: 040/3504 (BN 9.41) 2113)

Anwenderschulung für PAISY an der Verwaltungsschule

Detlef Kumschlies

Weiterbildung für Personalsachbearbeiterinnen und Personalsachbearbeiter an der Verwaltungsschule wird fortgesetzt

Viele werden sich noch erinnern: Als das Projekt Personalwesen 1995 an die Umsetzung seiner Ziele in der Umstrukturierung der Personalverwaltung ging, wurde mit der Verwaltungsschule eine zentrale Fort- und Weiterbildung im rechtlichen Bereich vereinbart, die parallel zur Technik-Schulung laufen sollte. Wir gingen in den Planungen von folgenden Grundüberlegungen aus:

- Der neue Personalverwaltungsarbeitsplatz erfordert gründliche und vielseitige (wenn nicht sogar umfassende) Kenntnisse im Beamten-, Angestellten- und Arbeiterrecht. Das bedeutet Schulung in allen drei Rechtsbereichen, entweder also Tarifrecht für bisherige Beamtenrechtsspezialisten oder umgekehrt.
- Bei personellen Wechseln in der Personalverwaltung gibt es immer wieder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Schulung in allen drei Bereichen benötigen, um ihre Einarbeitung zu unterstützen.
- Auch der/die umfassend informierte Sachbearbeiter/in braucht vertiefte Spezialkenntnisse zu ausgewählten Bereichen, dargeboten von Experten.

Die Finanzierung dieses Angebotes wurde durch das Projekt übernommen, ebenso die Auswahl der Personen, die an den Kursen teilnehmen sollten. Die Verwaltungsschule übernahm die Gewinnung der Dozentinnen und Dozenten und die administrative Durchführung. Als Lehrkräfte hatten sich zur Hauptsache Fachleute aus dem Personalamt zur Verfügung gestellt. Auch eine räumliche Ausstattung, die den Ansprüchen der Fortbildung gerecht wird, wurde sichergestellt.

Die Jahre 1996 und 1997 standen bei P 01 ganz im Zeichen der Anwenderschulung für das Paisy-

Programm, so daß die rechtliche Schulung zurückstehen mußte. Inzwischen hat sich jedoch nach unserer Einschätzung wieder ein großer Bedarf aufgestaut. Die Fort- und Weiterbildung soll also 1998 wieder aufgenommen werden.

Da inzwischen - im Zuge der Verwaltungs Erneuerung - auch die Finanzierung dadurch gesichert ist, daß die Verwaltungsschule den Behörden, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entsenden, ihre Leistung in Rechnung stellen kann, können die Kurse fortgesetzt werden. Zunächst in der Zeit von Mitte Januar bis Mitte März 1998 sollen angeboten werden:

- 3-Tages-Kurse (18 Stunden) im Beamten-, Angestellten- oder Arbeiterrecht,
- Tagesseminare (6 Stunden) zu ausgewählten Themen (z.B. *Eingruppierung, Beschäftigungs- und Dienstzeit, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Urlaub/Arbeitsbefreiung, Vergütung/Besoldung u.a.* und - wenn möglich - *Lohnsteuerfragen*).

Für ganz neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wäre es darüber hinaus auch möglich, 9-Tages-Seminare als umfassende Einführungsseminare anzubieten.

Die Kosten pro Teilnehmerin und Teilnehmer betragen für die Tages-Seminare 35,- DM und für die 3-Tages-Seminare 105,- DM. Hierbei gehen wir von einer Teilnehmerzahl von mindestens 15 Personen pro Kurs aus.

Der Unterricht findet jeweils von 8:00 bis 13:20 Uhr in den Räumen der Verwaltungsschule statt. Genaue Zeitpläne und Themenangebote werden in Kürze in einem Rundschreiben des Personalamtes bekanntgegeben werden.

Bei entsprechendem Bedarf wird es dann Wiederholungskurse geben. Sollte die Akzeptanz so bleiben, wie es 1995 der Fall war, wird die Verwaltungsschule hier ihr ständiges Leistungsprogramm erweitern.

Das Ergebnis einer intensiven Diskussion mit den Leiterinnen und Leitern der Personalabteilungen der Behörden und Ämter

Kaum eine andere Intendanzfunktion ist in den vergangenen Jahren so vielen unterschiedlichen Einflüssen und Entwicklungen ausgesetzt gewesen wie die Funktion „Personal“.

Die Arbeitsinhalte haben sich verschoben, neue Aufgaben sind hinzugekommen, die Arbeitsformen sind andere geworden, die Ansprüche der Beschäftigten als Kunden der Personalabteilungen aber auch die Ansprüche der Fachbereiche sind gestiegen. Gleichzeitig erleben wir den Widerspruch, daß die wachsende Bedeutung der Personalfunktion für ein modernes Verwaltungsmanagement den Stellenwert der Personalarbeit nicht in gleichem Maße steigert.

Diese Feststellung war für das Personalamt im vergangenen Jahr Anlaß gewesen, im Kreis der Leiterinnen und Leiter der Personalabteilungen die Diskussion um die künftige Rolle und Funktion einer Personalabteilung mit einer Workshopreihe aufzunehmen. Die gemeinsame Formulierung eines möglichen Sollbildes oder auch möglicher Sollbilder einer „*Personalabteilung der Zukunft*“ war Schwerpunkt der inhaltlichen Auseinandersetzung dieses Kreises.

Das Ergebnis der bisherigen Diskussion spiegelt sich in den nachfolgenden Thesen wider. Sie sollen die in den unterschiedlichen Personalfunktionen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin unterstützen, ein gemeinsames Verständnis von Personalarbeit zu entwickeln, und zur Auseinandersetzung mit der eigenen Aufgabe einladen.

Leitbild für das Personalwesen

- (1) „Das Personal ist Träger aller Verwaltungsleistungen und damit auch aller Veränderungsprozesse. Wir haben die Vision, daß motiviertes und leistungsfähiges Personal die Verwaltungsmodernisierung wirksam vorantreibt!“
- (2) „Als eine zentrale Komponente unterstützt Personalarbeit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin, dieser Rolle gerecht werden zu können. Wir übernehmen Verantwortung für die Gestaltung einer aktiven Personalarbeit auch in Zeiten, in denen wir alle besonders gefordert sind!“
- (3) „Verantwortung in der Personalarbeit zu übernehmen heißt, *Personalkosten* zu verantworten, bedeutet, für *Personalstrukturen* einzustehen, meint *materielle* Personalverantwortung!“
- (4) „Die Verantwortlichkeiten im Personalwesen verteilen sich auf mehrere Ebenen: Verantwortlich ist der Senat als einheitlicher Dienstherr, Arbeitgeber und oberste Dienstbehörde, verantwortlich sind die Behörden und Ämter als Beschäftigungsbehörde. Innerhalb der Behörden und Ämter existieren die Verantwortlichkeiten eines (zentral?) organisierten Personalwesens, die Verantwortung des Fachbereiches und die Verantwortung einer jeden Führungskraft. „Inhalt und Grenzen dieser Verantwortlichkeiten verschieben sich zur Zeit im Sinne einer konsequenten Umsetzung des AKV-Prinzips. Die Begrifflichkeiten *Steuerung* und *Dienstleistung* sind noch zu klären!“
- (5) „Personalarbeit ist geprägt von vielfältigsten internen und externen *Kundenbeziehungen*. Qualität von Personalarbeit zeichnet sich u.a. durch das Ernstnehmen und Erfüllen von Kundenwünschen aus. Kundenorientierung beginnt bereits bei der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Personalwesens!“
- (6) „Verantwortung in der Personalarbeit zu tragen heißt auch, Spannungsfelder zu sehen, Interessen auszugleichen und Konflikte zu lösen!“
- (7) „Mögliche Zielkonflikte im Personalwesen sind mit konstruktiven Ansätzen zu klären und zu überwinden (z.B. Sicherstellung von Mobilität trotz Bewirtschaftung über Job-Börsen). Die Glaubwürdigkeit solcher Ansätze ist sicherzustellen!“
- (8) „*Professionalität* in der Personalarbeit verlangt, daß Personalarbeit nicht nebenbei geleistet wird!“
- (9) „*Professionalität* in der Personalarbeit erfordert auch, bereichsspezifische Unterschiedlichkeiten zuzulassen und zu fördern!“
- (10) „*Professionelle Personalarbeit* setzt eine adäquate technische Ausstattung und zeitgemäße Steuerungsinstrumentarien voraus.“
- (11) „Eine besondere Rolle nimmt hierbei das Personalberichtswesen ein. Es ist Informationsbasis für die Analyse und Steuerung des Personalwesens; aggregierte Daten werden als Führungsinformationen bereitgehalten. Das Personalberichtswesen ist gleichzeitig Grundlage für aufzubauende Leistungsvergleiche nach innen und außen!“ „*Professionelle und qualitätsorientierte* Personalarbeit stellt Kostentransparenz im Hinblick auf die erbrachten Leistungen her und überprüft kontinuierlich den eigenen Aufgabenbestand.“
- (12) „Künftig ist eine viel engere Zusammenarbeit zwischen dem Personal- und dem Organisationswesen erforderlich. Wir müssen lernen, eine integrierende Sicht einzunehmen.“

Schwerpunktthema: Fortbildung

Verwaltungsseminar Kupferhof

Helene Freytag, Geschäftsführerin Verwaltungsseminar Kupferhof e.V.

Das Verwaltungsseminar wurde durch Senatsbeschluß vom 11.10.1949 errichtet. Mit ihm wurde das Personalamt beauftragt, zentral Fortbildungsseminare für die Angehörigen der hamburgischen Verwaltung zu veranstalten. Zur Erfüllung dieses umfassenden Bildungsauftrages der damaligen Jahre - nämlich Erneuerung und Wiederaufbau einer leistungsfähigen Verwaltung in Hamburg durch fachliche Qualifizierung ihrer Beschäftigten - wurde die verwaltungsseigene Einrichtung Kupferhof geschaffen.

Das Verwaltungsseminar Kupferhof eröffnete seinen Betrieb im November 1949 in den Räumen des Landhauses. Im Jahre 1963 wurde der Kupferhof dann zum ersten Mal umfassend modernisiert. Damals wurden ein Unterkunftsgebäude errichtet und im Landhaus neue Unterrichtsräume geschaffen. Der Standard und die Kapazität des Hauses reichten Ende der 80'er Jahre nicht mehr aus, den Fortbildungsbedarf qualitativ und quantitativ zu decken, so daß eine erneute grundlegende Umgestaltung und Erweiterung erforderlich wurden. Diese anforderungsgerechte Erweiterung des Verwaltungsseminars Kupferhof wurde im Mai 1991 eingeweiht. Im Verlauf einer über zweijährigen Baumaßnahme - unter Aufrechterhaltung des vollen Seminarbetriebes -, sind vor allem die Lernvoraussetzungen verbessert worden: Insbesondere entstanden durch Aufstockung des eingeschossigen Bettenhauses fünf neue, modernen pädagogischen Anforderungen entsprechende Hörsäle und zusätzliche Gruppenarbeitsräume. Das Raumangebot für Unterkunfts-zwecke, Versorgung der Gäste und für

die Freizeit wurde im Rahmen der vorhandenen Bausubstanz erhöht bzw. funktionsgerecht umgebaut.

Durch die Erweiterung wurde die Fortbildungskapazität um rd. 35% erhöht. Eine Steigerung des Angebots an Seminaren auf jährlich 200 Veranstaltungen mit insgesamt 3.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei einer durchschnittlichen Belegung mit 70 Gästen täglich waren die Grundlage der Planung. Bereits im ersten Jahr nach der Inbetriebnahme der Erweiterungsbauten wurden diese Planungsgrundlagen erheblich überschritten. Seither sind die Zahl der Seminar- und Tagungstage kontinuierlich weiter angestiegen. Die nachstehende Tabelle zeigt schlaglichtartig, in welchem Umfang sich der Kupferhof ständig wachsenden und wechselnden Anforderungen stellen muß. Durch Aktivierung von Raumreserven im Ober- und Basisgeschoß des Landhauses wurde auf die steigende Nachfrage reagiert. Es stehen heute für die Seminardurchführung 6 Hörsäle mit zusätzlichen Gruppenarbeitsräumen zur Verfügung. Bis zu 95 Gäste können täglich verpflegt werden. 71 Unterkunftsplätze in Einzel- und Doppelzimmern stehen für die Gäste bereit. Vier Klubräume, die in Doppelnutzung auch als Gruppenarbeitsräume zur Verfügung stehen, runden das Raumangebot ab.

Nach der Rahmenvereinbarung mit dem Personalamt obliegen dem Verein Verwaltungsseminar Kupferhof e.V., dem Träger der zentralen Fortbildungsstätte, über den Betrieb des Hauses Kupferhof als Seminarhaus - umfassend insbesondere die Bereitstellung von Unterkunft, Verpflegung und von Seminarräumen für Teilnehmerinnen und



Teilnehmer - hinaus auch die Durchführung von Seminaren. Hierzu gehören insbesondere die Gestaltung von Dozentinnen und Dozenten sowie die Beschaffung von Lehr- und Lernmitteln und die Bereitstellung sämtlicher Hilfsmittel und Verbrauchsmaterialien für die Durchführung von Seminaren.

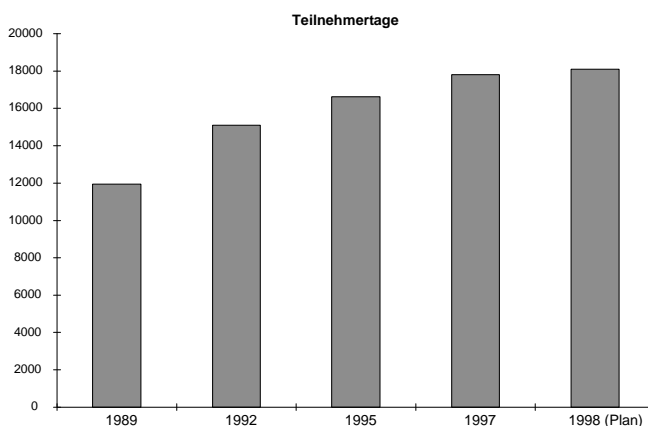
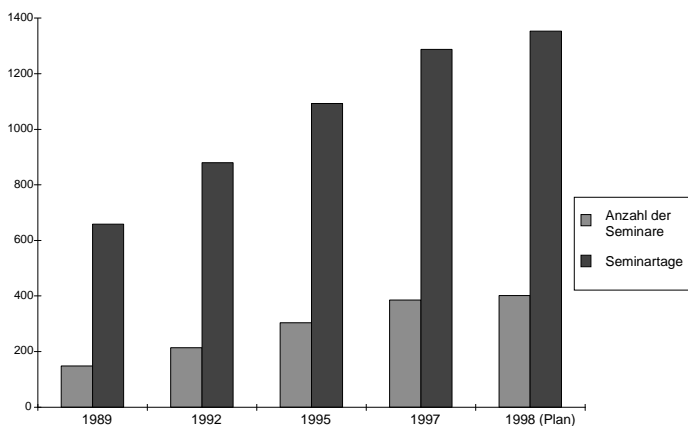
Vor diesem Hintergrund haben die strukturellen Änderungen im Seminarangebot ebenfalls in einem nicht unerheblichem Umfang zusätzliche Aufgaben für den Verein mit sich gebracht. 1997 wurden bereits fast 1.300 Seminartage mit über 17.800 Teilnehmertagen durchgeführt. Die Belegungsplanung 1998 geht von einer durchgehenden Belegung mit sechs Parallelseminaren aus. Es werden im Durchschnitt täglich 80 bis 90 Gäste erwartet. Damit hat sich in letzten 10 Jahren das Seminarangebot annähernd verdreifacht.

Im Zuge der Umsetzung der neuen Fortbildungskonzeption des Personalamts hat sich die durchschnittliche Seminardauer erheblich gewandelt. Nur noch an der Hälfte der Belegungstage finden Seminare mit einer Dauer von einer

Woche statt, das entspricht einem Drittel aller Veranstaltungen. Dieses Seminarangebot ist bezogen auf die Inanspruchnahme der Teilnehmerplätze mit über 95% nach wie vor der am meisten nachgefragte Typ. Demgegenüber liegt die Ausnutzungsquote von Seminaren mit kürzerer Dauer unter 90%. Hieraus ergeben sich - bezogen auf den einzelnen Belegungstage - erhebliche Schwankungsbreiten der Teilnehmerzahlen (zwischen 70 bis über 100 Gäste).

Mit dem Kupferhof steht dem Personalamt eine modern ausgestattete Fortbildungsstätte zur Verfügung, die in den nunmehr fast 50 Jahren ihres Bestehens wichtige Beiträge zur Verwaltungsmodernisierung geleistet hat und auch künftig leisten will. Das Verwaltungseminar bietet 1998 über 5.000 Beschäftigten losgelöst von

anderen beruflichen Inanspruchnahmen eine gezielte Fortbildung.



Zentrale Fortbildung 1998

Tarek Abdel-al, Peter Voß

Mit einem qualitativ und quantitativ steigenden Angebot wird die Zentrale Fortbildung auch 1998 den Reformprozeß zur Verwaltungsmodernisierung und Qualitätssteigerung effektiv begleiten. Fast 400 Seminare stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen, um sie bei der erfolgreichen Bewältigung ihrer gegenwärtigen und den weiter steigenden beruflichen Anforderungen zu unterstützen.

Der Terminplan 1998 setzt neue Akzente: Das Angebot an Grund- und Aufbau Seminaren für Führungskräfte sowie für alle Beschäftigten zum Schwer-

punkttHEMA Verwaltungsmodernisierung wird erheblich erweitert. Neue Seminare zu den Themenfeldern Qualitätsmanagement, Qualitätszirkel, Leitbilder für die Verwaltung, Prozeßbegleitung von Modernisierungsvorhaben und Mitarbeiterbeteiligung in Veränderungsprozessen runden das bestehende Angebot ab.

Mit neuen zentralen Angeboten sollen die dezentralen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung wirksam unterstützt werden. Anwendungsorientierte Trainingseinheiten im Bereich der Streßbewältigung ergänzen diese Initiativen.

Den Beschäftigten soll mit der Zentralen Fortbildung 1998 auf breiter Basis die Möglichkeit gegeben werden, ihre persönliche und soziale Handlungskompetenz wirksam zu steigern. Sie sollen Anregungen und Hinweise erhalten, wie im eigenen Arbeitsbereich Veränderungsprozesse initiiert und gestaltet werden können, um Dienstleistungen in einer ständig verbesserten Qualität erbringen zu können.

Schwerpunktthema Verwaltungsmodernisierung

Die Seminarangebote der Zentralen Fortbildung des Personalamtes für Führungskräfte sowie für alle Beschäftigten, die die unterschiedlichen Aspekte der Verwaltungsmodernisierung und die Gestaltung von Veränderungsprozessen zum Inhalt haben, wurden im vergangenen Jahr intensiv wahrgenommen; sie werden deshalb 1998 erheblich erweitert. Insbesondere werden zusätzliche Seminare zur Vermittlung von Basiswissen in den Lernbereichen „Betriebswirtschaft“, „Controlling“ und „Kostenrechnung“ gemäß der gestiegenen Nachfrage an Teilnehmerplätzen angeboten. Für spezialisierte Fortbildungsbedarfe stehen zusätzliche Aufbauseminare zu betriebswirtschaftlichen Themenfeldern offen, in denen bereits erworbene Kenntnisse in den Lernbereichen Controlling und Kostenrechnung vertieft werden können. Weiter wird zur Unterstützung einer ergebnisorientierten Steuerung der Verwaltung das 1997 pilotierte Seminarangebot „Entwicklung von Kennzahlen im Neuen Steuerungsmodell“ fortgesetzt.

Zur Unterstützung der Entwicklung von Leitbildern in den Behörden werden die 1997 erstmals angebotenen Seminare „Leitbilder für die Verwaltung: Bedeutung - Entwicklung - Implementierung“ fortgesetzt.

Um sicherzustellen, daß auch externe Dozentinnen und Dozenten über den aktuellen Stand der verschiedenen Projekte und Vorhaben zur Verwaltungsmodernisierung informiert sind und dieser unmittelbar in die Seminarinhalte einfließen kann, werden in Zusammenarbeit mit dem Projekt Verwaltungsinnovation (PROVI) regelmäßige Informationsforen mit dieser Zielgruppe durchgeführt.

Neue Seminarthemen - einige Beispiele

Im Rahmen des Prozesses zur Verwaltungsmodernisierung wird die Optimierung von Dienst-

leistungen der Verwaltung mit Nachdruck betrieben. Ziele sind sowohl eine Kostenreduzierung als auch eine Qualitätssteigerung. Nach der Pilotphase 1997, in der erste Erfahrungen zu Seminarangeboten mit diesem Inhalt gesammelt wurden, sind in den Terminplan 1998 - gemäß den unterschiedlichen Fortbildungsbedarfen - folgende neue Veranstaltungen aufgenommen worden:

- „Qualitätszirkel - Arbeitsweise und Einführungsstrategien“
- „Einführung in das Qualitätsmanagement“ und darauf aufbauend
- „Qualitätsmanagement - Instrumente und Prozesse“.

Im Rahmen der Begleitung und Unterstützung von Veränderungsprozessen durch die Fortbildung wird

1998 erstmalig ein Seminar „Prozeßbegleitung von Modernisierungsvorhaben“ durchgeführt werden. Neben der Vermittlung von methodischem Handwerkszeug steht insbesondere der zielgerichtete Einsatz von kommunikativer Kompetenz in schwierigen Phasen von Modernisierungsvorhaben im Vordergrund. Auch die neuen Seminare „Mitarbeiterbeteiligung in Veränderungsprozessen“ sollen den Modernisierungsprozeß unterstützen und insbesondere die Führungskräfte mit unterschiedlichen Formen der Mitarbeiterbeteiligung vertraut machen.

Mit dem neuen Seminarangebot „Train the Trainer - Kommunikationsgrundlagen als Trainerin oder Trainer vermitteln“ sollen die bei den Beschäftigten vorhandenen Fähigkeiten im Bereich der Kommunikation, Moderation und Kooperation gefördert werden, um diese im Zuge fortschreitender Verwaltungsmodernisierung wirkungsvoll einsetzen zu können.

Die Inhalte der Veranstaltung „Die Führungskraft als Coach“ gehen über das aufgabenzentrierte Motivieren von Beschäftigten hinaus. Ziel des neu angebotenen Seminars ist es, Führungskräfte zu befähigen, mehr als bisher die gesamte Persönlichkeit von Beschäftigten zu erkennen und zu berücksichtigen, um so zu einer langfristigen, wirksamen und zielgerichteten Förderung beizutragen.

Zielsetzung des ebenfalls neuen Seminars „Erkennen von Führungspotential bei Frauen und Männern“ sind die Sensibilisierung von Führungskräften für eine wert- und geschlechtsneutrale Wahrnehmung der Potentiale ihrer Mitarbeiterinnen und



Mitarbeiter sowie die inhaltliche Auseinandersetzung mit Führungskräften zur Verfügung stehenden unterschiedlichen Methoden der Potentialerkennung und -entwicklung.

Bei der Abstimmung der Planungsgrundlagen für den Terminplan 1998 mit den Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände haben die Beteiligten den hohen Konsens in der Auffassung, daß Maßnahmen zur Senkung des Krankenstandes besonders gefördert werden müssen, mit Nachdruck betont. Die Seminarangebote „Gesund bleiben am Arbeitsplatz“ und „Fehlzeiten senken durch gesundheitsförderndes Führungsverhalten“ werden deshalb nachfrageorientiert fortgesetzt und durch eine neue Veranstaltung „Projekte zur Gesundheitsförderung initiieren“ ergänzt. Mit ihr sollen die verschiedenartigen Ansätze der

Gesundheitsförderung vorgestellt und diskutiert werden. Es werden Merkmale für die kritische Bewertung der einzelnen Ansätze vermittelt und darüber hinaus erarbeitet, welche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sich für eine Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich eignen.

Der Terminplan 1998 mit allen Einzelheiten zu den Inhalten und Themen der Seminare sowie zu Teilnehmerplätzen und Meldeterminen kann bei den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter für Fortbildung eingesehen werden. Eine Terminübersicht ist in den Mitteilungen für die Verwaltung (MittVw Nr. 8/97) bekanntgegeben worden. „fortbildung aktuell“ - das monatliche Informationsblatt des Personalamts zum Aushang am „Schwarzen Brett“-unterrichtet regelmäßig über das Seminarangebot des kommenden Monats.

Lernen für den Alltag in der Organisation?

Volker Bauer, AOP

Vom Nutzen von Seminaren zu den „weichen Themen“ der Organisation (Führung, Kommunikation, Kooperation)

Auch gut gelaufene Seminare haben oft wenig nachhaltige Wirkungen

Ich habe im Kupferhof mit vielen unterschiedlich zusammengesetzten Seminargruppen Führungsmodelle erarbeitet und Führungs-, Konflikt- und Entscheidungsverhalten in Rollenspielen und Übungen trainiert und in der Regel positive Seminarrückmeldungen „geerntet“. Und doch wächst meine Skepsis hinsichtlich der nachhaltigen Wirksamkeit des im Seminar gelernten Stoffes. „Draußen“ in der Organisation begegnen mir in meiner Rolle als Berater, Organisationsentwickler und Coach zu häufig Einschätzungen der Art „...war ganz nett, hat aber für den Alltag nicht viel gebracht“, oder „...war eine lebendige Gruppe, im einzelnen aber doch für meine Situation zu theoretisch“. Das Lernen im Seminar scheint häufig keinen nachhaltigen Beitrag für die Veränderung im Alltag der Organisation zu liefern. Ich will im folgenden erstens skizzieren, wie Dozent und Teilnehmer/innen gemeinsam zu dieser „Nichtnachhaltigkeit“ beitragen und zweitens für eine weitere Entwicklung des Seminarlernens zum Organisationslernen plädieren.

Wie Nichtnachhaltigkeit entsteht

Angeregt und/oder unterstützt durch die Beschreibung der Seminarziele in der Seminaurausschreibung erwarten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer viel-

fach sehr konkrete und gleichzeitig allgemeine Kommunikationstechniken und Verfahrensweisen zur Lösung von Problemen in der Organisation (wie kritisiere ich meinen Chef / meinen Mitarbeiter „richtig“; wie unterscheide ich genau zwischen Ziel und Aufgabe; was muß ich tun, um die Kooperation zu verbessern? usw.) Die Technik, das Verfahren, wird implizit als eine Art Werkzeug verstanden, das jede Person bedienen können soll und das umso besser ist, je allgemeiner es angewandt werden kann. Konsequenterweise braucht unter solcher Lernerwartung die hoch komplexe soziale Situation nicht mehr genau beschrieben zu werden, man kann die Fragen „personenfern“ abhandeln.

Ist aber nicht möglicherweise die Frage „was mache ich mit einem schwierigen Mitarbeiter / einer schwierigen Situation?“ immer nur theoretisch beantwortbar, solange man nicht der Frage nachgeht „welche Rolle spiele ich dabei?“. Das aber ist eine viel personennähere Frage, die die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Seminar weder gestellt noch beantwortet wissen wollen.

Als Dozent komme ich dieser spezifischen Erwartungshaltung entgegen, indem ich einen theoretischen Hintergrund vermittele, aus dem exemplarisch abgeleitet werden kann, was „richtig“ ist, und Rollenspiele und Übungen dazu einbringe.

So ergänzen sich Dozent und Teilnehmer/innen nicht selten in einer Art wechselseitigem „wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht naß“, wodurch die Gefahr besteht, daß sie sich gemeinsam ein Stück vom „Alltag da draußen“ entfernen.

So ist es kein Wunder, daß es mit der Übertragung hapert: der Seminaralltag, in dem nette, unabhängige, höfliche Leute sich nahe kommen können, weil sie sich fern sind, ist nicht ankoppelbar an den Berufsalltag in den Behörden und Ämtern, in dem es wechselseitige Abhängigkeit, Macht und Ohnmacht; Vorurteile und festgefügte Meinungen und Bilder gibt, die die Leute nicht so gerne aufgeben, schon gar nicht, wenn man ihnen mit den „richtigen“ Techniken und Verfahren kommt.

Vom Seminarlernen zum organisationalen Lernen

Ich finde, Trainer, Personalentwicklerinnen und -entwickler sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten nach möglichst vielen Wegen suchen, wie der Alltag in der Organisation in den Mittelpunkt des Lernens gestellt werden kann. Zur Erweiterung und Ergänzung der traditionellen Seminararbeit bieten sich mehrere methodische Zugänge aus dem Repertoire der Erwachsenenbildung und des Organisationslernens an:

Das gemeinsame Lernen in „Organisationsfamilien“, das Lernen im Setting der Supervision und des Coachings in gemischten Gruppen, sowie moderierte Organisationsentwicklungsprojekte, Selbstlernprogramme oder den Seminaren sich anschlie-

Bende Follow-Up-Veranstaltungen.

Auf diesen Wegen werden wir entdecken, daß das „weiche Zeug“ in Organisationen höchst spezifisch ist und für jeden anders, daß es Lösungen, die für jeden richtig sind, nicht gibt, und daß Trainer nicht diejenigen sind, die kraft ihrer theoretischen Kompetenz „dozieren“ können, was die jeweils richtige Lösung ist.

Wenn Trainer ihren externen Blick und ihre Expertise sozialer Phänomene zur Organisationsexpertise der Teilnehmerinnen und Teilnehmer tun, können gemeinsam Lösungen und Konzepte entwickelt werden, die im Alltag verantwortet werden können und damit sprichwörtlicher Ausdruck organisationalen Lernens sind.

Ich glaube darüber hinaus, daß der Modernisierungsprozeß der Verwaltung, der derzeit nicht selten in starren Fronten zum Erliegen zu kommen droht, sehr viel mehr von dieser Art des Lernens braucht. Sie transformiert das „Seminarlernen“ in „organisationales Lernen“. Gelegentlich habe ich in solchen Prozessen echte Begeisterung für neue Wege des Organisierens und Kooperierens im Alltag der Organisation entstehen sehen, die neben der Faszination des Ideals das Machbare nicht aus den Augen verliert.

Fortbildung aus Teilnehmersicht

Marion Covato, Tarek Abdel-al

*Im Oktober 1997 führten Marion Covato und Tarek Abdel-al für **blickpunkt personal** das folgende Interview mit Hans-Joachim Steldinger zur Zentralen Fortbildung.*

Herr Steldinger ist in der Finanzbehörde - Kassenabteilung/Landeshauptkasse - tätig.

blickpunkt personal:

„An welchen Seminaren haben Sie bereits teilgenommen?“

Herr Steldinger:

„Ich habe bereits an mehreren Seminaren teilgenommen. Angefangen mit der Führungslehre in den achtziger Jahren, die damals noch in zwei Wochenblöcke geteilt war, habe ich dann u.a. die Seminare „Neue Entwicklungstendenzen in der hamburgischen Verwaltung“, „Argumentationstechniken/Rhetorik“ und jetzt in der letzten Zeit „Moderationstraining“ und „Kennzahlenentwicklung“ besucht. Besonders interessieren mich noch die Themen Kosten-/Leistungsrechnung und Controlling. Für diese Seminare werde ich mich das nächste Mal bewerben.“

blickpunkt personal:

„Wie haben Sie die Informationen zur Fortbildung erreicht?“

Herr Steldinger:

„Zweigleisig, einmal durch die Ausschreibungen, die als Fortbildungsinfo im Umlauf gegeben werden, zum anderen durch unsere Fortbildungssachbearbeiterin, die sich sehr mit der Problematik auseinandersetzt, wer wo hingehen kann. Es wird direkt abgefragt, wer Interesse für bestimmte Seminare hat.“

blickpunkt personal:

„Warum interessieren Sie sich gerade für die von Ihnen ausgewählten Themen?“

Herr Steldinger:

„Ich bin mit dem Thema NSM/Verwaltungsmodernisierung für die Landeshauptkasse befaßt und das ist für mich der Beweggrund, bestimmte Seminare zu besuchen. Darüber hinaus habe ich in meiner Rolle als Führungskraft z.B. das Seminar Streß- und Streßbewältigung besucht, um zu erfahren, mit welchen Streßsituationen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgehen müssen und wie Führungskräfte darauf reagieren können.“

blickpunkt personal:

„Wie zufrieden waren Sie mit den Seminaren?“

Herr Steldinger:

„Im allgemeinen war ich sehr zufrieden mit den von mir besuchten Seminaren. Einmal war ich nicht so zufrieden, da der Dozent nur eine Folie nach der anderen aufgelegt hatte, so daß dieser Kurs letztendlich verschenkte Zeit war.“ Besonders gefallen haben mir Seminare, bei denen Dozenten die Teilnehmer die Themen selbst in Gruppenarbeit haben bearbeiten lassen.“

blickpunkt personal:

„Wie beurteilen Sie die Qualität der Dozenten?“

Herr Steldinger:

„Bis auf die genannte Ausnahme waren die Dozenten nach meinem Eindruck kompetent und haben meine Erwartungen erfüllt.“

blickpunkt personal:

„In den Seminaren der Zentralen Fortbildung sind Teilnehmer aus verschiedenen Behörden. Ist das ein Nachteil?“

Herr Steldinger:

„Ganz und gar nicht. Jeder kommt mit unterschiedlichen Fragestellungen auf die Landeshauptkasse zu, deshalb ist der Kontakt zu den einzelnen Behörden für uns lebensnotwendig. Die verschiedenen Probleme vor Ort in anderen Behörden und Ämtern werden ja auch im Seminar dargestellt und bearbeitet. Ich würde es als Nachteil empfinden, wenn man dieses Verfahren aufgeben würde. Eine bunte Zusammenwürfelung von Kollegen aus der Hamburger Verwaltung begrüße ich ausdrücklich.“

blickpunkt personal:

„Konnten Sie die Seminarinhalte für Ihre berufliche Praxis verwenden/anwenden?“

Herr Steldinger:

„Ich bin der Meinung, daß ich viel von dem Gehörten auch in der Praxis habe anwenden können. Man wird durch die Seminare von mal zu mal sicherer, das Gelernte in der Praxis umzusetzen. Ich habe den festen Anspruch an Seminare, daß sie etwas für die berufliche Praxis bringen sollen.“

blickpunkt personal:

„Für wie sinnvoll halten Sie Follow-up-Termine?“

Herr Steldinger:

„Ich halte sie nicht für alle Themen sinnvoll, aber bestimmte Themen sollte man Revue passieren lassen, inwieweit das Gelernte auch umgesetzt werden konnte.“

blickpunkt personal:

„Wie ist die Akzeptanz von Kollegen und Vorgesetzten gegenüber Fortbildung?“

Herr Steldinger:

„Der Vorgesetzte muß ja letztendlich entscheiden, ob und wie die Fortbildung in den zeitlichen Rahmen der Dienststelle paßt. Mir ist es selbst vorgekommen, daß ich als Vorgesetzter vom Mitarbeiter gewünschte Seminare leider verneinen mußte. Natürlich versuchen wir dann gemeinsam, den Seminarbesuch im nächsten Jahr zu ermöglichen. Fortbildung ist sehr wichtig und wird vorrangig betrachtet. Wenn ein Vorgesetzter sämtliche Fortbildungswünsche seiner Mitarbeiter ablehnt, kann das ausgesprochen schädliche Auswirkungen auf die Motivation haben. Das ist in der heutigen Zeit nicht mehr tragbar.“

blickpunkt personal:

„Welches „Image“ hat Fortbildung in Ihrem Bereich?“

Herr Steldinger:

„Bei jedem Bewerbungsgespräch wird die Personalakte herangezogen und man prüft, inwieweit eine Kontinuität der Fortbildung vorliegt. Deshalb sind Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten mit Fortbildung eng gekoppelt. Vor diesem Hintergrund läßt sich sagen, daß Fortbildung in unserem Bereich ein gutes Image hat.“

blickpunkt personal:

„Wie werden die Seminarbesuche mit Ihren Kollegen/Vorgesetzten besprochen?“

Herr Steldinger:

„In den Sachgebietssitzungen hatten wir abgesprochen, daß jeder, der ein Seminar besucht hat, kurz über den Inhalt des Seminars informiert. Bei einigen Seminaren ist dieses getan worden, bei anderen ist es wieder eingeschlafen. Bei Seminaren, von denen ich den Eindruck habe, daß meine Kollegen oder Mitarbeiter davon profitieren könnten, berichte ich von den Seminarinhalten in einer Dienstbesprechung. Einige besonders interessierte Kollegen leihen sich sogar die Seminarunterlagen aus.“

blickpunkt personal:

„Wie hoch ist der Bekanntheitsgrad des Zentralen Fortbildungsangebots in Ihrem Bereich?“

Herr Steldinger:

„Das Angebot der Zentralen Fortbildung hängt bei uns an den Schwarzen Brettern. Auch als Umlauf ist es herumgegangen und dann ziehen sich die Kollegen das für sie Interessante per Kopie heraus. Man hat also genügend Möglichkeiten nachzuschlagen, welche Seminare für einen wichtig sind.“

blickpunkt personal:

„Kennen Sie Ihren Fortbildungssachbearbeiter?“

Herr Steldinger:

„Ja, wir haben eine sehr aktive Fortbildungssachbearbeiterin. Es passiert in letzter Zeit häufiger,

daß unsere Fortbildungssachbearbeiterin uns konkrete Fortbildungsangebote macht und uns dazu berät.“

blickpunkt personal:

„Wie beurteilen Sie den Kupferhof als Seminarstätte?“

Herr Steddinger:

„Am Anfang fand ich, daß der Neubau des Seminarhauses nicht so gut in das Landschaftsbild paßte, aber für die Lehrgangsatmosphäre ist es so, wie es aufgebaut wurde, sagenhaft. Auch das Personal sorgt dafür, daß die Räumlichkeiten stets tip top in Ordnung sind und die gute Küche spricht für sich.“

blickpunkt personal:

„Haben Sie in den letzten Jahren Veränderungen der Zentralen Fortbildung wahrgenommen?“

Herr Steddinger:

„Ich beurteile die Veränderungen in der Zentralen

Fortbildung positiv und sowohl von der inhaltlichen als auch von der methodischen Seminargestaltung her den steigenden Anforderungen an die Verwaltung angepaßt.“

blickpunkt personal:

„Was könnte aus Ihrer Sicht noch verbessert/verändert werden?“

Herr Steddinger:

„Ich würde es begrüßen, wenn das interne Know-how der Kolleginnen und Kollegen stärker für die Zentrale Fortbildung genutzt werden würde.“

blickpunkt personal:

„Herr Steddinger, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.“

Zitate aus Beurteilungsbögen zu Seminaren der Zentralen Fortbildung:

„Angenehme Lernatmosphäre und sehr gute Rahmenbedingungen.“

„Schade, daß meine Kollegen dieses Seminar nicht besucht haben.“

„Wie immer wurden im Kupferhof Wissensvermittlung, Gestaltung des Umfeldes und Verpflegung in idealer Weise kombiniert.“

„Ich finde es bedauerlich, daß immer weniger Teilnehmer auf dem Kupferhof übernachten.“

„Der Teilnehmerkreis muß noch gezielter ausgewählt werden.“

„Wenn mein ganzes Arbeitsteam dieses Seminar besucht hätte, wäre es noch effektiver.“

„Guter Erfahrungsaustausch zwischen Teilnehmern aus verschiedenen Behörden.“

„Die Seminarreihe zum Thema „Führung“ sollte von allen betroffenen Personen besucht werden. Dies kann zu einer deutlichen Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen.“

„Die Mannschaft des Kupferhofs ist sehr nett und hilfsbereit. Weiter so!“

Seminarerfolge transparent machen

Tarek Abdel-al

Jede Fortbildungsveranstaltung dient dem Zweck, einen Nutzen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und damit für die jeweilige Organisationseinheit zu erbringen. In Zeiten von Sparhaushalten und stagnierender oder sogar sinkender Fortbildungsmittel kommt der Frage nach Art und Ausmaß des Nutzens von Fortbildung und damit ihrer Legitimation eine gesteigerte und grundlegende Bedeutung zu. Fortbildung wird im allgemeinen als per se sinnvoll und nutzbringend angesehen, häufig jedoch ohne genau be-



nennen, anhand welcher Kriterien dies feststellbar wird. Letztlich bedarf es - auch aus Kostengründen, vor allem aber unter Qualitätsaspekten - des Nachweises von

„Erfolg“, um die Bedeutung von Fortbildung als langfristige Investition in die Leistungsfähigkeit der Verwaltung sicherzustellen. Die dazu entwickelten Bildungscontrollinginstrumente können sich auf jede Phase des Fortbildungsprozesses beziehen, angefangen bei der Bedarfsanalyse über die Seminarplanung, -konzipierung und -durchführung bis hin zur Transfersicherung, d.h. der Übertragung des Gelernten auf die Arbeitspraxis. Die Schwierigkeit der Erfassung von Fortbildungserfolg, vor allem bei verhaltensorientierten Seminaren, ist in der Durchführungs- und in der Transfersicherungsphase am größten.

Besondere Aufmerksamkeit gilt deshalb der Seminarveranstaltung selbst und der sich daran anschließenden Phase der Umsetzung am Arbeitsplatz. Während des Seminars, im sogenannten Lernfeld, kann durch verschiedene Instrumente erhoben werden, wie erfolgreich ein Seminar zu bewerten ist. Maßnahmen, die sich auf diese Prozeßphase des Erwerbs neuer Fähigkeiten und Kenntnisse beziehen, werden dementsprechend als Lernfeldcontrolling bezeichnet.

Für Seminare der Zentralen Fortbildung wird als

ein erster wichtiger Steuerungsschritt bereits zu Beginn der Veranstaltung mit einer Erwartungsabfrage der spezifische, themenbezogene Fortbildungsbedarf der jeweiligen Teilnehmergruppe erhoben und in den Ablaufplan integriert.

Um bei Seminarende den Grad der Zufriedenheit als einen Erfolgsindikator zu ermitteln, wird als Controllinginstrument ein Seminarbeurteilungsbogen eingesetzt. Durch die Unterteilung des Fragebogens in vorgegebene Standardskalen, bei denen lediglich der Ausprägungsgrad eines Merkmals anzukreuzen ist, sowie Fragen, bei denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst zu formulierende Stellungnahmen abgeben können, wird eine Bewertung der Veranstaltung in quantitativer und qualitativer Hinsicht und die Vergleichbarkeit mit anderen Seminaren ermöglicht. Darüber hinaus erfolgen regelmäßige Abschlußbesprechungen durch Vertreterinnen und Vertreter des Personalamtes in Seminaren mit neuen Inhalten oder neuen Dozentinnen und Dozenten sowie in bestimmten Abständen zur Qualitätssicherung auch bei „bewährten“ Themen. Durch eine persönliche Abschlußbesprechung lassen sich im Dialog mit der Seminargruppe Stimmungen, Meinungen und Bewertungen noch differenzierter aufnehmen. Zur qualifizierten Durchführung wird dafür ein Vordruck mit den wesentlichen Fragen zu Inhalten, Schwerpunktsetzung, Methodik und Kompetenz des Dozenten vorgehalten.

Ein weiteres Instrument, das in der Phase des Lernfeldcontrollings Anwendung findet, ist ein aus-

führielches Interview mit der Dozentin oder dem Dozenten, um auch aus dieser Perspektive eine Rückmeldung zu der Fortbildungsveranstaltung zu erhalten und in die Weiterentwick-



lung der Seminarkonzeption einfließen zu lassen.

Die Auswertung der Seminarbeurteilungsbögen und der Abschlußgespräche läßt Schlüsse auf die Einschätzung der Seminarqualität durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu und gibt dem Fortbil-

dungsveranstalter wichtige Hinweise darauf, ob und wie ein Seminar ggf. verändert werden muß.

Zum Zeitpunkt des Seminarendes läßt sich eine Erfolgsaussage im Kern allerdings nur für die Durchführung des Seminars selbst treffen. Der wesentliche Gradmesser des Erfolgs ist jedoch der Nutzen einer Fortbildungsmaßnahme für die berufliche Tätigkeit am Arbeitsplatz. Deshalb ist eine mit dem Seminarverlauf zufriedene Teilnehmergruppe sicherlich eine wichtige Voraussetzung für den Praxis-transfer, hinsichtlich der tatsächlichen Übertragbarkeit des Gelernten in das Funktionsfeld, d.h. in den Berufsalltag der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, läßt die Erfolgsmessung bei Seminarende jedoch nur eine sehr eingeschränkte Aussage zu. Um also nicht nur festzustellen, was die Teilnehmergruppe bei Seminarende umsetzen *wollte*, sondern was tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden *konnte*, hat die Zentrale Fortbildung Seminarnachbereitungstreffen, sogenannte Follow-ups, eingerichtet. Die Follow-ups werden bisher für ausgewählte Seminare der Führungsfortbildung und der Fortbildung für alle Beschäftigte durchgeführt.

Dazu wird die Teilnehmergruppe nach 2-3 Monaten erneut für eine halbtägige Veranstaltung mit einem internen Moderator eingeladen. Der Follow-up Termin dient schwerpunktmäßig dem Erfahrungsaustausch über Umsetzungserfolge und Umsetzungsschwierigkeiten und dem kritischen Rückblick auf das Seminar selbst. Aus der zeitlichen Distanz und der dazwischenliegenden Erprobungsphase im Funktionsfeld läßt sich die praktische Relevanz einzelner Seminarinhalte genauer feststellen und durch die Zentrale Fortbildung für Folgeseminare ggf. nachbessern. Die Ankündigung des Follow-up Termins hat zudem für viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Effekt, daß das Gelernte präsenter bleibt und die Motivation, Transfervorhaben am Arbeitsplatz umzusetzen, steigt.

Die gezielte Anwendung von Seminarinhalten erfordert Chancen und Freiräume für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Funktionsfeld. Im Follow-

up können dem entgegenstehende Blockaden wie z.B. behinderndes Vorgesetzten-, Mitarbeiter- und Kollegenverhalten, mangelhafte Organisationsstrukturen oder Arbeitsüberlastungen thematisiert und bearbeitet werden. Diese Rahmenbedingungen für die Umsetzung sind i.d.R. erst im Follow-up ermittelbar und müssen bei der Erfolgsbewertung von Seminaren mitberücksichtigt werden. Trotz des zeitlichen Aufwandes ergeben die Rückmeldungen regelmäßig, daß die Follow-ups von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern positiv beurteilt werden und auch der Bildungscontrollingaspekt als wichtig und notwendig erachtet wird.

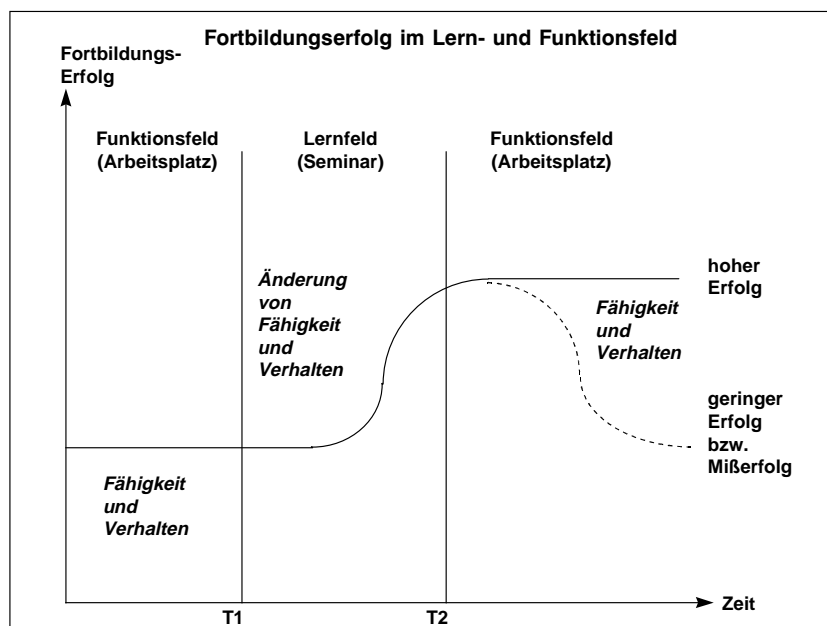
Erfolgskontrolle ist keine ausschließliche Frage von Messung in absoluten Zahlen. Das gilt vor allem für die Erfolgsmessung von Seminaren aus dem Verhaltensbereich, wo sich Veränderungen, im Gegensatz zu kognitiv ausgerichteten Seminaren mit quantifizierbaren Lernerfolgen wie z.B. Fremdsprachenkursen oder Computerlehrgängen, kaum in Zahlen darstellen lassen.

Wenn eine Verhaltensänderung auch nicht mathematisch exakt auszudrücken ist, so kann sie aber durchaus wahrgenommen, beobachtet und beschrieben werden.

Durch den Verhaltensvergleich im Sinne eines „vorher und nachher“ läßt sich dann nach bestimmten, festgelegten Kriterien eine qualitative Erfolgsmessung vornehmen.

Das Funktionsfeldcontrolling durch Follow-ups trägt wesentlich dazu bei, qualitative Grundlagen für die Erfolgsbestimmung von Seminaren aus dem Verhaltensbereich zu liefern.

Für das Personalamt hat die Weiterentwicklung der Controllinginstrumente für die Bereiche des Lern- und Funktionsfeldes vorrangige Bedeutung, um auch zukünftig praxisnahe und steuerungsrelevante Erkenntnisse für Fortbildungsentscheidungen ableiten zu können. Durch den Nachweis von Erfolg und Nutzen widerlegt Fortbildung den oft unterstellten Beliebigkeitscharakter und legitimiert ihre wichtige Rolle für die Verwaltung auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.



In diesem Jahr feiert die Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer den 50. Jahrestag ihrer Gründung. Fast ebensolange hat die Hochschule ihren wichtigen Platz in der Ausbildung hamburgischer Rechts- und Wirtschaftsreferendare, insbesondere aber auch in der Fortbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hamburgischen Verwaltung.

Die Hochschule ist 1947 von der französischen Militärregierung für ihre Besatzungszone als „Ecole Supérieure d'Administration“ gegründet worden zur Reform des Beamtentums und um dem Mangel an qualifiziertem Verwaltungspersonal abzuhelpfen. Die Einrichtung wurde zunächst als „Höhere Verwaltungsakademie“ definiert. Neben die Ausbildung und Prüfung von (Regierungs-)Referendaren traten noch im gleichen Jahr Staatswissenschaftliche Fortbildungskurse für Beamte des höheren Dienstes. Sie wurden 1949 zonenübergreifend ausgerichtet und vom folgenden Jahr an auf dreitägige Veranstaltungen umgestellt.

Im Jahre 1950 wurden die Weichen von der Akademie in Richtung Hochschule des Landes Rheinland-Pfalz unter Beteiligung anderer Bundesländer gestellt. Die einzigartige Verbindung von postuniversitärer Verwaltungsaus- und -fortbildung mit grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung über und für die öffentliche Verwaltung war attraktiv. Hamburg ist dem Verwaltungsabkommen über die Trägerschaft durch das Land Rheinland-Pfalz, den Bund und die anderen Länder im Jahre 1955 beigetreten. Die Einigung Deutschlands vereint jetzt die Hörer sämtlicher Bundesländer in den Veranstaltungen der Hochschule.

Hamburger Rechts- und Wirtschaftsreferendare gehören mit dem sog. „Speyer-Semester“ zum festen Kontingent der Hochschule. Hamburg nutzt aber auch intensiv als Ergänzung des eigenen Fortbildungsangebotes die berufsbegleitende Fortbildung der Hochschule, auf deren Inhalte und Gestaltung über den Arbeitskreis der Aus- und Fortbildungsreferenten des Bundes und der Länder und über die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat der Hochschule Einfluß genommen werden kann. Die

berufsbegleitende Fortbildung in Speyer wendet sich vor allem an die „mittlere Führungsebene“, für die etwa seit 1970 jeweils vier einwöchige Kurse innerhalb von zwei Jahren (I. Perspektiven der öffentlichen Verwaltung, II. Personalverwaltung und Personalführung, III. Organisation, Planung und Informationstechnologie, IV. Finanzen und Wirtschaft) entwickelt wurden. Der 4-Wochen-Zyklus wurde 1992 auf ein 3-Wochen-Pensum verkürzt (I. Entwicklungsperspektiven der öffentlichen Verwaltung, II. Binnenstrukturen der öffentlichen Verwaltung, III. Finanzen und Wirtschaft). Als vierten Block („3 plus 1“) konnten die Teilnehmer eine der von der Hochschule regelmäßig angebotenen Sonderveranstaltungen wählen.

Die Führungsseminare leiteten jeweils Professoren der Hochschule, Referenten aus allen Bereichen der Verwaltung stellten den von den Teilnehmern gewünschten Praxisbezug her. Obwohl sich aus der durchaus unterschiedlichen Vorbildung und Funktion der Teilnehmer für die Hochschule eine gewisse strukturelle Problematik der Kursgestaltung ergab, bestand in dieser Mischung von Berufen und Herkunftsländern gerade auch der Reiz dieser Veranstaltungen. Kontakte, gar Freundschaften, die sich neben der Arbeit aus der gemeinsamen Unterbringung im „Heim“ und langen Weinabenden ergaben, halten über Jahre.

Inzwischen ist an die Stelle der „3 plus 1“-Kurse ein verändertes, mehr themen- und aktionsfeldbezogenes Fortbildungsangebot getreten.

Die Aktionsfelder sind

- I. Staat, Verwaltung und Wirtschaft: Wechselbeziehungen
- II. Demokratischer Rechtsstaat und gesellschaftliche Entwicklung
- III. Innere Sicherheit und soziale Sicherheit
- IV. Verwaltung der Kultur und Kultur in der Verwaltung
- V. Modernisierung und Management der Verwaltung, Verwaltungsführung
- VI. Internationale Kooperation und europäische Integration



Den Aktionsfeldern sind Seminare (mitarbeitsintensiv, ca. 20 Teilnehmer), Foren (interaktiv, 40 - 60 Teilnehmer), Tagungen (informativ, ab 50 Teilnehmer) zugeordnet. Alle Veranstaltungen werden weiterhin von Professoren der Hochschule geleitet. Als Dozenten wirken Professoren der Hochschule, auswärtige Hochschullehrer sowie Praktiker aus Verwaltung und Wirtschaft mit.

Der Wert der Speyerer Fortbildung im Vergleich zur hamburginternen Fortbildungskonzeption liegt sicher in der eher wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit aktuellen Reformansätzen - diese wiederum ermöglicht und unterstützt durch die Verknüpfung mit den Forschungsergebnissen des Forschungsinstituts für öffentliche Verwaltung bei der

Hochschule für Verwaltungswissenschaften -, im Erfahrungsaustausch mit den Teilnehmern anderer Bundesländer und in den Gestaltungsmöglichkeiten einer Hochschule, wie sie im Europa-Seminar Speyer durch die Zusammenarbeit mit dem Europäischen Institut für öffentliche Verwaltung in Maastricht deutlich wird.

Am Ende des Jahres 1997 werden für dieses Jahr 52 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der hamburgischen Verwaltung an Fortbildungsveranstaltungen der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer teilgenommen haben.

Informationen über das Programm des kommenden Jahres sind vom Personalamt in die Behörden geleitet worden. Machen Sie davon Gebrauch!

Förderung der Kompetenz-Kompetenz

Petra Lotzkat

Wer sich professionell mit Fragen der Fortbildung und Qualifizierung beschäftigt, muß sich bei der Konzeption von Fortbildungs- und weitergehenden Qualifizierungsmaßnahmen schlicht die Frage stellen, welche Kenntnisse vertieft oder erweitert, welches Methodenwissen vermittelt und welche Fähigkeiten bei ausgewählten Zielgruppen (weiter-)entwickelt werden sollen.

Die Sichtung der Unterlagen von externen Fortbildungsanbietern und Unternehmensberatern trägt allerdings häufig eher zur Verwirrung denn zur Klärung dieser eigentlich recht einfachen Fragestellung bei.

Um Veränderungen pro-aktiv gestalten zu können, sollten sich danach die change-agents mit der Psycho-Logik von Situationen auskennen, die Dynamik von zirkulären Prozessen berücksichtigen, den Unterschied zwischen Output und Outcome sicher beherrschen und das Contracting zielgerichtet einsetzen können.

Wollen Sie als Führungskraft mit der Zeit gehen, so haben Sie sich vom Chef zum Coach zu entwickeln, vom Vorgesetzten zum Chaos-Manager. Auch das Mind-Managing ist zur Zeit sehr en vogue. Die Rolle eines Moderators einzunehmen, ist ohnehin Pflicht für jeden fortschrittlichen Personalverantwortlichen. Managerial Effectiveness zu erreichen, gilt allerdings noch als Kür.

Der dankbarste, weil vielfältigst wandelbare Begriff in dieser bunten Sprache ist jedoch der Begriff der Kompetenz. Er läßt sich nahezu beliebig variieren. Die Begrifflichkeiten Führungskompetenz und Sozialkompetenz sind bereits in den allgemeinen

Sprachgebrauch eingegangen; auch der Ausdruck persönliche Kompetenz ist nahezu jedem vertraut. Schwierig wird erst eine klare Abgrenzung dieser Begrifflichkeiten voneinander. Aber haben Sie die heute unverzichtbare Innovations-Kompetenz, Veränderungs-Kompetenz oder Beratungs-Kompetenz? Das Nonplusultra erreichen Sie allerdings erst, wenn Sie Ihre Kompetenz fördern, Kompetenzen zu erwerben.

Noch Fragen?

Ihre Personalentwicklung als Center of Competence wird Sie Ihnen sicher beantworten können.

Aus den Behörden

Eine Offensive für „Frau und Technik“

Andrea Brandenburg, BSJB

Die BSJB qualifiziert Schreibdienstmitarbeiterinnen für die Wahrnehmung einer Hotline-Funktion für Textverarbeitungssoftware.

Unter einer Hotline ist ein telefonischer Bereitschaftsdienst zu verstehen, der besetzt ist mit Personen, die Rat bei auftretenden Problemen im Bereich der Arbeit mit einem Anwendungsprogramm geben können oder Spezialprobleme lösen helfen.

1. Unsere Ausgangsüberlegungen

a) Probleme in der Anwenderinnen- und Anwenderbetreuung - Notwendigkeit einer Intensivierung

Die BSJB hat in jüngster Zeit eine große Anzahl von Arbeitsplätzen mit PC's ausgestattet. Die Standardanwendungssoftware im Bereich der Textverarbeitung ist „Word“. Vom Referat Personalwirtschaft wurden daher im vergangenen Jahr an die 25 Grundlagenschulungen durchgeführt. Obwohl sich die in den Kursen erworbenen Kenntnisse in der Praxis als fundierte Grundlage für die tägliche, einfache Arbeit erwiesen haben, kann der gesamte Leistungsumfang eines Programmes wie „Word“ nicht innerhalb von drei Tagen vermittelt und behalten werden, so daß die Anwenderinnen und Anwender schon nach kurzer Zeit erheblichen Informations- und Wiederholungsbedarf haben. Dieser jedoch kann meist weder mit den vorhandenen Hilfsmitteln noch mit den im IuK-Referat zur Verfügung stehenden Kapazitäten für Anwendungsbetreuung befriedigt werden.

Hinzu kommt, daß ein sinnvoller und ökonomischer Einsatz der zusätzlichen Möglichkeiten des Programmes (z.B. Serienbrief-Funktion, Einbindung von Grafiken, etc.) häufig erst nach Aufbau-schulungen möglich ist. 1995 wurden daher 9 Veranstaltungen für Fortgeschrittene mit gut 72 Personen durchgeführt, die aus knapp 200 Bewerbungen ausgewählt worden waren. Neben diesem offensichtlich noch immer zu klein dimensionierten Angebot, das aufgrund der zur Verfügung stehenden Ressourcen auch keine nachfragegerechte Ausweitung erfahren kann, erweist sich die heterogene Zusammensetzung der Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer als Problem:

- Zum Teil melden sich Beschäftigte mit wenig Übung an, die primär einen hohen Bedarf an der Wiederholung und Vertiefung des im Grundlagenkurs vermittelten Stoffes haben.
- Zum Teil handelt es sich um Geübte, die sich lediglich einige Spezialfragen beantworten lassen wollen.

- Dieses stellt an alle Beteiligten hohe Anforderungen und führt mitunter zu Frustrationen, da die Schulungen nicht immer zielgenau ausgestaltet werden können.

Als Ergänzung bzw. Alternative des Fortgeschrittenen-Angebotes und zur Intensivierung der Anwendungsberatung in der BSJB erscheint es daher notwendig, ein funktionierendes Hilfe- und Unterstützungssystem aufzubauen, z. B. in Form einer Hotline.

Eine Hotline könnte extern eingekauft werden. Unsere Marktsichtung hat allerdings ergeben, daß nur wenige Anbieterinnen und Anbieter existieren und/oder diese in dem Feld noch nicht professionell arbeiten und/ oder zu hohe finanzielle Forderungen stellen.

b) Interne Spezialisierung und Kapazitäten

Bei den vergangenen Fortgeschrittenenkursen ist deutlich geworden, daß die BSJB selbst über eigene Textverarbeitungsspezialistinnen in den Schreibbüros verfügt. Spätestens an ihrem Tag der offenen Tür haben die Kolleginnen auch einer breiteren Öffentlichkeit ihre Kenntnisse eindrucksvoll demonstriert. Gleichzeitig sehen sich die Schreibbüros mit abnehmender Auslastung konfrontiert, die aus einer starken Zunahme der schreibenden Sachbearbeitung vor Ort resultiert und im Zusammenhang mit der fortschreitenden Technikeinführung steht.

Angesichts der weiterhin notwendigen Vorhaltung von Schreibkapazitäten für bestimmte Schriftstücke und Zielgruppen sowie für Spezialitäten kann die rückläufige Aufgabenentwicklung nicht proportional in Stellenstreichungen umgesetzt werden, ohne daß sich die Leistung verteuert und es zu unangemessenen und nicht zu bewältigenden Belastungen in Arbeitsspitzen kommt.

Mittels der im folgenden beschriebenen Maßnahme wird der Versuch unternommen, die geschilderten Problemfelder einer gemeinsamen, möglichst kostengünstigen Lösung entgegenzuführen, die zudem unterschiedliche Zieldimensionen in Einklang bringt.

2. Ziele

Die Ziele einer derartigen Personalentwicklungs- und IuK-Maßnahme sind vielfältig und auf verschiedenen Ebenen anzusiedeln:

Ebene der Anwenderinnen und Anwender sowie der Organisation:

- Effektivierung der Nutzung der Textverarbeitungssoftware
- Reduzierung der Nachfrage nach Spezialprogrammen/Programmierung von Einzelösungen
- Reduzierung der Nachfrage an Aufbau- und Fortgeschrittenen-Schulungen
- Erhöhung der „training on“ statt „off the job“ mit entsprechenden Zeitgewinnen
- Verbesserung des Organisationsklimas durch Beratung und Betreuung

Ebene des Schreibbüros und der Organisation:

- Sicherung und Auslastung BSJB-interner Arbeitsplätze
- Schaffung von Mischarbeitsplätzen bei Anreicherung der derzeitigen Tätigkeit um qualitative Bestandteile, die zu einer deutlichen Veränderung des Anforderungsprofils und zu einer Aufwertung für die jetzt eher einseitig geprägten Arbeitsplätze führen

Personalentwicklung / Frauenförderung:

- Aufwertung von Frauenarbeitsplätzen der unteren Vergütungsgruppen
- Nutzung und Weiterentwicklung der vorhandenen Potentiale der Mitarbeiterinnen und damit Realisierung einer Personalentwicklung für einen Teilpersonalkörper, der bisher eher am Rande der Aufmerksamkeit steht
- Akzeptanzerhöhung und Veränderung gängiger Klischees gegenüber Frauen in unteren Vergütungsgruppen und gegenüber „Frau und Technik“

3. Maßnahme

Die Schreibbüros der BSJB arbeiten bereits seit langem mit Word. Sie verfügen über das nötige technische „know how“, so daß es nach Abwägung aller vorstehend genannten Aspekte sinnvoll erscheint, eine hausinterne Hotline mit den dort vorhandenen Mitarbeiterinnen aufzubauen.

Im Kern bedeutet dieses, daß sechs bis acht ausgewählte Mitarbeiterinnen entsprechend zu qualifizieren sind.

Eine solche Qualifizierungsmaßnahme stellt sowohl an die Gruppe als auch an die Trainerin (die Tatsache, daß es sich um eine aus Frauen bestehende Gruppe handelt und hier spezifische Problemlagen aufgefangen werden müssen, macht dieses fast zwingend) hohe Anforderungen: Die Trainerin muß IuK-Fachkenntnisse mit ausgewiesener Erwachsenenbildungskompetenz (IuK-Schulungserfahrung, Didaktik und Methodik der Erwachsenenbildung in Theorie und Praxis, Erfahrung in der Bildungsarbeit mit Frauen) verbinden. Sie sollte die

Gruppe und die Behörde kennen und in der Lage sein, Gruppenprozesse zu initiieren und voranzubringen im Sinne der Etablierung eines selbstlernenden Systems.

Glücklicherweise war eine dafür hervorragend geeignete Dozentin bereits seit längerem bekannt. Mit ihrer Hilfe wurde ein Maßnahmenkonzept entwickelt, das aus 14 aufeinander aufbauenden und thematisch ineinander verschränkten Bausteinen besteht und die folgenden Lernzieldimensionen und -ebenen verfolgt: a) Sozialkompetenz auf der Reflexionsebene, b) Vermittlungskompetenz, c) Fachkompetenz.

Die Maßnahme ist konzipiert für die Dauer eines Jahres beginnend mit einem 2 1/2-tägigen Seminar in einer Tagungsstätte, in der der Gruppenbildungsprozeß im Mittelpunkt steht. Sequenzen mit praktischen Erfahrungen und theoretischen Überlegungen zu Gruppenprozessen werden abwechselnd mit der Vermittlung von Fachwissen durchgeführt.

Im zweiten Teil wird zu Beginn der „geschützte“ Praxiseinsatz in einem ausgewählten Hotline-Pilotbereich vorbereitet. In 3 Einzeltagen werden die Grundlagen der klassischen Fallarbeit eingeführt und eingeübt. Methodik und Didaktik der Erwachsenenbildung, kommunikationsanalysierende und -trainierende Methoden bilden weitere Schwerpunkte. Die einzelnen Trainingstage werden in Abständen von 4 Wochen durchgeführt. Weiterhin ist ein 2-Tage-Workshop mit praktischen Übungen und Beratungstraining am PC vorgesehen.

Im Coaching-Teil wird die Hotline-Tätigkeit in 4 Tagen in den Abständen 4, 6, 8, 12 Wochen mit Fallanalysen und Bearbeiten der auftretenden Problemen begleitet.

Ein Puffer-Tag zum Aufarbeiten von Prozessen und ggf. Vertiefen von Themen wird inhaltlich nicht vorgeplant.

Das Ende der Maßnahme bildet ein 2-Tage-Seminar zur Verselbständigung der Gruppe, Herauslösung der Trainerin und der Vorbereitung und Strukturierung der Ausbaustufe.

4. Aktueller Stand und Ausblick

Zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Qualifizierungsmaßnahme und zur produktiven Intensivierung der gruppenspezifischen Prozesse konnte als Partnerin im Behördenzentrum Hamburger Straße die BAGS gewonnen werden. Insgesamt wurden sieben Schreibdienstmitarbeiterinnen ausgewählt.

Derzeit befinden wir uns bereits im Übergang von der 2. zur 3. Qualifizierungsphase und die Maßnahme neigt sich dem Ende zu.

Der Gruppenbildungsprozeß ist dank einer kompetenten und sensiblen Trainerin längst abgeschlossen und die Gruppe arbeitet harmonisch zusammen.

Es hat sich gezeigt, daß die Teilnehmerinnen in die bisherigen Seminartage ein hohes Bedürfnis an Selbsterfahrung und -reflexion eingebracht haben. Diese „Standortbestimmung“ war notwendig und erklärtes Ziel der Maßnahme.

Bereits jetzt ist jedoch auch eindeutig feststellbar, daß die Teilnehmerinnen den Weg der Erweiterung beginnen, Zutrauen in ihre Fähigkeiten bekommen haben und einem neuen Selbstverständnis entgegensehen. Die zukünftigen Beraterinnen haben die Grundlage dafür erworben, was es bedeutet, die eigene Rolle und Arbeit selbst beobachtend zu begleiten, von ihren konkreten Problemen zu abstrahieren und Strukturen zu erkennen, d.h., aus der Praxis zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Sie wissen, was gute Beratung und Service ausmacht und wie die Arbeit konkret gestaltbar ist.

Die 2. Phase war hinsichtlich des „geschützten“ Praxiseinsatzes gekennzeichnet von vereinzelt Beratungen, die die Beraterinnen in ihrer laufenden Dienstzeit auf individuellen Wunsch geleistet haben. Die durchgeführten Beratungen wurden dokumentiert, um ggf. strukturierter und reflektierter handeln und die Beratungen in der Nachbereitung analysieren zu können.

In der derzeitigen 3. Phase wurde als Hotline-Pilotbereich diejenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer benannt, die in jüngster Zeit die LuK-Grundschulungen besucht haben. Um einen gewissen Bekanntheitsgrad zu erreichen und um sich „auszuprobieren“, hospitieren die zukünftigen Beraterinnen dafür bereits in dieser Schulungsform. Schon jetzt leisten sie dabei einen wertvollen Beitrag und ergänzen die Dozentin in sinnvoller Art und Weise.

Sobald die notwendigen Voraussetzungen geschaffen worden sind, wird die tatsächliche Inanspruchnahme der Hotline durch die Beschäftigten der BSJB, also ihr Auslastungsgrad, ermittelt. Wir gehen zur Zeit davon aus, daß der Betrieb der Hotline mit den vorhandenen personellen Ressourcen geleistet werden kann. Falls die Hotline einen hohen Auslastungsgrad erreichen sollte, besteht die Möglichkeit, daß einzelne Arbeitsplätze neu bewertet und ggf. höher eingruppiert werden müßten. Hierbei ist in jedem Fall darauf zu achten, daß die „Hotline-Mitarbeiterinnen“ ungefähr mit der Hälfte ihrer Arbeitszeit in Schreibtätigkeiten eingebunden bleiben, da sonst die Gefahr besteht, daß sie ihr Spezialwissen verlieren.

Die zentrale Bedeutung der dezentralen Fortbildung

Ulla Hamann, Justizbehörde

Das Verständnis von Wortbedeutungen ändert sich mit dem jeweiligen Standort, der eingenommen wird. Aus Sicht einer Fachbehörde ist es irritierend, daß die zentral mit eigenen Haushaltsmitteln von der jeweiligen Behörde durchgeführte Fortbildung als dezentral bezeichnet wird, insbesondere dann, wenn immer stärker die zentrale Bedeutung dieser Fortbildung betont wird.

Doch genug der Wortklauberei, dies soll ein subjektiver Beitrag aus der Sicht einer einzelnen Mitarbeiterin einer Fachbehörde zum Wandel der Bedeutung von dezentraler Fortbildung sein. Die Justizbehörde ist aufgrund ihrer Strukturen und dem Abweichen vom klassischen Hierarchieaufbau sicherlich nicht beispielhaft für viele andere, aber vielleicht wird gerade deshalb der stattfindende Wandel hier besonders deutlich.

Über viele Jahre hat die Justizbehörde drei völlig voneinander abgegrenzte Fortbildungsbereiche gehabt, dies sind der Strafvollzug, der höhere Dienst bei den Gerichten und Staatsanwaltschaften (Richterinnen und Richter sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälte) sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des einfachen, mittleren, gehobenen Justizdienstes und der Angestellten und Arbeiter bei den

Gerichten und Staatsanwaltschaften sowie in der Verwaltung.

Diese Struktur ist über viele Jahre gewachsen und macht bei der Mehrzahl der fachbezogenen Themen der Fortbildung auch Sinn, weil hier eine Durchmischung aller Bereiche wenig nutzbringend ist.

Folge davon war aber auch, daß diese Bastionen gegeneinander verteidigt wurden und die vielen übergreifenden gemeinsamen Ziele dabei verloren zu gehen drohten. Darüber hinaus war der Stellenwert der Fortbildung nach meinem Empfinden sehr niedrig (es wird am schnellsten darauf verzichtet). Und es herrschte und herrscht zum Teil noch die Vorstellung, daß diejenigen, die zu Seminaren gehen, wohl eher Urlaub machen, oder wenn der Pfad der Freiwilligkeit verlassen wird, daß nur die hingeschickt werden, die es „nötig“ haben.

Eine Neuorientierung wurde, wie ich es sehe, gerade noch rechtzeitig sowohl von außen als auch von innen durch die Einführung des Neuen Steuerungsmodells und den Reformprozeß Justiz 2000 angestoßen.

Insbesondere die Budgetierung und der damit erzwungene Blick auf den Einsatz und den Umgang von und mit Geld, Menschen, Arbeitsab-

läufen, Wissen, Verantwortung ... macht die Formulierung von Zielen erforderlich und gibt damit Orientierung; sie bietet gleichzeitig auch die Chance, Veränderungen ohne Gesichtsverlust zuzulassen.

Für die Justiz kommt noch der Reformprozeß Justiz 2000 hinzu, der zusammen mit der Budgetierung enorme Anforderungen an alle stellt, weil gerade die Justiz ein sich traditionell nur langsam ändernder Bereich ist. Dieses Verhalten ist aufgabenimmanent, weshalb die genannten Reformprozesse uns einen geistigen Spagat abverlangen.

Hier liegt jetzt aber auch der Wandel der Bedeutung der dezentralen Fortbildung. Sie kann und muß alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei dieser Neuorientierung unterstützen und kann helfen, die gemeinsamen Ziele zu finden sowie neue Anforderungen bewußt zu machen.

Dies kann nicht durch die zentrale Fortbildung geleistet werden, weil sie durch die Kontingentierung der Teilnehmerplätze zu lange bräuchte, um genügend Personen zu erreichen, die dann eine Veränderung herbeiführen. Ebenso wenig kann sie hinreichend die justizspezifischen Aspekte aufgreifen. Deshalb muß der Schwerpunkt der Fortbildung dezentral angeboten werden.

Die erzwungene Auseinandersetzung mit den Veränderungen hat in der Justiz auch bereits verstärkt zu der Forderung eines justizspezifischen Fortbildungsangebotes durch die einzelnen Dienststellen geführt. Die Veränderungsprozesse haben auch schon zur Folge, daß die drei genannten Fortbildungsbereiche der Justiz ihre Aufgaben neu koordinieren und gemeinsame Ziele formulieren. Auch hier zwingt Kostentransparenz und Ressourceneinsatz zu neuem Handeln, eine wie ich meine sehr begrüßenswerte Entwicklung.

Für unser Fortbildungsangebot bedeutet dies eine bereichsübergreifende Konzentration auf vier Schwerpunkte:

1. fachliche Wissensvermittlung zur Budgetierung/NSM
2. verstärkte Führungskräftebildungen in allen Bereichen
3. Schulungen zum Thema Kundenorientierung/Telefontraining
4. weiterhin bereichsspezifische Fachangebote zur ordnungsgemäßen Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes (z.B. Insolvenzrecht oder strafvollzugsspezifische Themen).

Die zielorientierte Fortbildungsnotwendigkeit faßt verstärkt Fuß in den Köpfen der Führungskräfte.

Ein Problem des öffentlichen Dienstes scheint mir aber immer noch zu sein, daß vielfach die Meinung herrscht, es darf nichts kosten. Solange Fortbildung einerseits nicht ein Bestandteil in jeder Stellenbe-

schreibung ist und damit auch dem vermehrten Personalbedarf Rechnung trägt, sitzen die Führungskräfte in der Zwickmühle zwischen Fortbildungsnotwendigkeit und genügend Personal vor Ort zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes.

Andererseits wünsche ich mir auch ein neues Selbstverständnis vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (einschließlich Führungskräfte), in der Fortbildung sowohl ein Angebot zur persönlichen Weiterentwicklung zu erkennen, als auch es als ihre Pflicht anzusehen, sich regelmäßig über die Fortbildung neuen Entwicklungen zu stellen und sich und die eigene Aufgabenwahrnehmung zu hinterfragen.

Von allen anderen erwarten wir es als Selbstverständlichkeit, warum also nicht auch von uns selbst.

Fazit:

Ich sehe eine verstärkte Entwicklung hin zum dezentralen Fortbildungsangebot aufgrund der Budgetierung und der damit verbundenen Aufgaben- und Verantwortungsdezentralisierung und registriere mittlerweile eine offensive Auseinandersetzung mit der Fortbildung, bedingt u.a. durch die Qualitätsdiskussion.

Durch die Veränderungsprozesse ist Bewegung in die zentrale und dezentrale Fortbildung gekommen. Jetzt heißt es, einen möglichst guten Tabellenplatz in der Prioritätenliga zu erreichen.

Also weg vom „schau`n mer mal“ hin zum „packen mer`s“.

Nachtrag zum Thema „Mitarbeiterbeteiligung“

Aufgrund der hohen Resonanz zum Schwerpunktthema der Ausgabe 3/97 hat sich die Redaktion dazu entschlossen, einen Nachtrag mit weiteren Beiträgen zur Mitarbeiterbeteiligung in diese Ausgabe aufzunehmen.

Aktion „Ideen ‘97“

Jürgen Böldicke, Michaela Gudehus, Petra Neve-Schwandt, Statistisches Landesamt

Das Konzept für die im folgenden beschriebene Aktion „Ideen ‘97“ wurde gemeinsam von der Lenkungs- und Projektgruppe zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells entwickelt.

Ziele

Ein Aspekt des NSM ist unter anderem die stärkere Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Gestaltungsprozesse. Sie sollen die Möglichkeit erhalten, ihre guten Ideen und Erfahrungen einzubringen. Nur so wird sich die Arbeitszufriedenheit erhöhen und damit die Qualität der Arbeitsergebnisse verbessern.

Ein erster Schritt in diese Richtung war die Aktion „Ideen ‘97“ des Statistischen Landesamts, die von Mai bis Juli 1997 durchgeführt wurde. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter erhielt in moderierten Arbeitskreisen die Gelegenheit, konkrete realisierbare Maßnahmen vorzuschlagen, die im nächsten halben Jahr im Rahmen der vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden können.

Ziel war es, sehr kurzfristig eine grobe Einschätzung über die Arbeitszufriedenheit zu gewinnen sowie Fakten zu sammeln, die die Situation am Arbeitsplatz negativ beeinflussen beziehungsweise die Arbeitsabläufe stören. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen für Veränderungsprozesse genutzt werden.

Verfahren

In einem Rundschreiben kündigte die Amtsleitung die Aktion „Ideen ‘97“ an und nannte die Ziele der Befragung. Als Anlage war eine Beschreibung des Ablaufs der Befragung sowie ein Ergebnisbogen beigefügt. Die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter der einzelnen Sachgebiete einerseits und die Referats- und Sachgebietsleiterinnen und -leiter der Abteilungen/Fachbereiche andererseits wurden in Gruppen eingeteilt (insgesamt 25).

Interessierte Kolleginnen und Kollegen erklärten sich bereit, die Moderation einer Gruppe zu übernehmen. Bei einer ersten Zusammenkunft bespra-

chen die Moderatoren mit den Gruppenmitgliedern noch einmal das vorab schriftlich erläuterte Verfahren und verabredeten Regeln zum Umgang miteinander: Jeder kann offen sprechen. Alle dürfen ausreden. Alle hören aktiv zu. Alle sind bereit sich zu beteiligen. Keine persönlichen Angriffe. Gegenseitige Wertschätzung. Alles Besprochene (Ergebnisse ausgenommen) bleibt in diesem Kreis.

Ohne Diskussion wurden jeweils fünf farbige Karten verteilt zu den beiden Fragekomplexen:

1. Was finden wir in unserem Arbeitsalltag gut? Was gefällt uns?
2. Was würde uns in unserem Arbeitsumfeld fördern? Was sollte verändert werden? Was würde uns den Arbeitsalltag angenehmer machen?

Die Antworten und Vorschläge waren auf den Karten zu notieren und innerhalb einer verabredeten Frist anonym an die Moderatoren zurückzuschicken. Diese ordneten die Karten verschiedenen Themenkomplexen zu und stellten sie übersichtlich zusammen. Die Gruppe vereinbarte folgende Regeln:

Bei einer zweiten Zusammenkunft bewerteten die Gruppenmitglieder mit Hilfe der Moderatoren die Vorschläge hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Arbeit in den

Sachgebieten. Anschließend wählten die Beteiligten zu den beiden o. g. Fragenkomplexen bis zu drei Vorschläge mit einem Punktesystem aus. Die Gruppe benannte eine konkrete Maßnahme, deren Realisierung ihrer Gruppe besonders bedeutsam erschien und innerhalb der Jahresfrist möglich. Die Moderatoren dokumentierten die Ergebnisse und leiteten diese an die Projektgruppe NSM weiter. Über die Weitergabe der nicht dokumentierten Vorschläge entschied die Gruppe.

Die Moderatoren verteilten Kopien der Ergebnisformulare an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der jeweiligen Gruppe sowie an die Projektgruppe NSM. Die Projektgruppe gab die Ergebnisformulare der Sachgebietsrunden der jeweiligen Sachgebietsleitung zur Kenntnis weiter.



Die Ergebnisformulare der Vorgesetztenrunden wurden der Fachbereichs- bzw. Abteilungsleitung zugeleitet. Die Projektgruppe veröffentlichte die in den Ergebnisformularen aufgeführten Sachverhalte und Maßnahmen ohne Nennung der Organisationseinheit in zusammengefaßter Form.

Ergebnis

Trotz Sommer- und damit Urlaubszeit gelang es, den gesetzten Termin einzuhalten – ein Umstand, den wir nicht zuletzt der Motivation und dem guten Willen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Amtes verdanken, die kurzfristig bereit waren, die Aktion „Ideen '97“ zusätzlich zu ihren täglichen Aufgaben mitzutragen.

Ein erstes positives Ergebnis war, daß alle Gruppen eine konkrete Maßnahme zur Umsetzung benannten. Dabei hielten sich alle an die Vorgaben. Die vorgeschlagenen Maßnahmen bezogen sich zum einen auf Änderungen zur Erleichterung der täglichen Arbeit und zum anderen auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen. In beiden Fällen wurden sowohl Maßnahmen aus dem materiellen

als auch aus dem interpersonellen Bereich erarbeitet.

Einige Vorschläge konnten innerhalb kürzester Zeit realisiert werden. Für andere wurden Arbeitsgruppen gebildet, so zum Beispiel zur Erarbeitung einer Gleitzeitregelung für die speziellen Bedarfe im Statistischen Landesamt.

Über den Fortschritt bei der Umsetzung aller Maßnahmen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Amtes regelmäßig informiert.

Fazit

Durch die Aktion „Ideen '97“ ist die Reflexion und die Diskussion über den eigenen Arbeitsplatz, über Arbeitsabläufe und -organisation neu in Gang gesetzt worden. Viele interessante Vorschläge und Anregungen waren das Ergebnis. Das Ziel, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Gestaltungsprozeß einzubeziehen und zu beteiligen, wurde voll erreicht. Der Erfolg der Aktion „Ideen '97“ muß sich letztendlich aber daran messen lassen, ob alle realisierbaren Maßnahmen zeitnah umgesetzt werden konnten.

Das Ende ist zugleich auch ein Beginn!

Johannes Scholz, BSJB

Phönix - modellhafte Projektarbeit in der Personalabteilung der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung

Berichtet werden soll über eine über vier Jahre und vier Monaten durchgeführte und für die BSJB weitreichendste mitarbeiter-/beteiligungorientierte Projektarbeit. Sie endete im Dezember 1996.

Nicht Gegenstand dieses Beitrages sollen die sowohl qualitativ und quantitativ umfangreichen Einzelergebnisse der Arbeit sein; vielmehr sollen die Beteiligungsorientierung und der Prozeß im Mittelpunkt stehen. Der in 1992 eingeschlagene Weg hat sich aus Sicht der Mitglieder der Projektgruppe bewährt. Ein Zurück in die Zeit vor der Projektarbeit kann sich kein Mitglied vorstellen. Die Überschrift dieses Beitrages entstammt einem Ausspruch eines Mitgliedes der Projektgruppe und wird von allen Mitgliedern geteilt.

Ziele der Projektarbeit

Mit der Suche des behördenübergreifenden Projektes Personalwesen nach einer Pilotbehörde bot sich für die BSJB 1992 die Chance, einen modellhaften Veränderungsprozeß zu gestalten, der in seiner Konzeption dazu geeignet war, weit über die Per-

sonalabteilung hinaus auszustrahlen und beispielhaft deutlich zu machen, welche vorbildhafte Rolle eine aktiv gestaltete Personalarbeit im Rahmen von Modernisierungsprozessen einnehmen kann. Die Verantwortlichen ließen sich dabei von der Erkenntnis leiten, daß

1. die gravierendsten Veränderungsschübe gegenwärtig nach wie vor von der Einführung von Informationstechnik ausgehen;
2. die Betroffenen aktiv in den Prozeß einzubeziehen sind und
3. ein Prozeß anzulegen ist, der über die reine Reorganisation hinaus langfristige Wirkungen entfaltet.

Mit dem 1992 eingesetzten „Projekt zur Reorganisation der Personalabteilung der BSJB“ wurde der Versuch unternommen, Personalentwicklung und Prinzipien der Organisationsentwicklung beispielhaft miteinander zu verbinden. Der Veränderungsprozeß der Organisation und der in ihr tätigen Menschen sollte von diesen weitgehend selbst getragen und gesteuert werden. Die Bewertung von Alternativen von selbst entwickelten Organisationsvorschlägen stellte dabei zugleich einen Lern- und Qualifizierungsprozeß dar. Durch diese Vorgehens-

weise sollte neben der Eröffnung von Karriere-möglichkeiten für die Beschäftigten im mittleren Dienst ein wesentlicher Schritt zur Intensivierung von Personalentwicklung realisiert werden.

Die Personalabteilung begriff das Projekt Personalwesen als Chance, die eigenen Ziele erfolgreich umsetzen zu können. Damit war einerseits die Erwartung nach umfassender Neugestaltung der Personalabteilung verbunden, und andererseits war die BSJB dadurch bereits bei der Anforderungsdefinition und der Erarbeitung von (Zwischen-)Ergebnissen des Projektes Personalwesen einbezogen. Hieraus erklärt sich auch, daß es eine weitgehende Kongruenz der Ziele beider Projekte gibt:

Ziele des Projektes Personalwesen (Propers)

- Bildung eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses im Bereich des Personalwesens,
- klarere Zuordnung der Aufgaben und ganzheitliche Aufgabenerledigung (Ansatz u.a. Zurückverlagerung der Bezügeabrechnung in die Personalabteilung),
- Intensivierung von Personalplanung, -entwicklung und -betreuung,
- Einführung und Nutzung von IuK-Technik (möglichst weitgehender, marktgängiger Standardsoftware).

Ziele des Projektes zur Reorganisation der Personalabteilung der BSJB (Phönix)

- Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation,
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- Verbesserung der horizontalen und vertikalen Kommunikation,
- Verbesserung von Beratung und Betreuung,
- Intensivierung von Personalentwicklung,
- Modellhafte Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung,
- Karrieremöglichkeiten für den mittleren Dienst.

Projektorganisation

Seitens des damaligen Leiters der Personalabteilung wurden alle Beschäftigten derselben angeschrieben: „VERÄNDERUNGEN IN DER PERSONALABTEILUNG - Wir suchen interessierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für eine Projektgruppe -“; 16 Kolleginnen und Kollegen meldeten sich hierauf.

Mit dem Start der Projektarbeit bestand die Gruppe aus 20 Beschäftigten von 120 der Personalabteilung. Die Projektgruppe war hierarchieübergreifend zusammengesetzt, d.h. es waren folgende

Funktionsgruppen vertreten: Personalsachbearbeitung, Sachgebietsleitung, Sachgruppenleitung, Fortbildungssachbearbeitung, Personalrat; ferner das Projekt Personalwesen mit einem Mitglied. Von den ursprünglichen sich einmal freiwillig Gemeldeten waren 10 Kolleginnen und Kollegen durchgängig dabei; eine Mitarbeit durch weitere Kolleginnen bzw. Kollegen war jederzeit möglich.

Ein zweitägiger Workshop - mit externer Beratung und Moderation - bildete den Startschuß für die Projektgruppenarbeit der BSJB, der Name „Phönix“ wurde hier geboren.

Die Arbeit vollzog sich weitgehend in den gebildeten Arbeitsgruppen (Qualifizierung, Modellorganisation, Technik, Öffentlichkeitsarbeit und Kundenorientierung). Die Ergebnisse wurden in das vierzehntägig stattfindende Plenum eingespeist und dort zur Entscheidung gebracht. In den Arbeitsgruppensitzungen wurden sowohl behörden-spezifische Reorganisationsansätze schrittweise entwickelt, wie auch Entwürfe des Projektes Personalwesen behandelt und aus Praxissicht beurteilt. Sie waren das Forum der inhaltlichen Arbeit und der fachlichen Weiterqualifizierung ihrer Mitglieder.

Phönix wurde von dem Personalentwickler aus dem Referat Personalwirtschaft der Personalabteilung koordiniert und nahm gemeinsam mit der gewählten Sprecherin der Projektgruppe die Vertretung nach innen und außen wahr.

Die Projektarbeit wurde mit großem Engagement zum überwiegenden Teil neben dem Tagesgeschäft bewältigt. Die zwei befristet bereitgestellten Regierungshauptsekretärsstellen deckten die tatsächlichen Ausfallzeiten nicht vollständig ab.

Parallel zur Bildung der Projektgruppe wurde ein Koordinierungsausschuß (quasi die Lenkungsgruppe) gebildet, der abteilungsübergreifend zusammengesetzt war. Neben Vertretern der Abteilungen des Verwaltungsamtes der Behörde waren das Amt für Schule, das Amt für Berufs- und Weiterbildung sowie die Personalräte vertreten. Den Vorsitz hatte der Verwaltungsleiter der Behörde, der zugleich auch Mitglied in der Lenkungsgruppe zum Projekt Personalwesen war. Behördenspezifische Vorlagen und Zwischenberichte der Projektgruppe wurden etwa einmal pro Quartal dem Koordinierungsausschuß zugeleitet.

Grundprinzipien und Arbeitsweise

Kennzeichnende Grundprinzipien für die Arbeit von Phönix waren: Das Prinzip der Freiwilligkeit, eine hierarchie-, referats- und sachgebietsübergreifende Zusammensetzung, der Wille und das Bestreben in allen Fragen die Sachbearbeiterkompetenzen einzubeziehen sowie die Verknüpfung von Organisations- und Personalentwicklung in allen Phasen der Projektarbeit.

Externe Prozeßbegleitung

Orientierung und Positionierung sind wesentliche Prozesse in Anfangsstadien von Gruppen. Sie müssen von den Gruppenmitgliedern gestaltet werden, will die Gruppe sich als Ganzes weiterentwickeln. Im Gegensatz zu der bisher vertrauten Arbeit in eher klar definierten Strukturen, Zuständigkeiten, Kompetenzen und Hierarchien bedeutete die Arbeit in der Projektgruppe für fast alle Mitglieder eine neue Erfahrung, die einer externen Unterstützung bedurfte.

Mit der externen Beraterin war von Anfang an eine prozeßorientierte Begleitung verabredet. Daher standen nicht das Projekt und die Projektergebnisse im Mittelpunkt ihrer Arbeit, sondern die am Projekt beteiligten Gruppen und Personen. Die aufgabenorientierte Fachkompetenz sollte bei

den Gruppenmitgliedern liegen.

Insgesamt fanden acht ganz- und mehrtägige Workshops statt, auf denen unter externer Moderation und Beratung insbesondere eine Standortbestimmung und eine Schwerpunktsetzung für die weitere Arbeit besprochen wurde.

Zum Prozeßverlauf

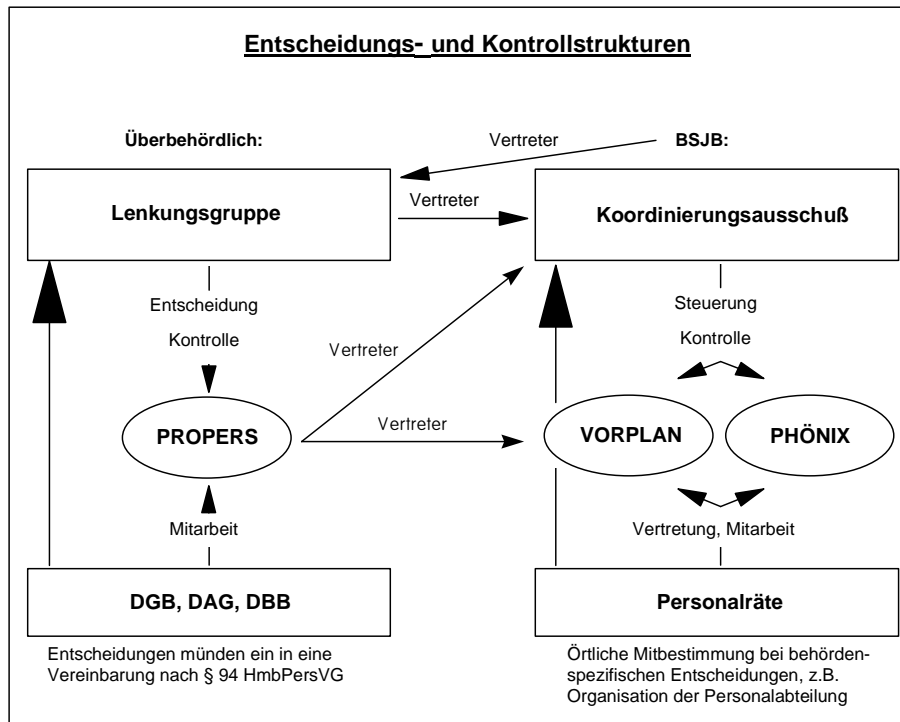
In der Startphase war es für die Projektgruppe Phönix notwendig, die eigene Rolle in dem Beziehungsgeflecht zwischen den Beteiligten (BSJB, Personalabteilung, Koordinierungsausschuß, Projekt Personalwesen etc.) zu finden. Ferner galt es, den vorhandenen Informations- und Qualifikationsvorsprung der Mitglieder des Projekts Personalwesen zu nutzen, ohne daß er die Entfaltung eigener Kreativität bei Projektgruppenmitgliedern erschlug. Hierarchieübergreifende Zusammensetzung sichert im übrigen nicht per se, daß auch gleichberechtigt kommuniziert wird.

Wie bei jedem Einstieg in Projektarbeit verläuft

dieser Prozeß nicht reibungslos. Eine möglichst genaue Klärung der jeweiligen Rollen erleichtert jedoch die weitere Zusammenarbeit erheblich, da die Erwartungshaltungen offenliegen. Der Orientierungs- und Findungsprozeß fand aufgrund der Nähe, der Größe und der Intensität der Zusammenarbeit in den gebildeten Arbeitsgruppen weit schneller statt als in der Projektgruppe.

Für die Arbeitsgruppen galt, daß sie eine sehr intensive Konzeptphase und anschließende Umsetzungsphase zu durchlaufen hatten. Schwierig

darin war, daß dieser Prozeß nicht in allen Arbeitsgruppen parallel verlief. Dies lag einmal an der zu bearbeitenden Thematik und in Abhängigkeiten und Verzögerungen von außen begründet. Einer weiteren Belastung waren die Arbeitsgruppen ausgesetzt, als die mit viel Engagement



und Fachwissen entwickelten Konzepte umgesetzt werden mußten. Probleme mit der EDV, nicht eingehaltene Termine von Dritten, entgegengesetzte Konzepte von Propers führten zu Konflikten und wirkten sich auf die Motivation aus. Wichtig für den Projektverlauf war, daß die Arbeitsgruppen immer wieder eine ausreichende Transparenz der Projektgruppe gegenüber herstellten. Dies geschah auf den plenaren Sitzungen und in den Workshops. Neben dem zu sichernden Informationsaustausch hatte diese Transparenz folgende wichtige Auswirkungen:

- dem Konkurrenzgefühl unter den Arbeitsgruppen wurde damit entgegengewirkt,
- die einzelnen Arbeitsgruppen hatten die Möglichkeit, in schwierigen Phasen Akzeptanz und Wertschätzung durch die Gesamtgruppe zu erfahren,
- die Arbeitsgruppen überprüften damit kontinuierlich Veränderungen hinsichtlich ihrer Bedeutung, die Arbeitsinhalte und -intensität betreffend.

Entwicklung der Zusammenarbeit

Im Projektverlauf war eine Weiterentwicklung in bezug auf Kreativität und Zusammenarbeit zu beobachten gewesen. Kennzeichnend waren

- die Lösung von der Sachgebietsidentifikation,
- die Entwicklung eines „Phönixgefühls“ statt eines AG-Zugehörigkeitsempfindens,
- die Identifikation mit der Projektgruppenarbeit,
- die Zunahme von Selbstbewußtsein, Beteiligung, Offenheit,
- die Sachlichkeit und Zukunftsbezogenheit der Arbeit und
- die Verbesserung der Kooperation mit dem Projekt Personalwesen.

Das verbindende und gemeinsame Interesse, den Veränderungsprozeß aktiv mitzugestalten, schaffte von Anfang an eine große gegenseitige Akzeptanz und auch Wertschätzung. Engagement und Energie können logischerweise nicht über die Dauer von vier Jahren konstant hoch sein. Auf das Engagement der Gruppe bezogen hat es Wellenbewegungen gegeben, die in Korrelation standen zum Sachstand der jeweils zu bearbeitenden Themen. Die hohe Verbindlichkeit mit der die Projektgruppenmitglieder über einen so langen Zeitraum gearbeitet haben, verbunden mit durchaus schwierigen Phasen, stellt eine Leistung für sich dar.

Ein durchgängiger Problembereich bezog sich auf die Verantwortlichkeit für die Projektauswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation. Den Mitgliedern der Projektgruppe war bereits frühzeitig klar, welche konkreten - teils gravierenden - Auswirkungen ihre Arbeitsergebnisse und Veränderungsvorschläge für die Personalabteilung haben würde. Der Konflikt für die Projektgruppenmitglieder lag auf zwei Ebenen:

- eine strukturell-funktionale Konfliktebene, d.h. es war für die Projektgruppe unklar, ab wann die Organisation und ihre Leitungsebenen für die Umsetzung der Veränderungsvorschläge zur Reorganisation verantwortlich bzw. mitverantwortlich sind und in welcher Weise dies geschehen muß. Der Konflikt wurde von den Projektgruppenmitgliedern zeitweise so erlebt, als sei die Reorganisation der Personalabteilung alleinige Angelegenheit von Phönix.
- eine personell-emotionale Konfliktebene, die daraus entstand, daß die meisten Projektgruppenmitglieder Personalsachbearbeiter und Sachgebietsleiter sind und ihre eigentliche Arbeit mit den Kollegen verrichten, die von den Veränderungen betroffen werden bzw. betroffen worden sind. Veränderungen dieser Größenordnung rufen nicht nur

Freude sondern auch Widerstände, Abwehr und Ängste hervor. Mit den Gefühlen und Reaktionen mußten die Projektgruppenmitglieder lernen umzugehen und sie auszuhalten.

Die Brisanz und auch die Belastung dieser Problematik war eigentlich ein Dauerthema, das sich durch den gesamten Projektverlauf zog.

Für die regelmäßige Standortbestimmung erwies sich die Einbindung der externen Prozeßbegleitung als sehr hilfreich. Die ganz- und mehrtägigen Workshops haben sich als unverzichtbarer Bestandteil des Prozesses erwiesen - die Vergegenwärtigung bisheriger Erfolge der Projektgruppenarbeit war wichtiger Bestandteil der Motivationsarbeit, die gerade in der Umsetzungsphase von erheblicher Bedeutung ist.

Die hierarchieübergreifende Zusammensetzung der Projektgruppe hat sich insgesamt als günstig herausgestellt. Eine wichtige Aufgabe, die die Projektgruppe zu leisten hatte, war die Bewältigung von Austritten von Mitgliedern und die Integration neu hinzukommender Mitglieder. Es gab Mitglieder mit einem geringeren Beteiligungsgrad, die aber an der Projektgruppe gebunden blieben, und es gab Mitglieder die z.T. erst wesentlich später hinzugekommen sind und in die bestehende Gruppe hineinkommen mußten. Während der gesamten Projektdauer gab es einen Kern von 10 Mitgliedern mit einer hohen Identifikation für die Gruppe und für die Arbeit. Es gab keine Idealisierung und Überidentifikation, so daß in diesem Klima unterschiedliche Nähe- und Distanzempfinden vorhanden sein durften.

Alle Arbeitsergebnisse sind Produkt gemeinsamer, intensiver Arbeit aller Mitglieder der Projektgruppe gewesen und wurden stets mit Rückkoppelungsprozessen in die Sachgebiete entwickelt. Die durchgehende Kooperation mit dem Projekt Personalwesen - die ständige Mitwirkung des dort zuständigen Ansprechpartners - in der Projektgruppe Phönix wurde als hilfreich empfunden. Damit wurde u.a. ein unverzichtbarer, wechselseitiger aktueller Informationsfluß über den Projektfortgang in Propers und in Phönix sichergestellt. Die strukturelle Vernetzung war für Phönix wichtig.

Rückkopplungserfordernis

Als besonders schwierige Aufgabenstellung hatte sich die Rückkoppelung in die Personalsachgebiete und Referate der Personalabteilung herausgestellt. Die Projektgruppenmitglieder hatten einen deutlichen Wissens- und Erfahrungsvorsprung durch ihre Projektarbeit gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen ihrer Abteilung. Dies zeigte zum einen, daß die Projektarbeit die Personalentwicklung der Beteiligten tatsächlich wesentlich gefördert

hatte. Zum anderen legte dies die Schwierigkeit offen, die durch die Einbindung eines Teils der Nutzer der Reorganisationsvorschläge entstand.

Zudem wirkte die Tradition der Personalabteilung nachhaltig, die gekennzeichnet war durch eine hochgradige Arbeitsteilung und Spezialisierung, die zudem von Sachgebiet zu Sachgebiet durchaus noch unterschiedlich ausgebildet war. Ferner wirkten Negativerfahrungen nach, z.B. der nichtverwirklichte Versuch einer Technikeinführung aus dem Jahre 1982/1983. Nur so ist erklärlich, daß es tatsächlich Kolleginnen und Kollegen gegeben hat, die bis zum 25. Oktober 1993 - dem Zeitpunkt der Aufnahme des Echtbetriebs mittels Bürofunktionalität im Pilot-sachgebiet - nicht glauben wollten, daß nunmehr die Verwirklichung der Technikeinführung bevorstand.

Das Wissensgefälle konnte nur teilweise durch eine offensive Informationsweitergabe in die Abteilung abgebaut werden. Zur Intensivierung dieses Informationsflusses wurden über das selbst entwickelte und gestaltete „Phönix-Info“ der Projektgruppe hinaus, erweiterte Dienstbesprechungen durchgeführt, auf denen Themen der Projektarbeit behandelt wurden. Die Sprecherin der Projektgruppe und der Koordinator haben für eine regelmäßige Information aller Sachgebiete zur Verfügung gestanden. Hiervon wurde in sehr unterschiedlicher Weise Gebrauch gemacht.

Gerade die mittlere Führungsebene der Personalabteilung hatte hier eine besondere Verantwortung. Damit sie ihre Rolle wahrnehmen konnte, waren rechtzeitig gezielte Maßnahmen wie z.B. Klausurbesprechungen, regelmäßige Rückkoppelung und die intensive Erörterung der Reorganisationsabsichten in den Dienstbesprechungen einzuplanen. Der Bearbeitung und das Aufzeigen von Perspektiven bedurfte, angesichts der eigenen Betroffenheit dieser Ebene, bei diesen Maßnahmen intensiver Bemühungen, um sich nicht nachteilig auf das Engagement auszuwirken.

Die Unterstützung durch die oberste Führungsebene der Behörde sicherte der Projektgruppe den notwendigen Rückhalt, sowohl in der Startphase, als auch bei der Erarbeitung neuer Reorganisationsvorschläge. Ohne einen solchen Promoter läßt sich ein OE-Prozeß in der Behörde nicht realisieren.

Welche Bedeutung gerade letzter Aspekt hat, zeigte sich, als es um die Umsetzung der entwickelten Reorganisationsmaßnahmen ging. Hierbei erwiesen sich auch die historisch gewachsenen tendenziellen Vorbehalte von Personal- und Organisationsbereich als stabil. Es fiel anfangs schwer zu akzeptieren, daß mit dem eingeschlagenen Weg ein Stück Gestaltungsmacht auf den Personalbereich übergegangen war. Hier mußte sich die Ernsthaftigkeit der mit der Projekteinsatzverfügung

übertragenen Verantwortung auf die Projektgruppe auch für die Organisationsänderungen erweisen.

Schwerpunktsetzung der Personalentwicklung

Als letztes sei ein Aspekt benannt, der mit dem in der BSJB eingeschlagenen Weg, die Stelle Personalentwicklung der Behörde mit der Koordination der Projektgruppe zu beauftragen, verbunden war. Dabei sei darauf hingewiesen, daß neben der Koordination der Projektgruppe selbst, zugleich die Koordination aller mit der Einführung von Propers innerbehördlich zusammenhängender Fragen (angefangen von den Raum-, Bau- über Mittelbewirtschaftungsfragen usw.) und die interne Vorbereitung des Amtsleiters - seine Mitgliedschaft in der Lenkungsgruppe von Propers betreffend - verbunden war.

Diese Aufgabenstellung für den Personalentwickler der Behörde hatte zur Folge, daß die - zweifelsfrei notwendige - Implementierung der Instrumente der Personalentwicklung in der gesamten Behörde nicht mit der wünschenswerten Intensität verfolgt werden konnte. Dank des kooperativen Zusammenwirkens aller im Referat Personalwirtschaft tätigen Kolleginnen und Kollegen wurde die Kapazitätsbindung an dieser Stelle teilweise aufgefangen.

Andererseits sind die Erfahrungen der Verknüpfung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung in der Projektarbeit sehr ermutigend und ihrerseits geeignet, Personalentwicklung als Gestaltungsfaktor in der Arbeit der Behörde zu verankern.

Hinweis:

Bei bestehendem Interesse an dem vollständigen Bericht von Frau M. Eidtmann: Prozeßverlauf zum „Projekt zur Reorganisation der Personalabteilung - V 4 - der BSJB (Phönix)“, 1996, kann dieser bei der BSJB, Referat Personalwirtschaft V 44, angefordert werden.

Kurznachrichten

Qualifizierungskurse an der Verwaltungsschule

Rolf Bendixen

Anknüpfend an den Beitrag in blickpunkt personal 3/97 (Seite 3) und das Rundschreiben vom 21. Oktober 1997 an die Behörden und Ämter weist das Personalamt nochmals auf die im August 1998 beginnenden neuen Qualifizierungskurse hin.

Die Kurse werden jeweils am Dienstag, Mittwoch

und Freitag in der Verwaltungsschule (Schwenkestraße 100 in Hamburg-Eimsbüttel) stattfinden.

Die Personalabteilungen werden hiermit gebeten, bis zum 16. Februar 1998 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Teilnahme an den Qualifizierungskursen vorzuschlagen.

Hamburger Gleichstellungsgesetz - konform mit EU-Recht

Irene Mäser, StG

Anlässlich einer Klage gegen das Frauenfördergesetz des Landes Nordrhein-Westfalen hat der Europäische Gerichtshof am 11. November 1997 entschieden, daß ein nationales Gesetz, nach dem Frauen im Falle gleicher Qualifikation von Mann und Frau bevorzugt zu fördern sind, unter der Bedingung einer Öffnungsklausel konform mit dem EU-Recht ist.

Als Begründung wurde u.a. angeführt: In der sozialen Wirklichkeit zeige sich, daß selbst bei

gleicher Qualifikation die Tendenz bestehe, männliche Bewerber vorrangig zu befördern. Es bestünden bestimmte Vorurteile und stereotype Vorstellungen über die Rolle und die Fähigkeiten der Frau im Erwerbsleben. Deshalb verstoße eine Quotenregelung zugunsten von Frauen bei gleicher Qualifikation - mit dem Ziel der Gleichstellung - nicht gegen das Gemeinschaftsrecht, wenn eine objektive Beurteilung der jeweiligen Bewerberinnen und Bewerber gewährleistet ist.

Noch kein Rentenkonsens in Sicht

Rupert Draese

Das Inkrafttreten des im wesentlichen wegen seiner Maßnahmen zur Leistungskürzung umstrittenen Rentenreformgesetzes 1999 ist noch immer ungewiß.

Auch zur Frage einer Erhöhung des Bundeszuschusses zur gesetzlichen Rentenversicherung und ihrer Gegenfinanzierung durch Steuererhöhungen liegen die Auffassungen der Beteiligten weit auseinander.

Ob ein weiteres erhebliches Ansteigen des Rentenversicherungsbeitrages, das die Arbeitskosten auch des Öffentlichen Dienstes verteuern würde, noch vermieden werden kann, ist mithin gleichfalls offen.

Über Änderungen auf dem Beitragssektor wird das Personalamt zu gegebener Zeit durch ein Rundschreiben informieren.

Ringvorlesung im WS 1997/98 an der FHÖV

Dirk Ueckert

Die Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung (FHÖV) veranstaltet in diesem Wintersemester eine Ringvorlesung für alle interessierten Angehörigen der Hamburger Verwaltung.

Als Themen dieser Veranstaltungsreihe stehen u.a. Aspekte des Neuen Steuerungsmodells,

Konfliktmanagement sowie die neueste Rechtsprechung zu Steuerthemen auf dem Programm.

Für etwaige Nachfragen steht das Sekretariat der FHÖV, Schwenkestraße 100, 20255 Hamburg, Telefon: 040/4212 (BN: 9.01) 630, zur Verfügung.

Am 07. Oktober 1997 begannen die Tarifverhandlungen für die Beschäftigten des Öffentlichen Dienstes. Danach gab es noch einen weiteren Verhandlungstermin am 03. November, der jedoch - wie bereits der Termin im Oktober - ohne greifbare Ergebnisse beendet wurde. Die Tarifparteien haben sich auf den 15. Januar 1998 vertragen. Dieser Termin wurde mit Bedacht gewählt, da die ÖTV angekündigt hat, am 18./19. Dezember ihre Lohn- und Vergütungsforderungen konkret zu benennen. In den bisherigen Verhandlungen versuchten sich Arbeitgeber und Gewerkschaften unter Ausklammerung bestimmter Lohn- und Vergütungsprozentzahlen in Fragen drängender Sachthemen anzunähern.

Dabei sollte es um Fragen der Beschäftigungssicherung, wie z.B. Altersteilzeit, sonstige Teilzeit-

modelle (Hamburg hat z.B. das Modell der sog. Wahlarbeitszeit, über das in blickpunkt personal bereits berichtet wurde) und flexiblere Arbeitszeitregelungen, der Kompensation zusätzlicher Kosten sowie um solche zur anstehenden Überarbeitung der Zusatzversorgung (VBL-Satzung) gehen. Doch die Verhandlungen gestalteten sich als derart schwierig, daß die Tarifparteien schließlich nicht einmal die Reihenfolge in der über die vorliegenden Themen gesprochen werden sollte, festzulegen vermochten. Die Themen bleiben daher als Gesamtpaket auf der Tagesordnung für den 15. Januar 1998, erweitert durch die dann von den Gewerkschaften benannte Höhe der Lohn- und Vergütungsforderungen.

Man darf auf den Fortgang der Gespräche gespannt sein.

In eigener Sache:

Mit der vierten Ausgabe von blickpunkt personal schließen wir nun den ersten Jahrgang ab. Wir sind in dieser Zeit einiges an Erfahrung reicher geworden und haben durchaus auch Vergnügen bei der Aufbereitung und Gestaltung der Themen und Beiträge gehabt.

Der Sinn einer Zeitschrift darf jedoch nicht darin liegen, daß Herausgeber, Redaktion, Autorinnen und Autoren mit ihrer Herausgabe eine erfreuliche Abwechslung ihres Arbeitsalltages erleben, sondern daß Sie sie für Ihre tägliche Arbeit als nützlich empfinden und bewerten.

Bislang haben uns Ihre Rückmeldungen eher unregelmäßig und vereinzelt erreicht. Das Spektrum reicht dabei von der Einschätzung „etwas dröge“, bis zu „die klare, ungekünstelte äußere Aufmachung der Zeitschrift entspricht bestem hanseatischen Understatement, findet aber auch im Süden der Bundesrepublik Gefallen“ (Personal- und Organisationsreferat der Landeshauptstadt München).

Deshalb heute unsere Bitte:

Unterstützen Sie uns bei der Weiterentwicklung von blickpunkt personal!

Sagen Sie uns Ihre Meinung!

- Überzeugt Sie unser Zeitschriftenkonzept?
- Sind die Fachbeiträge fundiert?
- Sind die Schwerpunktthemen informativ?
- Sind wir aktuell?
- Fehlen Ihnen Rubriken?
- Welchen Fachbeitrag oder welches Fallbeispiel möchten Sie uns liefern?

Das Redaktionsteam

Impressum

Herausgeber:

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt
Steckelhörn 12
20457 Hamburg

Telefon: (040) 36 81 14 10 (BN 9.31)
Telefax: (040) 36 81 22 26 (BN 9.31)
E-mail (x.400): c=de; a=dbp; p=fhhnet; o=pers;
s=blickpunkt

E-mail: blickpunkt@pers.fhhnet.dbp.de

Redaktion und Druckvorbereitung:

Petra Lotzkat (V.i.S.d.P.),
Ralf Staack,
Bernd Holtschneider,
Dirk Ueckert

Druck:

Druckerei der JVA Am Hasenberge

Auflage:

1.000 Stück

Ausgabe:

Dezember 1997

Erscheinungsweise:

vierteljährlich

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers und der Redaktion wieder.

Der Inhalt dieser Ausgabe ersetzt keine offiziellen Rundschreiben des Personalamtes.

Anmerkung zur Verteilung:

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zur Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts- und Bundestagswahlen sowie für Wahlen zur Bezirksversammlung. Mißbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung.

Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Druckschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.