



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

# blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

2/99

---

## Editorial

### Vom mechanistischen Weltbild zur moderativen, prozesslenkenden Begleitung

Im letzten Jahr des Millenniums sind wir Zeugen, wie sich unsere gesamte Umwelt in einer fast revolutionären Geschwindigkeit verändert. Wir sind Zeugen einer ungeahnten Wissensexplosion:

In den letzten Jahren dieses Jahrtausends wird mehr geforscht und mehr publiziert, als in den zurückliegenden zweieinhalb Jahrtausenden seit Aristoteles. Ich habe an dieser Stelle schon einmal geschrieben, dass das einzig Beständige der Wandel ist, wie uns Heraklit lehrt.

Die Veränderungen, deren Zeitzeugen wir gegenwärtig sind, erfassen alle Bereiche des täglichen Lebens und Arbeitslebens.

Eine ständige Intensivierung und Globalisierung des Wettbewerbs gehen einher mit einer immer schnelleren Veränderung der Märkte, der Kundenanforderungen und -bedürfnisse.

Dies alles ist vor dem Hintergrund eines gravierenden Wertewandels zu sehen, der von einer größeren Wertevielfalt und von sich verändernden Vorstellungen über den Sinn des Lebens, den Stellenwert von Arbeit und Konsum im Wertekanon der/des Einzelnen geprägt ist.

Dieser Wertewandel bedeutet auch ein Ringen um ein neues Verständnis von "Führen" und "Geführt werden" in der Hamburger Verwaltung. Die Rolle der Führungskräfte und damit einhergehend die Anforderungen an sie haben sich fundamental verändert und ändern sich noch: Es geht darum, vom Vorgesetzten einzelner Personen zur Moderatorin bzw. zum Moderator, Teamcoach und Change Agent zu avancieren.

Wir werden die Herausforderungen der Zukunft bestehen, wenn es uns gelingt, die Potentiale, die noch in den Köpfen und Herzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schlummern, freizusetzen.

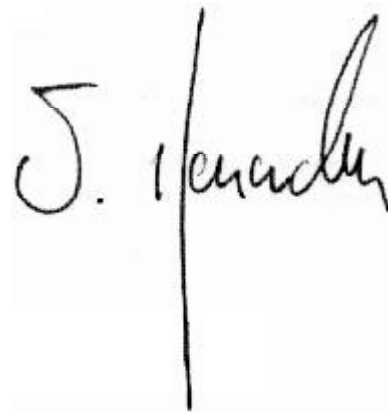
Deshalb haben wir als Schwerpunkt dieser Ausgabe des "blickpunkt personal" das Thema "Führung" gewählt. Dabei stellen wir nicht nur die Anforderungen an Führungskräfte dar, sondern beschreiben ganz pragmatisch die Unterstützungsmöglichkeiten für Führungskräfte, die die Zentrale Fortbildung bietet.

Anhand der beschriebenen Seminarbeispiele wird deutlich, dass sich sog. harte betriebswirtschaftliche Fakten und weiche verhaltensorientierte Kenntnisse über Personalführung ergänzen und nicht in Konkurrenz zueinander stehen.

Die einseitige Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Instrumente reicht für die erfolgreiche Gestaltung von Modernisierungsprozessen in der Führungsrolle ebensowenig aus wie die ausschließliche Konzentration auf das verhaltensbezogene Know how operativer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung.

Nutzen Sie das zentrale und dezentrale Angebot für Ihre Weiterentwicklung von der Führungskraft zur Verwaltungsmanagerin oder zum Verwaltungsmanager.

Wie weit wir schon mit der Verwaltungsmodernisierung sind, zeigte eindrucksvoll die 2. Hamburger Modernisierungsmesse. Auch der Stand des Personalamtes wurde rege frequentiert. Insgesamt konnten sich 1.400 Besucherinnen und Besucher über den aktuellen Stand der Modernisierung informieren. Ich würde mir jedoch wünschen, dass nächstes Mal wirklich alle, die wollen, kommen können.



Dr. Volker Bonorden  
Leiter des Personalamtes

---

# Inhalt

## Editorial

Vom mechanistischen Weltbild zur moderativen, prozesslenkenden Begleitung ..... 1

## Aus dem Personalamt

Erfahrung aus zehn Monaten dezentraler Lohnbuchhaltung ..... 3

Bemerkungen zur vorzeitigen Dienstunfähigkeit ..... 4

Trendwende in der Ausbildung erreicht? ..... 5

## Schwerpunktthema: Führen im Neuen Steuerungsmodell

Führung im Dilemma ..... 6

Zentrale Führungfortbildung: Ein übergreifendes Verständnis von  
moderner Führung in der Hamburger Verwaltung behördenübergreifend vermitteln ..... 12

## Aus den Behörden

Ausbildung als Zukunftsinvestition? ..... 14

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“

- 2. Hamburger Modernisierungsmesse am 25. März 1999 ..... 15

Simsalabim in der Suchtberatung ..... 17

## Aktuelles aus dem Öffentlichen Dienst

Einstellungsteilzeit - Fluch oder Segen? ..... 20

## Spezial

50 Jahre Grundgesetz - Gedankensplitter eines „Dienstrechtlers“ ..... 22

## Kurznachrichten

Selbstgesteuertes Lernen im Team ..... 26

Stand der verfassungsrechtlichen Verfahren wegen der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen  
für Wahlleistungen ..... 26

Restpfennigaktion für Léon ..... 26

Ausblick auf die nächste Ausgabe ..... 27

Impressum ..... 28

## Erfahrungen aus zehn Monaten dezentraler Lohnbuchhaltung

Dr. Sebastian Wirth

Die Pilotierung der dezentralen Lohnbuchhaltung für die Beamten läuft seit dem 27.07.1998 in der Personalabteilung der Feuerwehr erfolgreich. Die Zusammenführung der Aufgaben der Personalverwaltung und Lohnbuchhaltung bewährt sich in der Praxis. Die Möglichkeit, den Beschäftigten unmittelbar Auskunft geben zu können, wird ausdrücklich positiv gewertet. Aus bisheriger Sicht sind folgende Erfahrungen für die weitere Einführung der Dezentralisierung der Lohnbuchhaltung wichtig:

- Die Teilung der Schulung in die 3 Blöcke "Einstieg auf die programmierte Textverarbeitung mit MS-Word (1 Tag)", "Einstieg in die dezentrale Lohnbuchhaltung mit PAISY (3 Tage)" und "Vertiefung der dezentralen Lohnbuchhaltung (2 mal einen Tag)" ist aus Sicht der Personalsachbearbeitung angemessen. Die Schwerpunktsetzung auf die Anwendung von PAISY ist richtig. Aus Sicht der Personalabteilung Feuerwehr haben sich für die Lohnbuchhaltung der Beamten Befürchtungen nicht bestätigt, insbesondere in Fragen des Lohnsteuerrechts zusätzlichen Qualifizierungsbedarf zu haben. Hier bietet PAISY eine umfassende Unterstützung.
- Aufbauend auf der Schulung ist eine intensive Unterstützung der Personalabteilung in der Einarbeitung erforderlich. Insbesondere in den ersten beiden Wochen wird eine ständige Erreichbarkeit durch eine Unterstützungsgruppe vor Ort organisiert. Eingaben bei der Personalsachbearbeitung werden durchgesprochen, um so Fehlzahlungen durch eine falsche Handhabung zu verhindern. Auf diese Weise gewinnen die Personalsachbearbeiterinnen und -sachbearbeiter Zutrauen, sich in die für die gesamte Abteilung neue Aufgabe einzuarbeiten. Gleichzeitig werden die zeitintensiven Korrekturen von Fehleingaben, aber auch die dann häufig notwendigen Klärungsgespräche mit den Beschäftigten vermieden. Eine Unterstützung wird mit abnehmender Anwesenheit vor Ort organisiert und um eine telefonische Unterstützung (Hotline) ergänzt. Die Hilfe zur Selbsthilfe steht dabei im Vordergrund. Seit Anfang 1999 verstärken erfahrene Lohnbuchhalterinnen und Lohnbuchhalter die Unterstützungsgruppe. Dadurch wird die Unterstützung vor Ort für die Einführung in allen weiteren den Personalabteilungen sichergestellt.
- Mit der Übernahme der Lohnbuchhaltung haben die Personalsachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter unmittelbar Einblick in das Lohnkonto und sind gegenüber den Beschäftigten direkt auskunftsfähig. Reibungsverluste zwischen Personalabteilung und BVSt werden verringert und die Aufklärung von Unklarheiten wird erleichtert. Auch das schwierige Feld der Abrechnung unständiger Bezügebestandteile kann die Personalabteilung unmittelbar kontrollieren und Fehler ggf. kurzfristig korrigieren. Dieser Vorteil der veränderten Arbeitsteilung wird von den Personalsachbearbeiterinnen und -sachbearbeitern gesehen. Gleichzeitig führt die neue Aufgabe zu einer neuen Verantwortungssituation, mit der auch zusätzliche Belastungen verbunden sind, wie z.B. Gespräche mit Kunden über einzelne Abrechnungspunkte. In diese neue Arbeitssituation müssen sich alle Beteiligten über einen längeren Zeitraum eingewöhnen. In dieser Phase hat der Erfahrungsaustausch innerhalb der Personalabteilung, z.B. über die Bildung von kleinen Teams/Paaren, eine besondere Bedeutung.
- Die Dezentralisierungslösung läuft technisch stabil; kleinere Programmierfehler (z.B. bei der Realisierung der täglichen Zahlung für die Feuerwehr) konnten umgehend beseitigt werden. Die technische Dezentralisierungslösung wird weiterentwickelt (u.a. Druck von Prüfprotokollen in der Personalabteilung, Dialogzugriff während der Abrechnung).

Seit der Abrechnung 1/99 nutzt die Familienkasse die Basislösung einer PAISY-gestützten Sachbearbeitung. Damit entfällt in der Personalabteilung der Feuerwehr die zunächst noch notwendige Eingabe von kinderbezogenen Daten sowie des familienbezogenen Ortszuschlags. Die organisatorische Trennung von Personalsachbearbeitung und Familienkasse ist somit jetzt auch luK-technisch vollzogen. Die Zugriffe auf PAISY-Bilder und Daten

---

für die Sachbearbeitung der Feuerwehr wurden entsprechend angepasst.

Nach den Erfahrungen in der Feuerwehr hat es sich als notwendig herausgestellt, über die dezentrale Datenerfassung hinaus auch das Zusammenspiel mehrerer Organisationseinheiten zu betrachten, u.a. in bezug auf die Koordination durch eine zentrale Anordnungsstelle in der BVSt, auf Versetzungen zwischen den Personalabteilungen, die Verteilung der Druckausgaben sowie auf die Auswirkungen auf das Systemverhalten bei einer größeren Anzahl der Nutzer in parallel arbeitenden Einheiten. Es ist deutlich geworden, dass das Antwortzeitverhalten zum Teil sehr unterschiedlich ist. Mit dem LIT wurden Maßnahmen zur Verbesserung verabredet.

Während der Pilotierung wurde die Dezentralisierungslösung der Finanzbehörde und dem Rechnungshof im Rahmen des Zustimmungsg-

verfahrens nach § 79 Abs. 3 LHO präsentiert und insbesondere das realisierte Prüfverfahren für die bezügerelevanten Eingaben detailliert erläutert. Die Erfahrungen aus der Pilotierung fließen in eine konkrete Dienstanweisung für die Anwendung des luK-Unterstützungsverfahrens Personalwesen ein.

Insgesamt kann der Pilotierungsverlauf sehr positiv bewertet werden. Die dezentrale Lohnbuchhaltung für die Beamten wird im Rahmen der Pilotierung mittlerweile sowohl in der Feuerwehr als auch in der Justizbehörde, der Universität, der Polizei und der Oberfinanzdirektion produktiv genutzt. Damit liegt für ca. 45% der Beamten die Personalverwaltung inkl. Lohnbuchhaltung ganzheitlich in der Hand der jeweiligen Behörde. Die weitere Einführungsplanung sieht eine monatliche Ausweitung der Dezentralisierung vor, so dass bis Ende 1999 ca. 85% der Beamten einbezogen sind.

---

## Bemerkungen zur vorzeitigen Dienstunfähigkeit

Dr. Michael Michalik, Personalärztlicher Dienst

Ein körperliches Gebrechen oder eine Schwäche der körperlichen oder geistigen Kräfte kann Dienstunfähigkeit bewirken. Bestehen Zweifel an der Dienstunfähigkeit der Beamtin oder des Beamten, ist diese/dieser verpflichtet, sich von einer/einem durch die Behörde bestimmten Ärztin oder Arzt untersuchen oder gegebenenfalls auch beobachten zu lassen. Dabei geht es jeweils um die Feststellung des aktuellen Gesundheitszustandes bei gleichzeitiger Beurteilung der voraussichtlichen Gesundheitsprognose unter der Frage, ob die Beamtin/der Beamte wegen der krankheitsbedingten Behinderung die Dienstpflichten auf Dauer (zumindest länger als sechs Monate) nicht mehr erfüllen kann (§ 47 (1) HmbBG).

Zusätzlich ist zu prüfen, ob eine Versetzung in ein anderes Amt bzw. eine unterwertige Tätigkeit gesundheitlich in Betracht kommt (§ 47 (3) HmbBG) mit dem Ziel, dauerhafte Dienstunfähigkeit zu vermeiden.

Maßgebend sind die Gesundheitsbeurteilung der körperlichen, geistigen oder seelischen Kräfte, nicht aber fachliche oder charakterliche Mängel. Bei den Gesundheitsstörungen handelt es sich um Auswirkungen eines regelwidrigen, für das Lebensalter untypischen körperlichen, geistigen und/oder seelischen Zustandes, wobei nicht unbedingt Krankheitswert vorliegen muss.

Da die Dienstunfähigkeit einen Rechtsbegriff darstellt, ist dementsprechend nicht der ärztliche Befund ausschlaggebend, sondern die Beurteilung durch den

Dienstvorgesetzten bzw. den Dienstherrn. Den begutachtenden Ärztinnen und Ärzten obliegt allein die Beurteilung des Gesundheitszustandes mit den Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der Beamtin bzw. des Beamten über absehbare Zeit. Hierbei gelten besondere Vorschriften über die Diensttätigkeit z.B. für Polizei, Feuerwehr und Strafvollzug.

Der Personalärztliche Dienst äußert sich medizinisch gutachterlich mit empfehlendem Charakter. An der abschließenden Beurteilung zur Frage der Dienstunfähigkeit besteht keine Beteiligung.

Die nachfolgenden Bemerkungen basieren auf 2240 Dienstunfähigkeitsuntersuchungen im PÄD seit 1992 (1428 männlich, 812 weiblich).

Bei bis zu 22 % der Untersuchten konnte eine veränderte Diensttätigkeit empfohlen werden. Der Anteil der Männer ist hier größer, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass die veränderte dienstliche Verwendung vor allen Dingen bei Feuerwehr, Polizei und Strafvollzugsdienst empfohlen werden kann, wo die Gesundheitsanforderungen eine besondere Rolle spielen (17 % der Vollzugsdienstunfähigkeit).

In den letzten Jahren bis 1997 stiegen die Pensionierungszahlen wellenförmig an. 1998 kam es wieder zu einem Absinken auf das Niveau von 1994. Ursachen hierfür sind bisher nicht eindeutig zu identifizieren. Einflüsse von aktuellen Neuregulierungen im Beamtengesetz sind aber ebenso zu beachten wie Effekte der Altersstruktur der Bediensteten. Sicherlich

---

wirken sich auch die Umstrukturierungsmaßnahmen aus. So ist unter anderem die Anzahl der Landesbeamtinnen und -beamten von 1993 bis 1997 um fast 4 % zurückgegangen.

Betrachtet man die - die Dienstfähigkeit wesentlich bedingenden - Krankheitsgruppen, so findet man 44 % psychische Störungen. Besonders betroffen sind die Vollzugsdienste, außer Feuerwehrbeamten. Lehrkräfte heben sich nicht aus dem Durchschnitt heraus. Zu beachten ist, dass die seelischen Störungen oft Folge von anhaltenden körperlichen Erkrankungen sind und die vorgelegten Daten nur die maßgebliche Krankheitsstörung berücksichtigen können.

Bei den Feuerwehrbeamten dominieren orthopädische Erkrankungen mit 41 %, gefolgt von internistischen Erkrankungen mit 25 %.

Durchschnittlich ein Viertel der Dienstunfähigkeiten beruhen auf internistischen und 15 % auf orthopädischen Erkrankungen. Augenkrankheiten sind mit 1 %, Abhängigkeiten mit 3 % und neurologische Störungen mit 9 % ursächlich.

Die Dominanz im internistischen Fachgebiet liegt wie üblich bei den Herz- und Gefäßerkrankungen (59 %), am geringsten ausgeprägt bei Justiz- und Feuerwehrbeamten. Lungenerkrankungen und Krebs folgen mit jeweils etwas mehr als 10 %.

Bei den orthopädischen Störungen stehen die Wirbelsäulensyndrome einschließlich Bandscheibenleiden mit 65 % an erster Stelle, gefolgt von Gelenkkrankheiten mit 32 %.

Auf neurologischem Fachgebiet treten Schlaganfälle und hirnorganische Veränderungen mit mehr als 50 % hervor, gefolgt von Multipler Sklerose (12 %) sowie Migräne und Schmerzsyndromen (9 %).

Bei den 3 % Abhängigkeitsstörungen dominiert eindeutig Alkohol mit 83 % bei Männern.

---

Hals-Nasen-Ohren-Erkrankungen spielen insgesamt eine untergeordnete Rolle. Bei Lehrkräften sind sie mit 3 % am stärksten vertreten, vor allem mit Hörminderung und Ohrgeräuschen.

Gliedert man in Altersgruppen, so liegt der Gipfel zur personalärztlicherseits angesprochenen vorzeitigen Ruhestandsempfehlung zwischen 56 und 60 Jahren. Das arithmetische Mittel beträgt 53,4 Jahre. Durchschnittlich etwas jünger sind Vollzugsbeamte (50,5 Jahre), weil sich hier öfter bereits wesentlich frühzeitiger berufliches Ungeeignetsein realisiert. Lehrerinnen und Lehrer sind zum Zeitpunkt anhaltender krankheitsbedingter Dienstunfähigkeit 54,8 Jahre alt.

Im Vergleich mit den von 1993 - 1997 vorliegenden VDR-Statistiken (VDR: Verband Deutscher Rententräger) zeigt sich bei einem durchschnittlichen Zugangsalter der vorzeitigen Dienstunfähigkeit von Hamburger Landesbeamten mit ca. 53,4 Jahren, dass für gesetzlich Versicherte das Zugangsalter zur Erwerbsunfähigkeitsrente bundesweit bei ca. 52 Jahren liegt. Frauen sind noch etwas jünger.

Der jährliche Zugang von Erwerbsunfähigkeitsrenten (EU-Zugänge) beträgt unter Bezug auf die Beitragszahler 0,89 %, bezogen auf alle Versicherten (Aktiv und Passiv Versicherte) 0,57 %. In Hamburg liegt der Anteil der EU-Zugänge zur Basis der Aktiv Versicherten bei 1,47 %. Der Anteil der vorzeitigen Versetzungen in den Ruhestand von hamburgischen Landesbeamtinnen und -beamten - bezogen auf den Gesamtbestand - beträgt im Vergleichszeitraum 0,82 %.

Ein signifikant abweichendes Ruhestandsverhalten der hamburgischen Landesbeamtinnen und -beamten kann nach den erarbeiteten und mir vorliegenden Zahlen damit weder zu den gesetzlich versicherten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern noch im Vergleich zu Bediensteten anderer Bundesländer festgestellt werden.

---

## Trendwende in der Ausbildung erreicht?

Petra Lotzkat

Die Ausbildungszahlen im mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst sind in den vergangenen Jahren stark rückläufig gewesen (s.a. S. 14).

Dieses haben wir insbesondere vor dem Hintergrund der künftigen Altersabgänge, die spätestens ab dem Jahr 2002 in diesem Aufgaben-/Funktionsbereich in erheblichen Umfang erfolgen werden, mit Sorge betrachtet. Die Ergebnisse der diesjährigen Nachwuchsbedarfsplanung - übrigens der dritten Planungsrunde dieser Art - geben jetzt erstmals wie-

der Anlass zu vorsichtigem Optimismus. Die von den Behörden und Ämtern gemeldeten Bedarfe übersteigen die Bedarfszahlen der vorangegangenen Planungsrunde. Demnach werden Ende des kommenden Jahres voraussichtlich wieder drei Klassen im mittleren und zwei gut gefüllte Studiengruppen im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst ihre Ausbildung beginnen können.

Setzt sich dieser Trend fort, könnte 1999 das Jahr mit den niedrigsten Ausbildungszahlen gewesen sein.

---

# Schwerpunktthema: Führen im Neuen Steuerungsmodell

## Führung im Dilemma

Sabine Behrendt

Das Neue Steuerungsmodell bedeutet eine Verschiebung der Anforderungen an die Führungskräfte, die diese in ein Dilemma bringen können:

- Was bedeutet „Führen“ im Neuen Steuerungsmodell?
- Wieviel Führung ist in der Teamarbeit nötig?
- Wer führt eigentlich in der hierarchieübergreifenden Projekt- und Zirkelarbeit?

Diesen Fragen soll im folgenden Artikel nachgegangen und auftretende Widersprüche aufgezeigt werden.

### Was ist eigentlich Führung?

Führung ist ein in der betriebswirtschaftlichen Literatur intensiv untersuchtes Phänomen. Besonders in einer hierarchisch gegliederten und arbeitsteiligen Organisation ist Führung nötig, um den reibungslosen Betrieb, bzw. die Produktion zu erhalten.

Für Führung gibt es verschiedene Definitionen!

*„Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen.“*  
R. Baumgarten, 1977

*„Führung ist ein richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; es umfasst den Einsatz materieller Mittel. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Führung ist ihre Dynamik.“*  
Heeres-Dienst-Vorschrift 100/200, Nr. 101

*„Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure.“* J. Pfeffer, 1977

*„Führung ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung.“*  
Stöber, Bindinger & Derschka, 1974

*„Führung wird als eine Tätigkeit definiert, die die Steuerung und Gestaltung des*

*Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat.“* J. Wild, 1974

### Mechanistisches Weltbild und Faktorkombination

Hinter diesen Definitionen steht ein bestimmtes Organisationsverständnis und Menschenbild, das von einem mechanistischen Weltbild mit einer monokausalen Mensch-Organisations-Beziehung ausgeht. Demnach ist die Organisation ein Abbild der Faktorkombination Input (Rohstoffe) - Verarbeitung (= Menschen, Maschinen, Informationen) - Output (Produkte). Je optimaler der Einsatz der Mittel, die Kombination der Faktoren erfolgt, desto größer der Unternehmenserfolg, der sich in Marktanteilen und Gewinn ausdrückt. In diesem Organisationsverständnis sind auch die in ihr tätigen Menschen Faktoren, die es optimal einzusetzen gilt. Führung in einem solchen System ist nötig, um Entscheidungen von oben umzusetzen, Arbeitsanweisungen zu erteilen und Ergebnisse zu kontrollieren.

Die Verhaltenslenkung wird über formalisierte Kommunikation, hierarchische Macht und extrinsische Motivation erreicht, der passende Führungsstil ist ein autoritärer oder, vornehmer ausgedrückt, ein direktiver.

### Das traditionelle Führungsverständnis

Die wesentlichen Elemente dieses Führungsverständnisses werden von Steinle/Bruch wie folgt beschrieben:

#### 1. Autoritätsbasis

Die institutionelle Autorität ist formal gesetzt und nicht hinterfragbar. Demgegenüber stützt sich eine sozial begründete Autorität auf die soziale Kompetenz des „Führers“ und muss im täglichen Umgang miteinander erarbeitet und erhalten werden.

#### 2. Formalisierungsgrad

Dieses Kriterium beschreibt das Ausmaß, in dem formale Regelungen den Handlungsrahmen der bzw. des Einzelnen einschränken. Je enger und restriktiver sie sind, desto weniger Platz bleibt für individuelle Ausgestaltungen. Im Rahmen bürokratischer Strukturen ist der Formalisierungsgrad hoch.

### 3. Willensbildung

Die Formen der Willensbildung können unterschieden werden zwischen individueller Entscheidung, wo ausschließlich der Vorgesetzte über Ziele und Pläne befindet, und kollektiver oder Gruppenentscheidungen. Idealtypisch entscheidet der „Führer“ traditionell allein.

### 4. Willensdurchsetzung

Die Willensdurchsetzung beschreibt unterschiedliche Arbeitsbeziehungen während der Aufgabenerfüllung. Bei der klassisch bilateralen Ausprägung verkehrt der „Führer“ mit jedem einzelnen Beschäftigten, während er im Fall multilateraler Beziehungen mit der Gruppe kommuniziert.

### 5. Willenssicherung

Bei der Leistungs- und Verhaltenskontrolle lassen sich die Pole traditionell fremdbestimmt oder im Rahmen der Selbstregulation selbstbestimmt unterscheiden.

### 6. Informationsfluss

Bezüglich des Informationsflusses stehen traditionellen bilateralen, vertikal streng formalisierten Dienst- oder Instanzenwegen - multilaterale Informationsbeziehungen gegenüber.

### 7. Spezialisierung

Traditionell herrscht ein hoher Grad an Arbeitsteilung vor, wobei Verbindungen zu benachbarten Arbeitsgebieten nur unzureichend hergestellt werden.

### 8. Hierarchische Beziehung

Klare, auf strenger Hierarchie beruhende Unterstellungsverhältnisse kennzeichnen die traditionelle Führung. Diese ruft eine Isolation der/des einzelnen Untergebenen hervor und macht ein gleichberechtigtes Nebeneinander unmöglich.

### 9. Konfliktmanagement

Interessanterweise werden im traditionellen Führungsansatz kaum Konflikte problematisiert. Sie gelten als schädlich und damit als unerwünscht und werden mittels Macht unterdrückt, nicht hingegen produktiv gehandhabt oder aktiv gesteuert.

### 10. Machteinsatz

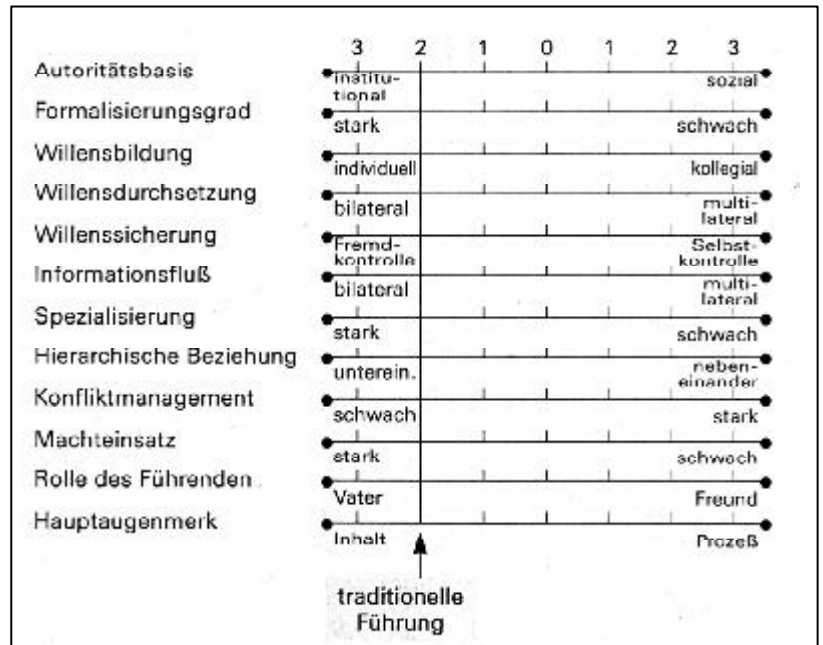
Der Macht kommt im traditionellen Führungsverständnis in fast allen Bereichen generell eine zentrale Funktion zu.

### 11. Rolle der Führenden

Die Rolle des „Führers“ ist im traditionellen Sinn als „strenger“ Hausvater zu bezeichnen. Diesem steht im Gegenpart die Rolle des verständnisvollen Freundes gegenüber.

### 12. Hauptaugenmerk

Traditionelle Führung ist stark inhaltsorientiert und sachbezogen. Der Führer konzentriert sich auf das „was“ und nicht auf das „wie“. Die Prozessorientierung wird vernachlässigt.



Nach: Personal, Heft 10/97

### The times they are changing...

Nun haben sich die Zeiten geändert, als Antwort auf Probleme der klassischen und als „Gegenpol“ zur autoritären Führung wurde die „kooperative“ Führung betrachtet.

Dabei stellt sich Frage, wie grundsätzlich sich die kooperative oder weitere bekannte Führungsansätze von der autoritären Führung unterscheiden, wenn sich letztlich am Entscheidungsrecht nichts ändert, frei nach dem Motto: „Wir können darüber reden, aber ich entscheide!“ Ein solches Führungsverständnis impliziert das alte Menschenbild vom Produktionsfaktor, der aufgrund seiner Stellung in der Hierarchie und Gesellschaft aufgrund fehlender Informationen und Ausbildung gar nicht in der Lage ist, selbstverantwortlich zu entscheiden und folglich auf dessen Urteile letztlich kein Verlass ist.



---

### **Laisser faire in der Verwaltung?**

Eine spezielle Ausprägung eines Führungsverständnisses brachte der öffentliche Dienst hervor. Die Verwaltung hat nach ihrem Selbstverständnis bis zur Einführung des Neuen Steuerungsmodells keine Produkte hergestellt und musste sich auch nicht am Markt behaupten, weil sie keine Konkurrenten hatte, sondern im Auftrag der Steuerzahler zu Gunsten des Gemeinwohls agiert. Das Führungsverständnis war eher von gesellschaftlichen Normen denn von betrieblichen Notwendigkeiten geprägt. Die in der Verwaltung beschäftigten Beamtinnen und Beamten sowie Angestellten waren per Diensteid den Zielen des Dienstherrn verpflichtet und bedurften eigentlich keiner expliziten Führung. Gleichwohl verlangte die hierarchische Organisation Wissens- und Informationsträger, also „Vorgesetzte“, die auch in ihrem Selbstbild und Organisationsverständnis keineswegs Führungsqualitäten aufweisen mussten und deren Verständnis von Führung gegenüber den „Untergebenen“ in einem sachlichen und informellen Vorsprung bestand. Der dazu passende persönliche Führungsstil ist der des „Laisser-faire“, des Machenlassens.

### **Reformnotwendigkeit in der öffentlichen Verwaltung**

Nun hat nicht zuletzt das beschriebene Selbstverständnis von Organisation und Führung im öffentlichen Dienst zu einer Reihe der bekannten Probleme geführt: Wie auch andere Großorganisationen leidet die Verwaltung an Überkomplizierung (zu unüberschaubar, zu komplex, keine klaren Informationen und Ziele von oben) und Übersteuerung (zu viele Hierarchieebenen, zu geringe Entscheidungsspielräume). Außerdem spitzte sich die finanzielle Situation dramatisch zu. Umsteuerung tat Not.

### **Das Neue Steuerungsmodell**

Um die öffentliche Verwaltung leistungsfähiger zu machen und gleichzeitig Kosten zu senken, wurde das Neue Steuerungsmodell eingeführt. Ein Steuerungsmodell, das unter dem Strich die Behörden und Ämter als Unternehmen betrachtet, Produkte und Leistungen beschreibt, die zur Erstellung anfallenden Kosten ermittelt und sie budgetiert, um so zum wirtschaftlichen Handeln/Agieren und zu produktorientierter Arbeitsorganisation zu animieren.

Damit geraten ganze Betriebsteile, ganz besonders jedoch die Intendanzbereiche, unter Legitimationsdruck. An die Stelle der Aufgabenbeschreibung und -kritik tritt die Anforderung, wirklich effektiv und effizient Leistungen zu erstellen und kundenorientiert zu vermarkten.

„Vorgesetzte“ und „Untergebene“ stehen damit

vor einer völlig neuen Situation. Der sich in der sog. „freien Wirtschaft“ vollziehende Paradigmenwechsel wird nun auch im öffentlichen Dienst diskutiert.

### **Von Wertewandel und Paradigmenwechsel**

Unter Paradigmen versteht man eine Betrachtungsweise der Welt, die ein Individuum aufgrund seiner Lebenserfahrung entwickelt hat. Alle Wahrnehmungen und neuen Erfahrungen werden in diesen Bezugsrahmen eingeordnet. Alles, was nicht mit dem Paradigma übereinstimmt, wird so verändert, dass es passt - oder es wird ausgeblendet.

So hilfreich Paradigmen einerseits für das Verständnis der Welt sind, weil sich neue Erfahrungen so einordnen lassen, dass sie in dem gewachsenen System Sinn machen, so begrenzen sie andererseits die Möglichkeiten, neue Sachverhalte unvoreingenommen wahrzunehmen und ggf. anders als in der gewohnten Weise auf sie zu reagieren. Ein Paradigma tendiert grundsätzlich dazu, sich selbst zu stabilisieren, wodurch eine neue Sichtweise der Welt erschwert wird:

*„Ich glaube nur, was ich sehe, und sehe nur, was ich glaube.“*

Bei einem Paradigmawechsel verändert sich der gegebene Sachverhalt nicht. Er wird allerdings aus einer anderen Perspektive betrachtet, die neue Informationen liefert und andere Bewertungen zulässt. Damit werden auch neue Handlungsoptionen möglich.

Eine Gegenüberstellung einiger „alter“ und „neuer“ Paradigmen oder Leitgedanken macht die veränderten Anforderungen, nicht nur an Führungskräfte, deutlich (s. Abb. S. 9).

### **Dialektik: Der Kampf der Gegensätze**

Paradigmenwechsel bedeutet keinesfalls, dass statt des „Alten“ nunmehr das „Neue“ gilt. Charakteristisch für die Zeit des Paradigmenwechsels ist vielmehr das Bestehen gegensätzlicher Paradigmen neben- und gegeneinander, ein Kampf der Gegensätze, die Durchsetzung neuer Paradigmen ein Vollziehen des Wandels gegen Beharrungskräfte und Widerstände.

Wenn wir heute von Wertewandel und Paradigmenwechsel sprechen, bedeutet das: Leben und Arbeiten im Wandel, im Widerspruch, im Chaos. Leben und Arbeiten mit Brüchen, Abschied, Unsicherheiten und Unwägbarkeiten. Das betrifft den Wandel der gesamten Organisation und alle in ihr tätigen Menschen gleichermaßen. Paradigmenwechsel bedeutet das Infragestellen von liebgewordenen, tragenden Normen und Werten und erklärt, warum Prozesse des Wandels oft schmerzhaft sind

und keineswegs begeistert begrüßt werden, zumal die neuen Werte noch nicht tragen und subjektiv nicht als erfolgreiches Handlungskonzept integriert werden können, solange sich entsprechende für alle gültige Normen (noch) nicht herausgebildet haben.

**Nutzen der WIN/WIN-Einstellung...**

Ein praktisches Beispiel ist das Konzept der Verhandlungsführung, das als Harvard-Modell bekannt geworden ist. Voraussetzung für eine erfolgreiche Verhandlung ist der Wechsel vom Gewinner-Verlierer-Paradigma („der Stärkere gewinnt“) zum Gewinner-Gewinner-Paradigma („beide Partner haben legitime Interessen, die es auszugleichen gilt“).

**...oder doch lieber den Gegner über den Tisch ziehen?**

In zahlreichen Konfliktsituationen hat sich dieses Konzept bewährt und doch wird aktuell zunehmend wieder nach dem alten Muster verfahren. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass Traineeinnen und Trainer in Seminaren immer wieder gefragt werden, wie man lernen kann, Gegner „über den Tisch zu ziehen“.

**Unternehmenskultur wird über gesellschaftliche Normen geprägt**

Übrigens halte ich die vielerorts herrschende Annahme für falsch, der öffentliche Dienst hinke, was Führungs- und Managementkonzepte angeht, der sog. „freien Wirtschaft“ um Jahre hinterher. Produktionsbetriebe, Dienstleistungsunternehmen, Non-Profit-Bereiche und eben auch die öffentliche Verwaltung stehen gleichermaßen unter dem Druck der effektiven und effizienten Produkt- und Leistungserstellung; der öffentliche Dienst ist lediglich später eingestiegen. Die Kultur der Führung und Zusammenarbeit wird über gesellschaftliche Werte und Normen und ihren Wandel geprägt.

**Neue Arbeitsformen: Team- und Projektarbeit**

So stehen alle vor der gleichen Aufgabe, zeitgemäße Konzepte von Führung und Zusammenarbeit für die neuen Arbeitsformen zu entwickeln. Neue

Arbeitsformen sind vor allem:

- die Arbeit in Projekten und
- Team- und Gruppenarbeit.

Die Arbeit in Projekten ist per Definition eine zeitlich begrenzte, möglicherweise quer zur Hierarchie angelegte zielorientierte Zusammenarbeit verschie-

Leitsätze des alten Wirtschaftsparadigmas	Leitsätze des neuen Wirtschaftsparadigmas
Konsum um jeden Preis, Schaffung von künstlichen Bedürfnissen	Verhältnismäßiger Konsum, Befriedigung der wirklichen Bedürfnisse
Zur Arbeit passende Leute	Zu den Leuten die passende Arbeit
Aufgezwungene Ziele, Entscheidungen von oben, Hierarchie, Bürokratie	Förderung der Autonomie, Selbstverwirklichung, Demokratisierung, gemeinsame Ziele
Uhrzeit-Modell der Wirtschaft, basierend auf Newton'scher Physik	Anerkennung von Unsicherheit in der Wirtschaft
Aggression, Konkurrenz	Zusammenarbeit, menschliche Werte werden wichtiger als „gewinnen“
Manipulation der Natur	Zusammenarbeit mit der Natur
Streben nach Stabilität, Stellung, Sicherheit	Risikofreudigkeit, unternehmerische Haltung
Ausbeutung beschränkter Quellen	Den ökologischen Kosten wird Rechnung getragen, haushalten mit der Ökologie
Rationell	Rationell und intuitiv
Unterwürfigkeit gegenüber der Technologie	Technologie als Werkzeug, nicht als Tyrann
Gegensätzliche Behandlung von wirtschaftlichen Symptomen	Versuche, das Ganze zu verstehen, tiefgehende Ursachen des mangelnden Ausgleichs lokalisieren

aus: Hines-Kumada, Beste, Wertewandel im Management: Die Schwachen werden die Stärken sein.

dener Fachbereiche. Das Problem ist, dass die Projektmitglieder im Prinzip ihrer ursprünglichen Leitung verpflichtet bleiben, sich für die Dauer der Projektarbeit der Beurteilung und Leistungskontrolle entziehen. Wenn sie ganz in Projekte wechseln, müssen sie sich häufiger als ihre Kolleginnen und Kollegen in der Linie an neue Arbeitsformen, neue Gruppen und neue Aufgaben gewöhnen, kurz: Flexibilität beweisen.

**Mit Empowerment Abschied vom Taylorismus**

Team- oder Gruppenarbeit ist charakterisiert durch ganzheitliche, z.B. produkt- und/oder kundenorientierte Arbeit. Die Leistung des Teams, der Gruppe ist größer als die Summe der Einzelleistungen. Dieses Konzept wird auch Empowerment genannt und soll in der lernenden Organisation ein starkes „Wir-Gefühl“ entstehen lassen.

Während also, vereinfacht gesagt, das bisher dominierende „tayloristische Arbeitsteilungs-

konzept“ darauf setzt, dass durch Arbeitsteilung (=individuelle Spezialisierung und damit Vereinfachung) und Kompetenzentwicklung ein möglichst produktiver Arbeitsablauf erfolgt, erhofft man von der Teamarbeit die Erzielung von Synergieeffekten.

**Wesentliche Elemente der Teamarbeit**

1. Ziele	2. Struktur	3. Dynamik	4. Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> <li>- allen bekannt und klar</li> <li>- von allen akzeptiert</li> <li>- für alle erstrebenswert</li> <li>- persönliche Ziele werden zurückgestellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unterschiedliche hierarchische Ebenen sind vertreten</li> <li>- LeiterIn ist nicht unbedingt die/der hierarchisch höchste</li> <li>- unterschiedliche Kompetenzen, abgestimmt auf die zu lösende Aufgabe</li> <li>- Teilaufgaben und Entscheidungen je nach persönlichen Fähigkeiten</li> <li>- Ressourcenverantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation</li> <li>- Offenheit</li> <li>- Respekt</li> <li>- Vertrauen</li> <li>- gegenseitiger Ansporn</li> <li>- Synergie</li> <li>- Kompromissbereitschaft</li> <li>- Konsens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualitativ besser</li> <li>- oft schneller</li> <li>- in der Verantwortung eines jeden einzelnen Teammitglieds</li> <li>- hohe Identifikation</li> </ul>

*„... keine Funktion erfährt zur Zeit mehr Veränderungen, als die Führungsfunktion... und die meisten Führungskräfte sind darauf am wenigsten vorbereitet (...). Wir brauchen dringend Manager, die mehr Durchsetzungsvermögen haben, mehr Selbstvertrauen und Initiative zeigen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.“*  
P. Drucker

*„... wahrscheinlich ist die fundamentalste Veränderung, die heute stattfinden muss, eine andere Anforderung an das „wie gehe ich mit anderen um.“ Für manche Führungskräfte ist gerade diese Veränderung des eigenen Verhaltens eine schwierige Aufgabe, für manche scheint sie sogar unmöglich zu sein.“*  
G. Dalton und P.H. Thompson, 1986

**Die Rolle der Führungskraft verändert sich...**

**Selbststeuernde Gruppen**

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird heute verlangt, dass sie teamfähig sind. Selbststeuernde Gruppen, die sich gegenseitig ergänzen, optimieren ständig ihre Arbeitsabläufe, so dass auch erweiterte Aufgabengebiete und Kompetenzen erkannt und übernommen werden, ohne dass sie hierzu von der Führungskraft aufgefordert werden zu müssen.

Die Erfahrung zeigt, dass Teamfähigkeit als soziale Kompetenz genauso schwer zu erlernen ist, wie die Qualifikation, die ganzheitliche Arbeit erfordert. Vom der oder dem Einzelnen wird insgesamt mehr Wissen gefordert: Die Detailkenntnisse sind weiterhin gefragt, das Wissen über Gesamtzusammenhänge kommt hinzu, so dass häufig über zusätzliche Belastungen geklagt wird. Stress und Überforderungen erzeugen spezielle Dynamiken in der Gruppe, die sich zudem auch noch selbst organisieren soll.

**Werden Führungskräfte überflüssig?**

Und was bedeutet das für die Führungskräfte? Werden sie nun überflüssig?

Die Schlagwörter heißen Ganzheitlichkeit und Sensibilität, Kommunikationsfähigkeit und Selbstkenntnis. Von Führungskräften wird heute nicht mehr nur erwartet, dass sie die gängigen betriebswirtschaftlichen Modelle kennen und anwenden, sondern dass sie über ihre Funktion hinaus bereit sind, Verantwortung und Initiative zu zeigen, dass sie sich der ökonomischen und ökologischen Bedrängnisse bewusst sind und - zuerst und vor allem - dass sie mitarbeiterorientiert und situativ zu denken und zu handeln vermögen.

**... zur moderativen, prozesslenkenden Begleitung**

Dazu müssen sie über Fähigkeiten, Methoden und Instrumente verfügen, die es erlauben, Gruppen zu aktivieren und Prozesse zu lenken, denn die Moderation von Gruppen und Prozesse bekommt einen hohen Stellenwert.

Teamorganisation ist der gedankliche Hintergrund der Moderation. Der moderierenden Führungskraft kommt die Aufgabe zu, unter Einsatz eines geeigneten Instrumentariums unterschiedliche Teilphänomene zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu analysieren, bzw. gemeinsam

in Zusammenhang zu bringen und zu visualisieren. Durch Moderationsmethoden sollen bewusst „Denkfehler“ und Blockaden der traditionellen Gedankenwelt überwunden werden, wie etwa die Vorstellung, Probleme seien objektiv gegeben oder direkt auf eine Ursache zurückzuführen und eine zentrale Führungskraft könne als „Macher“ jede Lösung in die Praxis umsetzen.



Derartige Veränderungen werden an der Unternehmenskultur nicht spurlos vorübergehen. Es bleibt nicht bei einer Kultur, vielmehr gestalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die verschiedenen Kulturbildungsprozesse. Die temporär hierachiefreien Teams werden von Methoden- und Beziehungsspezialisten begleitet. Dies sind die Voraussetzungen für die Organisation von Morgen.

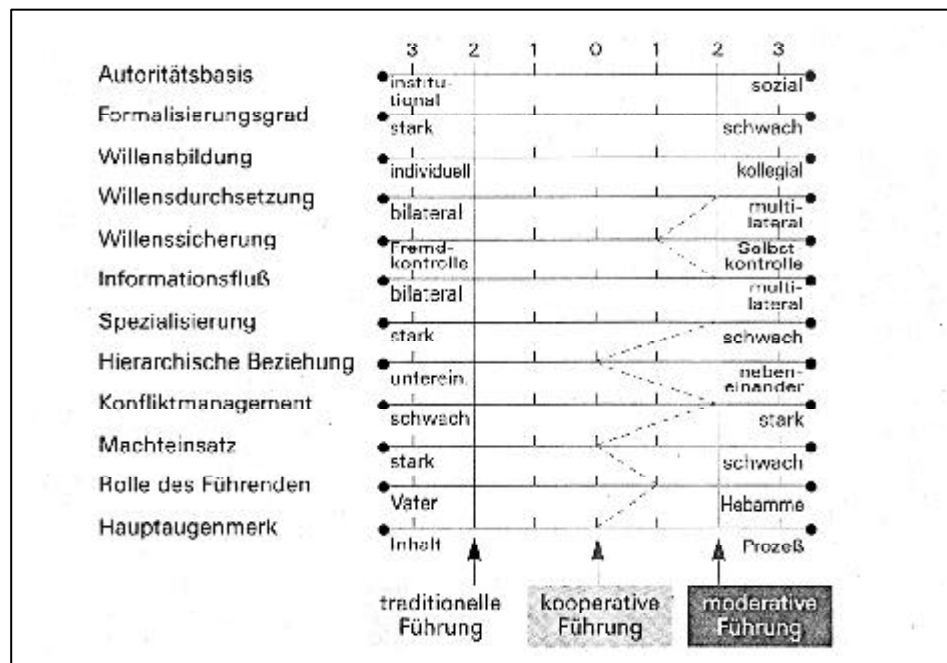
Was - zugegeben - wie eine Vision klingt, ist nichts weiter als die gedankliche Umsetzung vieler im Verwaltungseminar Kupferhof und auf anderen Weiterbildungsveranstaltungen erlernbaren sozialen und Führungskompetenzen in Organisations- und Arbeitszusammenhänge.

Wer kommt nicht manchmal von Veranstaltungen voller Aufbruchstimmung und ist enttäuscht, weil die Problemlösungstechniken, Führungsansätze, Kreativmethoden etc. schnell im Alltagsgeschäft untergehen und man sich fragt: Wozu?

### Schöne Aussichten

Moderative Führung lockert starre Organisationsstrukturen, in diversen Gruppenprozessen werden Probleme kreativ gelöst. Feste Ressorts gibt es kaum. Das Konzept der Gruppenarbeit wird damit in Formen wie Qualitätszirkeln, Lernstatt-Gruppen, Workshops oder Teilautonomen Arbeitsgruppen zum Organisationsalltag.

Kontrolle im herkömmlichen Sinn der traditionellen Führung gibt es nicht mehr. Sie wird durch eine umfassende Informationsversorgung der Gruppe ersetzt, damit diese ihre Prozesse eigenverantwortlich steuern kann.



## Zentrale Führungsfortbildung:

# Ein übergreifendes Verständnis von moderner Führung in der Hamburger Verwaltung über Behördengrenzen hinaus vermitteln

Tarek Abdel-al

Die Führungskräfte der Hamburger Verwaltung sollen sich nach der Philosophie des Neuen Steuerungsmodells als Motor des Wandels und der Veränderung, als "change agents" verstehen. Ein hoher Anspruch, der damit an die Kompetenz von Vorgesetzten im Modernisierungsprozess gestellt wird.

In Zeiten, in denen mit oft abnehmendem Personalbestand steigende Arbeitsbelastungen zu bewältigen sind, wird jede weitere Anforderung an die Verwaltung auch zur Führungsaufgabe. Aus diesem Grunde sind pragmatische Unterstützungsmöglichkeiten für Führungskräfte notwendiger denn je. Die zentrale Fortbildung mit ihrem spezifischen Baukastensystem für Führungskräfte leistet durch die Vermittlung von Fachwissen und konkretem Handwerkszeug einen wichtigen Beitrag für die notwendige Entwicklung und den Wandel von Führung in der Verwaltung.

Inzwischen konnten mit der Konzeption der zentralen Führungsfortbildung eine Vielzahl von Erfahrungen gesammelt werden, die einer regelmäßigen und systematischen Auswertung unterzogen wurden.

Die grundlegenden konzeptionellen Überlegungen der Führungsfortbildung haben sich in der praktischen Anwendung bewährt. Die Kernelemente wie eine erhöhte Praxisnähe des Seminarstoffs, ein größerer Trainingsanteil, die zeitliche Straffung der einzelnen Veranstaltungen und der situative Ansatz der Bausteinsystematik sind von den teilnehmenden Führungskräften positiv aufgenommen worden. Auch von anderen Beteiligten wie Behördenleitungen, Personalabteilungsleiterinnen und -leitern, Personalentwicklerinnen und -entwicklern sowie Fortbildungssachbearbeiterinnen und -sachbearbeitern ist der innovative Charakter der

Führungsfortbildungskonzeption begrüßt worden.

Regelmäßige Weiterentwicklungen, die sich aus den zwischenzeitlichen Rückmeldungen und Erfahrungen ergaben, haben dazu geführt, dass einige Veränderungen am Ursprungskonzept vorgenommen wurden. So sind über die Anpassung der Führungsfortbildung an den aktuellen Bedarf zusätzliche neue Themenbereiche aus dem Verwaltungsmodernisierungsprozess aufgenommen worden.

Dazu zählen z.B. folgende führungsspezifische Angebote:

- Kontraktmanagement im NSM
- Controlling als Managementsystem anwenden
- Mitarbeiterbeteiligung in Veränderungsprozessen
- Projektmanagement
- Erkennen von Führungspotential
- Coaching für Führungskräfte

Gleichzeitig sind andere Seminarthemen aus der Führungsfortbildung wieder herausgenommen worden, da sich die nachfrageorientierten Schwerpunkte inzwischen verlagert haben. Ein allgemein gestaltetes Seminar zum Thema "Neue Entwicklungstendenzen in der Verwaltung" war z.B. bis vor kurzer Zeit hochaktuell, inzwischen verlangen Führungskräfte nach differenzierteren und punktgenaueren Qualifizierungsangeboten zur Verwaltungsmodernisierung.

Doch auch die Bausteine, die sich seit Einführung der neuen Führungsfortbildung durchgängig im Seminarangebot wiederfinden, werden kontinuierlich in Zusammenarbeit mit den



werden kontinuierlich in Zusammenarbeit mit den

externen Trainerinnen und Trainern sowie Dozentinnen und Dozenten sowie internen Fachkräften überarbeitet und aktualisiert. Das kann z.B. innerhalb der Seminare eine Schwerpunktverschiebung und inhaltliche Erweiterung oder auch eine konkretere, aussagekräftigere Seminarbeschreibung und -überschrift bedeuten.

Dem Anspruch der Abkehr von einer statischen Führungslehre hin zu einer dynamischen, teilnehmerorientierten und Veränderungen möglichst zeitnah aufnehmenden Führungsbildung wird mit diesen Entwicklungen entsprochen.

Die Akzeptanz und Qualität des Seminarangebots wird auch dadurch belegt, daß 1998 mehr als 90% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer die jeweiligen Seminare mit "gut" oder "sehr gut" bewertet haben.

Die Spannbreite der unterschiedlichen Fortbildungsangebote zum Bereich Führung und Modernisierung wird exemplarisch an folgenden beiden Seminarthemen besonders deutlich:

- 1) Steuerung von Modernisierungsbereichen
- 2) Führungsverhalten im NSM

Die Fortbildung zur "Steuerung von Modernisierungsbereichen" vermittelt Führungskräften überblicksartig und in komprimierter Form Managementkenntnisse, die notwendig sind, um betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und relevante Steuerungsdaten aus dem eigenen Verantwortungsbereich beurteilen und effektiv nutzen zu können.

Hierbei steht die Wissensvermittlung über Methoden und Instrumente der Modernisierung – von Controlling bis zum Qualitätsmanagement – im Vordergrund.

Im Seminar "Führungsverhalten im NSM" wird auf die besondere Anforderung an Vorgesetzte eingegangen, neben dem notwendigen betriebswirtschaftlichen Fachwissen auch über ein erweitertes Spektrum an Kenntnissen zur Mitarbeiterführung zu verfügen. Dazu ist es notwendig, bisherige Verhaltensweisen im Umgang zu Mitarbeitern zu reflektieren und ggf. zu verbessern. Nur unter Berücksichtigung der personalen Aspekte kann der Wirkungszusammenhang zwischen erfolgreicher Implementierung von Modernisierungsmaßnahmen und zielgerichteter und motivierender Mitarbeiterführung optimiert werden.

Anhand dieser Seminarbeispiele wird deutlich, daß "harte", betriebswirtschaftliche Fakten und sog. "weiche" verhaltensorientierte Kenntnisse über Per-

sonalführung nicht in einem Konkurrenz- sondern in einem Ergänzungsverhältnis zueinander stehen. Die alleinige Kenntnis von betriebswirtschaftlichen Instrumenten reicht für die erfolgreiche Gestaltung von Modernisierungsprozessen in der Führungsrolle ebensowenig aus wie die ausschließliche Konzentration auf das verhaltensbezogene Know-how kooperativer Mitarbeiterführung. Nur durch das Zusammenwirken beider Qualifikationen kann die geforderte Weiterentwicklung von der Führungskraft zum Verwaltungsmanager gelingen.

Die Geschwindigkeit von Veränderungen durch die Verwaltungsmodernisierung nimmt weiterhin zu. Damit die zentrale Fortbildung auch unter diesen "beschleunigten" Rahmenbedingungen ihrer Aufgabe nachkommen kann, Führungskräften passgenaue Qualifizierungs- und Unterstützungsangebote machen zu können, wird ein wachsendes Kontingent an Seminaren zunächst aus der Jahresplanung ausgenommen. Dadurch wird es möglich, sehr flexibel und kurzfristig auf aktuell sich ergebende Bedarfe von Führungskräften einzugehen.

Darüber hinaus wird die Kooperation zwischen der zentralen Fortbildung des Personalamtes und der dezentralen Fortbildung der Behörden und Ämter intensiviert, um die gemeinsamen Fortbildungsanstrengungen noch besser zu verzahnen und da-



mit einer modernen Führungsbildung "aus einem Guss" Rechnung zu tragen.

# Aus den Behörden

## Ausbildung als Zukunftsinvestition?

Die Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter des mittleren und des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes

### I. Status quo

Die Ausbildungszahlen im mittleren und im gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst sind in der Freien und Hansestadt Hamburg in den letzten Jahren um bis zu 70 % gesunken. Waren es 1994 noch 250 Einstellungen, so sind es 1999 nur noch 65.<sup>1</sup>

Hintergrund hierfür ist die angespannte Haushaltslage mit den daraus resultierenden Einsparvorgaben auch für den Personalhaushalt. Diese Rahmenbedingungen führten in den ersten beiden Jahren des neuen Ansatzes der *Nachwuchsbedarfsplanung* zu sehr geringen Meldungen der Behörden und Ämter im Hinblick auf Nachwuchsbedarfe in den Folgejahren. Dem gegenüber stehen ab 2003 jährliche Altersabgänge von bis zu 350 Beschäftigten im mittleren und im gehobenen Verwaltungsdienst,<sup>2</sup> wobei noch nicht berücksichtigt ist, dass durch die Individualisierung der Lebensarbeitszeit diese Ersatzbedarfe eventuell auch früher realisiert werden müssten.

Darüber hinaus ist das Arbeitsumfeld im öffentlichen Dienst zunehmend geprägt durch Arbeitsverdichtung, wobei eine eigentlich notwendige damit einhergehende Aufgabenkritik noch in den wenigsten Fällen spürbar wird. Ferner beeinträchtigen geringe Mobilitäts- und abnehmende Aufstiegsmöglichkeiten sowie vakante Stellen, die über einen längeren Zeitraum nicht nachbesetzt werden, grundsätzlich das Arbeitsklima. In diesem Zusammenhang hat der Stellenwert der Ausbildung in den letzten Jahren ständig abgenommen.

### II. Spannungsfeld heute

Die Verwaltung steht derzeit in einem umfangreichen Modernisierungsprozess. Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) mit seinen Ele-

menten wie betriebswirtschaftliche Ausrichtung und Kundenorientierung führt u.a. zu einer veränderten Anspruchshaltung der Bürgerinnen und Bürger und zu daraus resultierenden veränderten Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die allein mit traditionellen Qualifizierungsmustern nicht zu bewältigen sind.

Die Verwaltung der Zukunft wird sich nicht mehr am herkömmlichen Bürokratiemodell, sondern am

Leitbild des öffentlichen Dienstleistungsunternehmens orientieren. Sie setzt dabei neben der juristischen Qualifikation zunehmend auch auf ökonomische und soziale Kompetenzen. In einem modernisierten öffentlichen Dienst sind Kompetenzen gefragt, die in der Vergan-

genheit allenfalls an einzelnen Arbeitsplätzen erforderlich waren: Teamfähigkeit und Eigenverantwortung, Sozialkompetenz (sog. Schlüsselqualifikationen) und Beherrschung von Informations- und Kommunikationsmedien, Motivationsvermögen und Durchsetzungsfähigkeit, Managementtechniken und Kommunikationsfähigkeit. Gefragt sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die selbständig neu auftretende Probleme erkennen, kreative Lösungsmöglichkeiten erarbeiten und diese eigenverantwortlich umsetzen.

Eine besondere Bedeutung kommt in dem Zusammenhang den Führungskräften zu, die den Modernisierungsprozess aktiv vorantreiben und begleiten müssen. Qualifikationsdefizite von Führungskräften weisen sich bezüglich der oben genannten Anforderungen nicht selten als Achillesferse im laufenden Modernisierungsprozess.<sup>3</sup>

### III. Fazit

Jede Reform erfordert zunächst einmal eine Investition - auch in die Qualität des Personals. Gegen-

**Einstellungszahlen  
- Nachwuchskräfte im allgemeinen Verwaltungsdienst -**

	Mittlerer Dienst	Gehobener Dienst	Gesamt	Abweichung in %
1994	150	100	250	
1995	115	82	197	- 21,2%
1996	126	65	191	- 23,6%
1997	80	50	130	- 48,0%
1998	66	32	98	- 60,8%
1999	31	34	65	- 74,0%

---

wärtig wird unter dem Druck der Einsparvorgaben aus Sicht der Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter nicht genügend in den Modernisierungsprozess investiert. Ein sinkender Personalbestand und eine zunehmende Überalterung sind Kennzeichen hierfür. Wir laufen Gefahr, dass Qualität und Funktionsfähigkeit der Verwaltung abnehmen.

Würden von nun an keine Nachwuchskräfte mehr eingestellt, so stiege das Alter der Beschäftigten in den Funktionsbereichen des mittleren und gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes von heute durchschnittlich 44,5 Jahren auf gut 48 Jahre (2002) oder knapp 50 Jahre (2005)!<sup>4</sup>

Wie bereits erwähnt, werden die derzeitige Übernahmesituation und die Nachwuchsbedarfsplanung der Behörden und Ämter von den finanziellen Zielen (Haushaltskonsolidierung) determiniert. Interessant sind in diesem Zusammenhang jedoch markante Aussagen der Behörden und Ämter im Rahmen der Abschlussgespräche zur Nachwuchsbedarfsplanung wie:

*„Wir haben Personalbedarfe - vor allem im Funktionsbereich des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes - können diese aber zur Zeit nicht finanzieren“*

*„Angesichts der Einsparvorgaben müssen wir auf den Aufbau einer personalpolitisch sinnvollen „gesunden“ Altersstruktur verzichten“.*

Diese Aussagen verdeutlichen den Zielkonflikt zwischen der Haushaltskonsolidierung einerseits und dem erforderlichen Innovationsgewinn durch gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits. „Neue“ Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter aus dem Kreise der Nachwuchskräfte würden zum Teil auch in Führungspositionen hineinwachsen, um hier aktiv Veränderungsprozesse zu initiieren bzw. umzusetzen und eine moderne Führungskultur möglich zu machen. Wir meinen: Umdenken fällt schwerer als bereits in der Ausbildung erworbene Haltungen und Kompetenzen zu leben.

Im Zusammenhang mit der Auswahl von Nachwuchskräften sollte die Frage nach dem Ort der Vermittlung des theoretischen Wissens (interne oder externe Fachhochschule) offen und differenziert diskutiert werden. Wesentlicher Bestandteil muss jedoch in jedem Fall die Praxisausbildung in den Behörden und Ämtern sein, um auch das Vorliegen der erforderlichen Kenntnisse bzw. der entsprechenden Qualifikationen für die praktische Aufgabewahrnehmung überprüfen und ggf. weiter ausbilden zu können und eine möglichst optimale Verzahnung von Theorie und Praxis zu gewährleisten. Dieses ist auch eine Forderung aus der Expertenbefragung zur Evaluation des Studiengangs Allgemeine Verwaltung.

Nach Auffassung der Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter ist ein deutliches Signal des Arbeitgebers Freie und Hansestadt Hamburg vonnöten, in Ausbildung und die anschließende Übernahme zu investieren, um Modernisierung effektiv betreiben zu können und sich auf die bevorstehenden gravierenden Altersabgänge vorzubereiten.

### **Ausbildung ist Zukunftsinvestition!**

---

<sup>1</sup> Quelle: Personalamt (ohne Aufstiegsbeamte)

<sup>2</sup> Quelle: Personalamt

<sup>3</sup> Quelle: Regina Görner in: Bildung für den öffentlichen Dienst, Sept. 1998

<sup>4</sup> Quelle: Personalamt

---

## **„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“**

### **2. Hamburger Modernisierungsmesse am 25. März 1999**

Johannes Düwel, Projekt Verwaltungsinnovation (ProVi) - Finanzbehörde -

Die Finanzbehörde und die Universität Hamburg hatten eingeladen und fast alle Behörden und Ämter Hamburgs kamen. Bei herrlicher Frühlingssonne präsentierten die Verwaltungsmodernisierer unserer Stadt am 25. März 1999 im Audimax der Universität Hamburg und im benachbarten Philosophenturm ihre Projekte. Die 2. Hamburger

Modernisierungsmesse bot ihren etwa 1.400 Besucherinnen und Besuchern ein reiches Programm.

Nach der Begrüßung durch die Finanzsenatorin Dr. Ingrid Nümann-Seidewinkel und den Unipräsident Dr. Jürgen Lühje unternahm Ex-Justizsenator Professor Dr. Wolfgang Hoffmann-Riem eine



nachdenkliche und kritische Bestandsaufnahme des Modernisierungsprozesses. Danach stürmten die Besucherinnen und Besucher den Messeplatz. In den Ausstellungsräumen drängte sich Stand an Stand. Mit viel Liebe zum Detail, witzigen Einfällen, modernster Technik und einer breiten Palette an Informationen warben die Ausstellerinnen und Aussteller um die Aufmerksamkeit des Publikums. Den ganzen Tag über bummelten die Gäste von einer Präsentation zur nächsten. Für viele war es die seltene Gelegenheit der Kollegin oder dem Kollegen von der Nachbarbehörde über die Schulter zu schauen und Informationen aufzunehmen, die auch für die eigene Arbeit wichtig sind. Eben Verwaltungsmodernisierung zum Anfassen.

Ein vielfältiges Rahmenprogramm begleitete den Ausstellungsbetrieb. In vier Vorträgen und Präsentationen stellte die Finanzbehörde mit den beteiligten Firmen die SAP-Einführung in Hamburg vor, während der Leiter des Personalamtes über die Arbeitszeitflexibilisierung in der hamburgischen Verwaltung referierte. Bei knapp vierzig Workshops und Veranstaltungen war für alle etwas Spannendes oder Anregendes dabei.

Unter der Moderation von HH1-Chefredakteur Herbert Schalthoff lieferten sich der Erste Bürgermeister Ortwin Runde, der Präses der Handelskammer Nikolaus W. Schües und Karl Ludwig Schmiing von der Geschäftsleitung der Kölner KGSt eine streckenweise hitzige Diskussion über die "neue" Verwaltung.

„Bei Euch in Hamburg ist ja richtig was los!“ lautete das Urteil vieler auswärtiger Gäste.

Es ist aber die Kapelle, welche die Musik macht und nicht die Instrumente. Beim Einstieg in das Neue Steuerungsmodell setzten wir starke Akzente auf der technisch-betriebswirtschaftlichen Ebene. In diesem Jahr konnten die Besucher beobachten, dass sich das Augenmerk mehr und mehr auf die Menschen richtet, die für die moderne Verwaltung stehen. Das cleverste Qualitätsmanagement-Konzept, die ausgefeilteste Kosten- und Leistungsrechnung und das raffinierteste Controlling-System bleiben blass und blutleer, solange die Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter nicht vom Sinn der Instrumente überzeugt sind und sie mit Leben erfüllen.

Und mit der Überzeugung von der Qualität der eigenen Arbeit ist es ja so eine Sache in den Dienststuben unserer Stadt. Wir befragen in Bezirksdienststellen und Finanzämtern unsere Kundinnen und Kunden, ob sie mit unseren Leistungen zufrieden sind und bekommen Zeugnisse ausgestellt, die jedes Schülerherz höher schlagen ließen. Und die Reaktion in den eigenen Reihen? Ungläubigkeit und Übergang zur Tagesordnung. Wir sind gut und glauben selbst nicht daran.

Wenn es aber wie am 25. März gelingt, ganze Scharen von Verwaltungsmenschen in Bewegung zu setzen und in einer Unzahl von Überstunden eine Messe auf die Beine zu stellen, dann will das doch etwas heißen. Die Beteiligten haben die Gelegen-

heit beim Schopf gepackt, etwas von dem Negativ-Image (an dem wir ja sonst nur zu gern selbst mitstricken) abzuschütteln.

Warum das eigene Licht unter den Scheffel stellen? Wir können stolz auf unsere Leistungen sein. Wer erfolgreich ist und wer von seinem Kurs überzeugt ist, der muss sich der Öffentlichkeit und damit auch der Kri-

tik und dem Wettbewerb stellen, wenn er nicht auf der Stelle treten will. Das gehört zu gutem Marketing und hat nichts mit Schaumschlagerei zu tun.

Aus der Startphase des Neuen Steuerungsmodells stammt der Slogan: Verwaltungsreform ist Verhaltensreform! Das gilt ohne Einschränkung auch noch heute. Treten Sie heraus aus dem Schatten der Selbstbesinnlichkeit und Eigenkritik, mischen Sie sich ein und unterstützen Sie mit Spaß und Schwung den Wandel Ihrer Verwaltung. Es lohnt sich.

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“ wird der spitzzüngige Erich Kästner, dessen 100. Geburtstag wir in diesem Jahr feiern, gern zitiert. Das klappt auch in der Verwaltung, wie wir am 25. März gesehen haben.

Ach, und wenn Sie nicht dabei sein konnten, bleibt Ihnen ein Trost: Die Veranstalter erstellen eine Dokumentation, die Sie nach den Sommerferien gerne bei uns bestellen können.



Das Team von ProVi

---

## Simsalabim in der Suchtberatung?

Rainer Müller-Broders, Suchberater in der Behörde für Wissenschaft und Forschung

Der nachfolgende Artikel ist der Versuch, einen wichtigen Teil behördlicher Suchtarbeit, wenn man so will, ein spezifisches Dienstleistungsangebot der Behörden für ihre Beschäftigten, verständlich und durchschaubar zu machen.

Suchtberatung ist in den Augen vieler Kolleginnen und Kollegen eine Sache, mit der man nicht gerne etwas zu tun haben möchte. Keiner will in den Verdacht geraten, womöglich alkoholkrank zu sein und was ein Suchtberater macht, was mit einem Betroffenen geschieht, der zu ihm kommt, ist mit vielen Fragezeichen versehen. Ich finde, dass hat seinen guten Grund.

Ich habe als Suchtberater immer wieder die Erfahrung gemacht, dass es bei Berufskollegen und Menschen, die therapeutisch tätig sind, eine Tendenz zur Geheimniskrämerei gibt, angereichert mit einer kleineren oder größeren Prise Unfehlbarkeit und einem Schuß verborgener Genialität. Ich bin da keine Ausnahme.

So kann ich mich noch gut an die Anfänge meiner eigenen therapeutischen Arbeit mit drogenabhängigen Jungerwachsenen in einer stationären Einrichtung erinnern, als ich mich der Überzeugung wähnte, immer besser zu wissen, was für meine Klienten richtig war, als sie selbst. Ehrlich gesagt, glaube ich das manchmal auch heute noch, aber nicht mehr so oft und nicht mehr so absolut.

Ich kenne auch einige Kollegen aus der betrieblichen Suchtberatung, die mit der Ausstrahlung eines frühchristlichen Missionars und beseelt von einem unfehlbaren Sendungsbewußtsein ihre Berufskollegen und ihre Klienten gleichermaßen mit Erfolgsmilanzen hunderter „glücklich gemachter“, weil alkoholfreier Familien, sprachlos machen.

Und ich erlebe auch die unausgesprochene Hoffnung meiner Auftraggeber, ihre suchtkranken Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unauffällig, schnell und störungsfrei zu heilen. Einen suchtkranken Kollegen zu „heilen“, ohne dass es jemand merkt, dazu bedarf es allerdings magischer Kräfte. Kein Wunder, dass keiner weiß, wie so etwas geht; ein Magier verrät schließlich auch nicht seine Zaubertricks.

Immerhin wissen wir, dass die Ergebnisse der Zauberei auf der totalen Illusion des Zuschauers beruhen; die Auswirkungen therapeutischer Interventionsprozesse unterscheiden sich da nicht immer. Die Meinung des Therapeuten, sein alkoholkranker Klient sei endlich trocken, ist häufig auch nicht mehr als eine Hoffnung, die sich nicht selten als Illusion entpuppt.

Der folgende Fall hat mir diese Erkenntnis durchaus bewusst gemacht. Es kann hilfreich für alle Beteiligten sein, daraus kein Geheimnis zu machen.

### **Eine Falldarstellung**

M. (geb. 1953), alkoholabhängig; Beginn der Beratung: Juni 96.

### **Suchtspezifische Vorgeschichte**

Seit dem 15. Lebensjahr Alkoholkonsum; zunächst unregelmäßig, mit sporadischen exzessiven Trinken; seit ca. 10 Jahren regelmäßig. Zuletzt 1 Flasche Wodka täglich; wegen Entzugerscheinungen auch Trinken während der Arbeitszeit. M. erfährt Druck vom Vorgesetzten; häufiger werdende Kontrollverluste und „Filmrisse“ treten auf. Kurzfristige nüchterne Phasen lassen M. immer wieder an seine Kontrollfähigkeit glauben. 3 Entgiftungen in Krankenhäusern werden notwendig; seine Lebenspartnerin trennt sich von ihm.

### **Der Prozeß der Klärung:**

#### *Warum kam M. zur Suchtberatung?*

M. kam sowohl aus eigenem Antrieb, aufgrund seines sich zuspitzenden, unkontrollierten Trinkverhaltens (s.o.), als auch auf Anweisung durch seinen Vorgesetzten. Dieser hatte sich schon vor einem Jahr bei mir Rat geholt. Das private Umfeld war desolat; die Freundin hatte ihn verlassen, andere Kontakte waren eingeschlafen oder abgebrochen.

#### *Wie sah seine Situation aus?*

M. schätzte sich selber als schweren Trinker ein, ob er alkoholkrank sei, könne er nicht mit Sicherheit sagen. Die letzten Erfahrungen hätten ihm aber gezeigt, dass er ohne fremde Hilfe dem Alkohol ausgeliefert sei.

Aufgrund der Offenheit, mit der M. seine Situation und sein Trinkverhalten schilderte und insbesondere wegen des Zwangs, auch am Arbeitsplatz trinken zu müssen bzw. alkoholisiert am Arbeitsplatz zu erscheinen, musste von einem Verlust der Kontrollfähigkeit ausgegangen werden.

Die Einschätzung, dass es sich bei M.'s Verhalten um den Ausdruck einer Alkoholkrankheit handelte, wurde von ihm bereits nach zwei Beratungseinheiten geteilt.

Bei dem hohen Maß an selbstkritischer Einschätzung war eine weitere Arbeit an einer realistischen Situationsanalyse, die die Einsicht für eine stationäre Unterbringung hätte erzeugen sollen, obsolet.

---

### *Was war das Ergebnis der ersten Gespräche?*

Wir kamen überein, das Kostenübernahmeverfahren für M.'s Aufnahme in eine stationäre Entwöhnungsmaßnahme einzuleiten. Bis zum Antritt der Therapie sollten weitere Gespräche M.'s Situation stabilisieren sowie eine thematische und emotionale Vorbereitung auf den stationären Aufenthalt leisten.

Hierbei ging es um den Versuch, gemeinsam mit dem Klienten Klarheit über seine bestehende Alkoholkrankheit zu gewinnen sowie geeignete Bewältigungsmaßnahmen zu entwickeln.

Bereits an dieser Stelle gibt es i.d.R. die ersten Hindernisse in der Beratung, weil die Betroffenen meist nur auf Druck von außen kommen und kaum selber motiviert sind, ihre Situation verändern zu wollen. Der Alkohol erscheint immer noch mehr als Rettungsring vor dem Ertrinken in einer stürmischen Lebensphase, denn als zentnerschwere Last beim Überwasserhalten.

Überdies will sich der Betroffene den Kontrollverlust seines Trinkverhaltens und damit die Kapitulation vor dem Alkohol nicht eingestehen. Ohne dieses Eingeständnis, dem Alkohol machtlos gegenüberzustehen, würde die heimliche Hoffnung, doch noch weiter trinken zu dürfen, wenn auch in geringeren Mengen, weiter Nahrung erhalten und Hilfsmaßnahmen nur halbherzig angenommen werden.

M. hatte in dieser Hinsicht kaum noch Illusionen; für ihn stellte die Ungewißheit vor dem Phänomen Behandlung und die Angst vor der Therapie das eigentliche Hindernis im Beratungsprozess dar.

### **Weitere Aufgaben des Beratungsprozesses:**

Hier galt es zum einen, die Überzeugung zu stärken, dass eine therapeutische Maßnahme einen wirklichen Sinn und Nutzen für die persönliche Lebensperspektive bedeutet und nicht als Zwangsleistung für andere (Partner, Kollegen, Chef) erbracht werden muss.

Zum zweiten muss die quälende und hemmende Vorstellung bearbeitet werden, stationäre Suchttherapien würden „die Seele eines Patienten umkremeln“. Dass es sich hierbei um einen zwar elementaren, nicht aber zwanghaften Veränderungsprozess handelt, der nur mit dem Patienten gemeinsam erarbeitet, z.T. auch erkämpft werden muss, diese Erkenntnis zu entwickeln, war Aufgabe der Gespräche.

Die Unsicherheit vor dem Unbekannten als Teil eines sinnerfüllten Veränderungsprozesses zu akzeptieren, den kein Patient fürchten muss, weil er eine neue und hoffnungsvolle Lebensperspektive weist, ist ein weiterer Schwerpunkt der Beratungsgespräche.

### **Problembearbeitung - Vorbereitungsphase auf eine stationäre Therapie:**

In dieser Phase der Beratung mit M. lag der Schwerpunkt der Gespräche auf der Herausarbeitung, nicht

Behandlung, der Themen und Probleme, die zu dem Entstehen von M.'s Alkoholkrankung beigetragen haben.

Dies erwies sich als umso nötiger, als M. seit Beginn der Beratung im Juni trocken, Anfang Oktober einen Rückfall erlebte, der ihn in massive Unsicherheit und Schuldgefühle stürzte. Ausgangspunkt einer derartigen Entwicklung, wie insgesamt der Entstehung von Alkoholismus, ist immer das Bedürfnis, individuell erlebte Defizite ausgleichen zu wollen und die Erfahrung des Betroffenen, dass der Alkohol diese Defizite scheinbar am besten korrigieren kann.

M.'s Verhalten war von dem tiefen Bedürfnis nach Perfektion und Kontrolle geprägt, das sich auf zahlreiche Lebensbereiche erstreckte und insbesondere in Beziehungen seinen Ausdruck in Abgrenzungskonflikten fand. Ziel dieses Perfektionsstrebens war die Kaschierung einer mangelnden Selbstachtung und eines gestörten Selbstwertgefühls sowie die Beherrschung seiner emotionalen Bedürfnisse nach Akzeptanz und Sicherheit durch eine Liebesbeziehung.

So waren seine Beziehungen von dem Widerspruch geprägt, einerseits die Sehnsucht nach Wärme, Geborgenheit, Zuneigung und Sicherheit zu befriedigen, andererseits die dabei aufkeimende Wahrnehmung seiner für ihn diffus erscheinenden Gefühlslage als emotionale und irrationale Verunsicherung zu erleben.

M. fühlte sich zerrissen zwischen dem Wunsch nach Offenheit und Nähe mit einer Partnerin und seiner diffusen Angst davor. Je größer diese Nähe dann schließlich wurde, um so mehr musste er sich dagegen zur Wehr setzen und auf Distanz gehen, um die Kontrolle über seine Emotionen zu behalten. Damit waren die Beziehungen beendet, ehe sie wirklich begonnen hatten; alle aufkommenden Gefühle wurden versucht zu ignorieren, zu rationalisieren oder zu unterdrücken.

Gleichzeitig befand er sich dadurch permanent in einem Rollenkonflikt als Mann, der zwischen seinen „männlichen“ Fähigkeiten mittels rationalem Handeln Kontrolle zu wahren und seinen „weiblichen“ Bedürfnissen nach emotionaler Nähe und Sicherheit keine Synthese herstellen konnte.

Diese Arbeitsergebnisse, d.h. die Herausarbeitung und Benennung persönlicher Problemlagen sowie der Abbau von irrationalen Ängsten gegenüber der Therapie ermöglichten es M., auf einer tragfähigen Basis und mit klaren Fragestellungen die Therapie anzutreten und für sich nutzen zu können.

Im November begann M. die Therapie und beendete sie - wie vorgesehen - im März des folgenden Jahres.

### **Wiedereingliederungsphase:**

Bevor M. wieder an seinen Arbeitsplatz zurückkehrte, fanden Wiedereingliederungsgespräche sowohl mit seinem Chef, als auch mit der gesamten Abteilung statt.

---

Darin ging es um die Bearbeitung realistischer Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen, ihrer skeptischen Einstellungen aufgrund von erlittenen Enttäuschungen und um die Schaffung einer möglichst vorurteilsfreien Arbeitsatmosphäre.

Die Gespräche mit M. dienten zur Klärung und Akzeptanz seiner veränderten Arbeitsplatzsituation (Veränderung seiner Aufgaben und Kompetenz), der Unterstützung bei der Neugestaltung seiner Beziehungs- und Freizeitbereiche sowie die Herstellung einer tragfähigen Struktur für eine dauerhafte Trockenheit (Selbsthilfegruppe, Beratungsangebot in Krisensituationen durch die Betriebliche Suchtkrankenhilfe (BS)). Danach nahmen die Kontakte zu mir ab.

### **Rückfallentwicklung - Aufarbeitung:**

Ende Juli hatte M. seinen ersten Rückfall; im Januar einen weiteren.

Der Rückfall in der Entwicklung eines Alkoholkranken hin zu einer dauerhaften Abstinenz stellt ein immer wiederkehrendes Phänomen dar, das von den Betroffenen häufig als Katastrophe erlebt wird, objektiv aber eine beinahe notwendige Durchgangsstation seines Suchtbewältigungsprozesses bedeutet.

Bleibt so ein Rückfall die Ausnahme, schärft er das Bewusstsein des Betroffenen, alle Illusionen über einen möglichen, kontrollierten Konsum von Alkohol zu verlieren und stärkt seine Abstinenzbereitschaft. Bedrohlich wird diese Phase jedoch, wenn sie Ausdruck einer bewussten Sorglosigkeit der Gefahr gegenüber ist, die der Alkohol für jeden Suchtkranken darstellt.

Nach einer Therapie und einer längeren Zeit der Nüchternheit fühlt sich der Betroffene sicher und seine Wachsamkeit schläft ein. Genau diese Tendenz hatte sich bei M. durchgesetzt. Er glaubte, durch die Partnerschaft mit einer Mitpatientin, die er in der Therapie kennengelernt hatte, sich eine feste Basis geschaffen zu haben, die ihn vor der Bedrohung eines Rückfalles ausreichend schützen würde.

Die Kontakte zu mir, mit dem Ziel einer Stabilisierung seiner Abstinenz, nahm er nur noch sporadisch wahr; auf die regelmäßige Teilnahme an einer Selbsthilfegruppe - ein entscheidendes Instrument, wachsam gegenüber dem Alkohol zu bleiben, glaubte er, gänzlich verzichten zu können.

Damit reduzierten sich alle stützenden Elemente seiner Abstinenz auf die neue Beziehung. Jede Störung innerhalb dieser Konstellation musste seine Stabilität ernsthaft gefährden. Als seine Partnerin sich aus den Umklammerungsmanövern, mit den M. sein Bedürfnis nach Sicherheit und Lebenssinn durchzusetzen versuchte, zu befreien begann, fühlte M. sich alleingelassen und jeglichen Halts beraubt.

Anstatt sich aber mit dieser für ihn gefürchteten Seelenlage mittels geeigneter Gesprächspartner auseinanderzusetzen, verdrängte er diese Gefühle der Verunsicherung und Angst. Eine immer stärker wer-

dende innere Unruhe war die Folge, die schließlich in der altbewährten Lösung endete. Was er selber als wie „vom Blitz des Rückfalls getroffen“, beschrieb, war das Ergebnis eines langen Prozesses einer vermeintlichen Sicherheit und einer bewussten Reduzierung aller stabilisierenden Kontakte auf das dünne Eis einer bedürfnisüberfrachteten Partnerschaft.

Die nach dem ersten Rückfall wieder aufgenommenen Gespräche mit mir konnten zwar einige dieser Zusammenhänge entschlüsseln, für die Bearbeitung der dieser Entwicklung zugrunde liegenden Probleme war die Betriebliche Suchtberatung aber weder der Ort, noch die richtige Adresse.

### **Was tun nach einer Serie von Rückfällen?**

Ein Ziel in dieser Phase war, bei M. die Überzeugung zu wecken, durch eine erneute therapeutische Intervention die unbewusste Übertragung unakzeptierter Wünsche und Bedürfnisse auf eine Beziehung und die Partnerin zu bearbeiten, um eine tragfähige Basis für ein selbstbestimmtes Leben zu schaffen.

Die Entscheidung M.'s für weitere therapeutische Behandlungsmaßnahmen war maßgeblich von dieser Entschlüsselung und Aufarbeitung der Rückfälle bestimmt. Für jeden rückfällig gewordenen Suchtkranken ist das Eingeständnis, aus eigener Kraft (noch) nicht abstinent leben zu können, immer ein schwerer Schlag. Nur die intensive Auseinandersetzung über die möglichen Rückfallursachen wirkt dem Gefühl des Versagens und der deprimierenden Unfähigkeit, trocken zu bleiben, entgegen.

Eingebettet war dieser Prozess in die Intervention von M.'s Vorgesetzten. Durch die parallel mit diesem geführten Beratungsgespräche wurde ein konsequenter disziplinarischer Druck aufgebaut, der M. die Tragweite seiner Situation erkennen ließ.

Als schließlich ein weiterer schwerer Rückfall einen körperlichen Entzug im Krankenhaus erforderlich machte, hatte M. einen persönlichen Tiefpunkt erreicht. Für seine Entscheidung, sich einer erneuten stationären Entwöhnungsbehandlung zu unterziehen, gab es nun keine Alternative mehr.

Gemeinsam mit M. leitete ich das Kostenübernahmeverfahren ein, und nach anfänglichen Schwierigkeiten mit dem zuständigen Kostenträger konnte man sich auf eine angemessene Einrichtung einigen.

M. hat zum Oktober seine zweite Therapie angetreten.

---

# Aktuelles aus dem Öffentlichen Dienst

## Einstellungsteilzeit - Fluch oder Segen?

Torsten Bannasch

Einstellungsteilzeit, obligatorische Teilzeitbeschäftigung, Zwangsteilzeit ... alle Begriffe beschreiben das gleiche Modell: Auch ohne den Antrag der Beamtin/des Beamten hat der Dienstherr die Möglichkeit, bei der Einstellung in ein Beamtenverhältnis auf Probe einseitig eine reduzierte Arbeitszeit - mit entsprechend gekürzten Bezügen - festzulegen. Diese besondere Form der Teilzeitarbeit ist jetzt auch für Hamburg durch das Vierte Gesetz zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften - § 76 b des Hamburgischen Beamtengesetzes - möglich geworden. Das Gesetz ist am 3. Juni 1999 in Kraft getreten (vgl. Hamburgisches Gesetz- und Verordnungsblatt 1999, Seite 95).

An dieser Stelle soll nicht die Diskussion über die verfassungsrechtliche Zulässigkeit dieses Arbeitszeitmodells geführt bzw. wiederholt werden. Beispielhaft seien hier nur Leisner, der die Einstellungsteilzeit für verfassungswidrig hält, und Siedentopf, der sie im Ergebnis für verfassungsgemäß hält, erwähnt. Es liegt allerdings auf der Hand, dass die Verfassungsmäßigkeit von der konkreten Ausgestaltung der Rechtsvorschrift durch den Gesetzgeber abhängt. Die hamburgische Regelung dürfte einer verfassungsrechtlichen Prüfung standhalten. Den Anspruch auf Vollbeschäftigung nach fünf Jahren hat die Bürgerschaft im Gesetzgebungsverfahren eingeführt.

Einstellungsteilzeit ist sicher kein Instrument, das auf ungeteilte Zustimmung stoßen wird. Die Akzeptanz wird im Ergebnis doch sehr von der individuellen Betroffenheit abhängen. Daher sollen hier die Nachteile und Vorteile der Einstellungsteilzeit dargestellt werden:

Hier ist besonders die „Teilzeitarbeitslosigkeit“ zu nennen. In dem Umfang, in dem die Arbeitszeit gegen den Willen der Beamtinnen bzw. der Beamten reduziert wird, können diese ihre Arbeitskraft nicht „gegen ein angemessenes Entgelt verkaufen“. Das führt u.U. dazu, dass als Bewerberinnen und Bewerber für die Einstellung in das Beamtenverhältnis nur noch diejenigen zur Verfügung stehen, die sich eine reduzierte Arbeitszeit „leisten“ können. Die an sich verfassungsrechtlich vorgeschriebene Bestenauslese, also Auswahl ausschließlich nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung, wird - vorsichtig formuliert - jedenfalls ergänzt um das Kriterium „wirtschaftliche Tragbarkeit von Teilzeitbeschäftigung“.

Deshalb wäre es aus der Sicht Hamburgs wünschenswert, dass auch in den Nachbarländern von der Einstellungsteilzeit Gebrauch gemacht wird. Andernfalls dürfte sich die Konkurrenz zwischen den Dienstherrn verschärfen, mit dem voraussehbaren Ergebnis, dass die bestgeeigneten Bewerberinnen und Bewerber zu den Dienstherrn abwandern, die Vollbeschäftigung anbieten.

Diesen Nachteilen stehen aber auch Vorteile - zwar weniger für die Einzelne oder den Einzelnen, aber gesamtgesellschaftlich betrachtet - gegenüber. Vermögen diese Vorteile die beschriebenen Nachteile zu überwiegen, kommt es also unter dem Strich zu einem positiven Ergebnis?

Diese Frage kann nach meiner Einschätzung bei Betrachtung der gesetzlichen Regelung bejaht werden. Diese sieht folgende Kernpunkte vor:

- Öffentliches Interesse an der Teilzeitbeschäftigung insbesondere aufgrund der Arbeitsmarktlage;
- Beschränkung auf den gehobenen und höheren Dienst;
- Mindestumfang der Teilzeitbeschäftigung 3/4 der regelmäßigen Arbeitszeit;
- Grundsätzlicher Anspruch auf Umwandlung in Vollbeschäftigung spätestens nach 5 Jahren.

Diese Kriterien gehen zugunsten der betroffenen Beamtinnen und Beamten über das hinaus, was auf Bund-Länder-Ebene aus verfassungsrechtlichen Gründen für erforderlich befunden worden war. Durch die Ausgestaltung der Regelung wird insbesondere ein angemessener Lebensstandard ermöglicht, weil schlimmstenfalls 3/4-Bezüge aus A 9 „drohen“. Im Gegenzug wird aber besonders bei der Übernahme im Anschluss an die Ausbildung im gehobenen Dienst nicht mehr auf das (befristete) Angestelltenverhältnis ausgewichen werden müssen. Das bedeutet für die Nachwuchskräfte die Übernahme in ein sicheres Beschäftigungsverhältnis. In diesem Zusammenhang drängt sich dann - also bei künftiger Übernahme in ein Beamtenverhältnis im Anschluss an die Ausbildung - im Übrigen auch die Frage nach der Behandlung derjenigen Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen des mittleren und gehobenen Dienstes auf, die seit April

1996 in Arbeitsverhältnisse übernommen worden sind. Nach meiner Auffassung sollten diesen nicht zuletzt unter Motivations- und Gleichbehandlungsgesichtspunkten die gleichen Beschäftigungsbedingungen wie den künftigen Absolventinnen und Absolventen geboten werden. Das bedeutet, die Nachwuchskräfte des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes sollten auf ihren Antrag in volle, die des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes in ¾-

Einstellungsteilzeit-Beamtenverhältnisse übernommen werden. Auf die fünfjährige Teilzeitbeschäftigung wäre die Beschäftigungszeit im Angestelltenverhältnis anzurechnen.

Besonders muss im Zusammenhang mit der Einstellungsteilzeit aber auch der arbeitsmarktpolitische Effekt hervorgehoben werden. Die nach der gesetzlichen Regelung durchaus sozialverträgliche, befristete Teilzeitbeschäftigung ist ein besonders geeig-

netes Instrument, die vorhandene Arbeit auf mehr Schultern zu verteilen. Damit ist der richtige Weg eingeschlagen. Der Dienstherr geht aber, macht er von der Einstellungsteilzeit Gebrauch, auch die Verpflichtung ein, soziale Arbeitsumverteilung **tatsächlich** durchzuführen; im übrigen ist darauf hinzuweisen, dass im gegenseitigen Einvernehmen jederzeit auch vor Ablauf der fünf Jahre eine Vollbeschäftigung vereinbart werden kann.

### Hintergrund

#### *Viertes Gesetz zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften in Kraft*

Das Vierte Gesetz zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften ist nach einem recht langwierigen Gesetzgebungsverfahren am 3. Juni 1999 in Kraft getreten. Mit dem Gesetz wird das Beamtenrecht nach dem Vorbild des Dienstrechtsreformgesetzes modernisiert.

Das Gesetz erweitert die Möglichkeiten der **Teilzeitbeschäftigung**. Neben der im Beitrag behandelten Einstellungsteilzeit ist jetzt auch die sog. voraussetzungslose Teilzeitbeschäftigung und die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung aus familiären Gründen mit weniger als der Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit eingeführt worden.

Der **Personaleinsatz** wird **flexibilisiert**, indem die rechtlichen Möglichkeiten für Abordnungen und Versetzungen erweitert werden.

Das **Leistungsprinzip** wird **gestärkt**, weil Spitzenpositionen (Ämter der B-Besoldung und Behördenleiterinnen und -leiter in A 16) zunächst für die Dauer von fünf Jahren im Beamtenverhältnis auf Zeit übertragen werden.

Unter dem Gesichtspunkt der **Begrenzung von Versorgungskosten** ist der Grundsatz "Rehabilitation vor Versorgung" durch die Ausweitung der Möglichkeiten einer anderen Verwendung vor Versetzung in den Ruhestand erweitert und die Antragsaltersgrenze für die vorzeitige Versetzung in den Ruhestand vom 62. auf das 63. Lebensjahr angehoben worden.

Zusammenfassend kann die Einstellungsteilzeit - trotz berechtigter Vorbehalte - als Chance gesehen werden, eine Entlastung des Arbeitsmarktes zu erreichen. Die für Hamburg vorgesehene Regelung büdet den Betroffenen keine übermäßigen Opfer auf, zumal regelmäßig nach 5 Jahren die Vollbeschäftigung gesichert sein dürfte. Ich komme deshalb für mich zu folgender Antwort auf die in der Überschrift enthaltene Frage:

"Segen - für alle, die (sonst) draußen sind!"

### 50 Jahre Grundgesetz - Gedankensplitter eines „Dienstrechtlers“

Dr. Reinhard Rieger

Wer das Bundesgesetzblatt I Seite 1 aufschlägt, findet dort das „Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland“ vom 23. Mai 1949. Blättert man in diesem Gesetzeswerk, stößt man u.a. auf Seite 5 auf den Artikel 33. Diese Norm befindet sich im Abschnitt II „Der Bund und die Länder“, und wird in nichtamtlichen Gesetzestexten z.B. mit der Überschrift „Staatsbürgerliche Rechte- und Pflichten-gleichheit, Öffentlicher Dienst“ versehen. Vergleicht man den „Urtext“ mit einer heute gängigen Textausgabe des Grundgesetzes, der Verfassung der Bundesrepublik Deutschland, stellt man fest, dass diese Norm die verflochtenen 50 Jahre seit ihrer Entstehung unverändert überstanden hat, ohne zu den „veränderungsfesten“ GG-Artikeln zu gehören. Mit der notwendigen politischen Mehrheit wäre eine Änderung also möglich gewesen. Man könnte jetzt darüber spekulieren, ob dies Folge der hohen Qualität der Norm, ihrer politischen und gesellschaftlichen Richtigkeit und der Weitsicht der Mütter und Väter des Grundgesetzes oder der politischen, vielleicht beamtlichen Trägheit ist. Diese Spekulationen mag die geneigte Leserin und der geneigte Leser gerne für sich vornehmen und dabei die ihr oder ihm lieb gewonnenen Vorurteile in die eine oder die andere Richtung pflegen: Dieser Aufsatz soll dazu nicht beitragen.

Ebenso wenig ist es meine Absicht - wie vielleicht diese oder jene Kennerin der Materie oder dieser oder jener Kenner der Materie (gilt der Senatsbeschluß vom 08.08.1995 über die Grundsätze der Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Rechts- und Verwaltungssprache der Freien und Hansestadt Hamburg auch für blickpunkt personal?) vermuten mag - 50 Jahre Grundgesetz und Artikel 33 Grundgesetz für einige Anmerkungen zum Verhältnis Beamte/Angestellte loszuwerden. Abgesehen von der Frage, ob zum jetzigen Zeitpunkt diesbezügliche Äußerungen gefragt wären, scheint in dieser Sache eine Entscheidung, wie die seit Jahren, ja Jahrzehnten, laufende Diskussion zeigt, nicht wirklich dringend zu sein. Die folgenden Zeilen sollen gerade keinen aktuellen politischen Bezug haben, auch wenn man Allgemeingültiges immer an aktuellen Vorkommnissen spiegeln kann, sie sollen vielmehr über den engeren Regelungsgehalt des Artikels 33 hinaus einige Eckpunkte des Verhältnisses der Staatsdiener, seien es nun Beamtinnen und

Beamte oder Angestellte, zu diesem Staat im Laufe der jüngeren Geschichte skizzieren.

1. Der erste Eckpunkt, den man im Wandel der Zeiten beleuchten kann, ist das in Artikel 33 Abs. 4 genannte „Dienst- und Treueverhältnis“. Mit Absicht möchte ich hier nicht (siehe oben) zwischen den Statusgruppen differenzieren. Mögen Beamtinnen und Beamte in einem öffentlich-rechtlichen Dienst- und Treueverhältnis stehen, so stehen Angestellte denn in einem privatrechtlichen Verhältnis, ausgestaltet durch die von den Tarifparteien geschlossenen Tarife im öffentlichen Dienst, die auch nicht ohne verfassungsrechtlichen Boden sind und geloben in diesem Rahmen: „Ich werde meine Dienstobliegenheiten gewissenhaft erfüllen und das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland sowie die Gesetze wahren“. Vergessen wir hier also diese Differenzierung, auch wenn wir uns dafür von Rechtskundigen strafende Blicke einhandeln sollten. Dass ich mich im Folgenden in der Darstellung auf den Beamtenbereich beschränke, dient nur der Vereinfachung.

#### **Treue - Treue zu wem?**

Diese Frage ist für die Betrachtung des öffentlichen Dienstes von grundlegender Bedeutung und führt letztlich auch weit in die Vorstellungen von dem Verhältnis von Staat und Gesellschaft und dem wechselweisen Funktionieren hinein. Der einfache Gesetzgeber gibt insoweit eine einfache Antwort:

- „Der Beamte dient dem ganzen Volk, nicht einer Partei. Er hat seine Aufgaben unparteiisch und gerecht zu erfüllen und bei seiner Amtsführung auf das Wohl der Allgemeinheit Bedacht zu nehmen,“ (§ 35 Beamtenrechtsrahmengesetz - BRRG) und
- der Beamte hat folgenden Diensteid zu leisten: „Ich schwöre Treue dem Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland und der Verfassung der Freien und Hansestadt Hamburg, Gehorsam den Gesetzen und gewissenhafte Erfüllung meiner Amtspflichten, so wahr mit Gott helfe,“ (§ 62 HmbBG).

Insbesondere der hamburgische Gesetzgeber hat damit auf einfach gesetzlicher Ebene den Bezug für

---

das Treueverhältnis deutlich gemacht: Die Treue gilt dem Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Auffallend, wenn vielleicht auch ohne tiefere Bedeutung, ist, dass der Eid des Bundesbeamten eine entsprechende Formulierung nicht vorsieht. Dieser beschränkt sich auf den Schwur, das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland und alle in der Bundesrepublik geltenden Gesetze zu wahren und die Amtspflichten gewissenhaft zu erfüllen. Um diesen Unterschied hier näher zu beleuchten, kann man festhalten, dass - abweichend von bisherigen teilweise durchaus unheilvollen Traditionen wie im Dritten Reich - das Treueverhältnis der Beamtinnen und Beamten unter der Geltung des Grundgesetzes nicht mehr personenbezogen ist, nicht mal mehr ausdrücklich staatsbezogen ist, sondern auf eine abstrakte durch das Grundgesetz fixierte Verfassungsordnung gerichtet ist. Dies ist darum so bedeutsam, weil - jedenfalls nach der Vorstellung des Parlamentarischen Rates - die Verfassung in wenigen Grundsätzen sakrosankt ist und außer bei einer revolutionären Umwälzung oder eines neuen konstitutionellen Aktes dadurch einer legalen Änderung entzogen wird.

Die sogenannte Ewigkeitsgarantie in Artikel 79 Abs. 3 Grundgesetz bestimmt ausdrücklich, dass eine Änderung dieses Grundgesetzes, durch welches die Gliederung des Bundes in Länder, die grundsätzliche Mitwirkung der Länder bei der Gesetzgebung oder die in den Artikeln 1 und 20 niedergelegten Grundsätze berührt werden, unzulässig ist. Damit ist *cum grano salis* die auch noch von Kommentierungen nach Erlass des Grundgesetzes zu findende Auffassung, dass das Berufsbeamtentum von dem Bewusstsein einer besonderen Verantwortlichkeit für den Dienst am Gemeinwohl durchdrungen und nicht an eine bestimmte Staatsform gebunden sei, jedenfalls für Beamtinnen und Beamte in der Bundesrepublik Deutschland, fragwürdig. Allzu sehr wird mit dieser Betrachtungsweise die funktional-institutionelle Bedeutung des öffentlichen Dienstes betont, die Sicherungsfunktion des öffentlichen Dienstes für eine bestimmte Staatsverfassung wird im Hinblick auf die Erfahrungen in der Weimarer Zeit in historisch bedenklicher Weise heruntergespielt.

Wie essentiell diese Überlegungen sind, zeigt sich, dass die zitierten unveränderbaren Grundgesetzartikel zum einen ethische Kernelemente enthalten (Die Würde des Menschen ist unantastbar), zum anderen die Kernelemente eines demokratischen Rechtsstaates (die Bundesrepublik Deutschland ist ein demokratischer und sozialer Bundesstaat. Alle Staatsgewalt geht vom Volke aus, sie wird vom Volk in Wahlen und Abstimmungen und durch besondere Organe der Gesetzgebung, der vollziehenden Gewalt und der Rechtsprechung ausgeübt. Die Gesetz-

gebung ist an die verfassungsmäßige Ordnung, die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung sind an Gesetz und Recht gebunden,). Ohne diesen Bezug wäre der Artikel 33 verwendete überkommene Treuebegriff als ethischer Begriff leicht manipulierbar. Es stimmt sehr nachdenklich, wenn man Kommentierungen zum Deutschen Beamtenengesetz von 1940 liest, die, wechselte man die Bezüge des Treueverhältnisses aus, auch noch in älteren Kommentierungen der nachkonstitutionellen Zeit ähnlich zu finden sind:

*„Das Pflichtenverhältnis des Beamten lässt sich daher auch nicht in abstrakter Form umschreiben - Es ist ein Abbild der weltanschaulichen Idee von Volk und Staat und unterliegt daher auch, wie die Geschichte des Beamtentums zeigt, den Wandlungen dieser Idee“.*

Im Hinblick auf die Betonung der Funktionalität, inhaltlich fast gleichbedeutend, heißt es dann in einem Beamtenrechtskommentar der 60iger Jahre:

*„Das Berufsbeamtentum muss von dem Bewusstsein einer besonderen Verantwortlichkeit für den Dienst am Gemeinwohl durchdrungen sein, das nicht an eine bestimmte Staatsform gebunden ist“.*

Dieses - überspitzt formuliert, *a priori* unabhängig von dem jeweiligen Staat und dessen Verfassung bestehende Beamtentum - ist ein zweischneidiges Schwert, da es einerseits für die reine Funktionalität eines Staates nützlich sein kann, andererseits die erhebliche Gefahr in sich trägt, Entwicklungen in einem Staat, die selbst den allgemein anerkannten ethischen Mindestkonsens sprengen, wie es im Dritten Reich geschehen ist, nichts entgegenzusetzen. Um diesen Nachteil zu verhindern, bedeutet dies für den öffentlichen Dienst unter der Geltung des Grundgesetzes, dass er dafür einstehen muss, die verfahrensmäßigen Sicherungen des Grundgesetzes, die letztlich nur dazu dienen, die ethischen Minima, die die Verfassung festschreibt, nicht Opfer politischer Prozesse werden zu lassen, unter allen Umständen zu wahren. Dabei sollte nicht nur der reine Gesetzesvollzug im Blick bleiben, dies ist eine auch einfache gesetzlich festgeschriebene nicht bestrittene Selbstverständlichkeit, sondern auch etwa Fragen der Gewaltenteilung, der demokratischen Legitimation politischer Entscheidungen und demokratiefeindliche gesellschaftliche Entwicklungen müssen im Blick bleiben. Letzteres gilt ganz sicher für den offensichtlichen Versuch, eine demokratische gewählte Staatsgewalt zu beseitigen, wie er nach der Einschätzung mancher Staatsrechtler



---

von der RAF unternommen wurde, aber auch für schlechende Entwicklungen, die zu Okkupierung sämtlicher gesellschaftlicher Bereiche durch einzelne gesellschaftliche Gruppen führen können, eine Tendenz, die nach Einschätzung einiger Politologen und Soziologen dem Monopolkapitalismus eigen ist. Auch derartigen Entwicklungen sollten die dem öffentlichen Dienst Verpflichteten entgegenreten. Aber:

2. Mit der Aufforderung an die Beamtinnen und Beamten und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst, die Legitimität politischer Entscheidung im Sinne von ihrer demokratischen Ableitbarkeit als Treuepflicht gegenüber dem Grundgesetz zu betrachten, komme ich zum zweiten Eckpunkt, dem Spannungsverhältnis zwischen der sogenannten auf langer Tradition beruhenden Gehorsamspflicht der Bediensteten im öffentlichen Dienst und ihrem verfassungsgerichtlich garantierten Anspruch, Freiheitsrechte auszuüben, insbesondere ihre Meinung zu sagen.

Die sogenannte „Gehorsamspflicht“ hat auch im demokratisch-rechtsstaatlichen Gemeinwesen ihre funktionale Berechtigung: Demokratisch getroffene Entscheidungen jeder Art müssen umgesetzt werden in staatliches Handeln, um die mit ihnen verfolgten gesellschaftlichen Ziele zu erreichen. Diese Umsetzung funktioniert nur, wenn die Amtswalterinnen und Amtswalter, die sie umsetzen, in die Hierarchie i.S. von Art. 20 Abs. 3 GG eingebunden sind. Diese Einbindung geschieht durch die Weisungsgebundenheit, den Gehorsam, der aber nicht zum Selbstzweck werden oder Zwecken außerhalb des von der Verfassung materiell gegebenen Rahmens dienen darf.

Letzteres ist der entscheidende Unterschied zu der überkommenen traditionellen vorkonstitutionellen Auffassung. Im Rahmen der sogenannten „besonderen Gewaltverhältnisse“ durfte der Staat das Recht um „höherer Zwecke“ willen opfern, wie es in einem vorkonstitutionellen Staatsrechtslehrbuch heißt. Und selbst in den späten 60iger Jahren finden sich noch Lehrsätze wie z.B.: „Aber der Grundsatz, dass Eingriffe in Freiheit und Eigentum nur auf Grund des Gesetzes zulässig sind, gilt nicht für sie (=die besonderen Gewaltverhältnisse)“.

Das Grundgesetz hat mit dem überkommenen „besonderen Gewaltverhältnis“ dieser Art ein für allemal aufgeräumt, der seit 50 Jahren unveränderte Wortlaut des Art. 2 Abs. 2 GG lässt m.E. keinen Raum für eine andere Auslegung:

*„Jeder hat das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit. Die Freiheit der Person ist unverletzlich. In diese Rechte darf nur auf Grund eines Gesetzes eingegriffen werden“.*

Neben den durch Gesetz begründeten Einschränkungen von Freiheitsrechten darf es wegen des Vorbehalts des Gesetzes keine ungeschriebenen Einschränkungen von Grundrechten geben, die nur Beamtinnen und Beamte oder auch Angestellte im öffentlichen Dienst treffen. Dies nicht nur - das soll hier nicht Thema sein - zur Sicherung der individuellen Interessen jeder einzelnen Beamtin oder jedes einzelnen Beamten, sondern auch, um die Wahrung der pluralistischen Demokratie willen. Nur wenn diejenigen, die auf Seiten des Staates in dem noch nicht überwundenen (und wahrscheinlich auch auf absehbare Zeit unverzichtbaren) Verhältnis Staat zu Bürger auf der Seite des Staates erkennbar agieren, sichtbar die Grundwerte dieses Staatswesens leben, kann es in seinem Fortbestand gesichert und gestärkt werden. Damit relativiert sich die früher unbestrittene Unverbrüchlichkeit und vorrangige Geltung eines „dienstlichen Befehls“.

Beamtinnen und Beamte sollen nicht übertrieben konformistisch sein, sie sollen, ja sie müssen sogar in dienstlichen Sachen in der Diskussion ihre - wohlbegründete - Meinung sagen (sogenannte Remonstrationspflicht). Vorausseilender, unbedachter Gehorsam ist mit den aus Art. 1, 2 und 5 GG ableitbaren Menschenbild des Grundgesetzes von einem selbständig, mündig und eigenverantwortlich handelndem Menschen nicht vereinbar. Die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums i.S. von Art. 33 Abs. 5 GG vermögen daran nichts zu ändern, sie sind keine a priori vorgegebenen, über der Verfassung schwebenden Werte, sondern müssen im Sinne der Regelungen des Grundgesetzes in ihrer Bedeutung für eine freiheitliche, rechts- und sozialstaatliche Demokratie ausgelegt und angewendet werden.

Art 5 Abs. 1 Satz 1 GG - die freie Meinungsäußerung - gilt auch im Dienst; also: Beamtinnen und Beamten, sagt eure Meinung!

Nun mag man unter Berufung auf die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums aus Art. 33 Abs. 5 GG dagegehalten, der Parlamentarische Rat als Grundgesetzgeber habe dies anders gesehen und, der einfache Gesetzgeber habe mit der Festschreibung der sogenannten Gehorsamspflicht, der Verschwiegenheitspflicht und dem Loyalitätsanspruch gegenüber den Dienstherrn einer derartigen Nutzung der Grundrechte im öffentlichen Dienst einen Riegel vorgeschoben. Dies kann man so sehen, man muss aber nicht. Die höherrangigen Regeln des Grundgesetzes bestimmen das gesetzge-

---

berische Handeln, gesetzliche Einschränkungen von Freiheitsrechten dürfen das notwendige Maß nicht überschreiten. Wie zahlreiche Entscheidungen zeigen, sorgt bisher das Bundesverfassungsgericht auch weitestgehend dafür, dass der einfache Gesetzgeber diese Grenzen beachtet. Eine andere Betrachtungsweise scheint mir angezeigt: Die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums lassen sich auch als Instrument zur Sicherung der Freiheitsrechte von Beamtinnen und Beamten begreifen. Die Sicherheit des Beamten- und Angestelltenverhältnisses im öffentlichen Dienst, die daraus resultierende unbedingte Gewährleistung der Existenzgrundlage und die daraus wiederum folgende relative Freiheit gegenüber faktischen Repressionen (z.B. Drohung mit Kündigung) kann als Voraussetzung par excellence zur Sicherung der freien Meinungsäußerung betrachtet werden. Das von einigen gesellschaftlichen Gruppen beispielsweise immer wieder als unerträglich beklagte Spannungsverhältnis zwischen Gesellschaft und Staat, in dem das Beamtentum als Instrument und die Beamtenschaft als Repräsentant des Staates eingeordnet wird, lässt sich mit dieser Betrachtung, wenn auch nicht auflösen (das geht nach meinem Staatsverständnis nicht), so doch zumindestens wesentlich mildern: Amtswalter im öffentlichen Dienst müssen in ihrem Dienst ihre - höchstpersönliche - Meinung einbringen. Ob diese Meinung dann im Verfahren, später im politischen Prozeß, Auswirkungen hat, ist eine andere Frage. Gerade im Rahmen des neuen Steuerungsmodells, das mit den fast schon schlagwortartig benutzten Positivbegriffen wie Kreativität, Mobilität und Eigenverantwortung operiert, ist der Ideenstreit in einer Diskussion der entscheidende Katalysator, um neue Ideen zu schaffen und um bessere Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

3. Nun, und damit komme ich zum dritten und letzten Eckpunkt der kursorischen Betrachtungen, wird diesem Gedanken mancher entgegenhalten, auch die Kolleginnen und Kollegen im öffentlichen Dienst sind vielfältig eingebunden und auch nicht per se uneigennützig, im Zweifelsfall werden viele den Weg des geringeren Widerstandes auf Kosten der eigenen Meinung gehen, um sich so ggf. auch Beförderungschancen zu sichern. Geht man von einer Kosten-Nutzen-Betrachtung aus, macht man eine Güterabwägung, so müsste sich jeder Betroffene im öffentlichen Dienst fragen, was ist mir wichtiger: Der geringe, möglicherweise kaum messbare und u.U. auch zu vernachlässigende Anteil an dem weiteren Funktionieren und Bestand unseres Gemeinwesens, oder der mögliche u.U. nur kurzfristige materielle Vorteil in eigener Sache.

Diese Abwägung kann man nun niemandem abnehmen, gucken wir in unsere Verfassung und auf

die hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums, ausgefüllt durch den einfachen Gesetzgeber, so findet sich dort immerhin die eindeutige Aussage, dass die Beamtin und der Beamte ihr/sein Amt uneigennützig wahrzunehmen hat.

Was bedeutet das? Ganz sicher den Ausschluß des Extremfalls, des korruptiven Verhaltens, aber beinhaltet dieses Gebot auch, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes in dienstlicher Sache, unter ungünstigen Umständen zu ihrem Nachteil, Rückgrat beweisen müssen, ihre begründete Meinung, wenn sie auch (partei)politisch oder wegen privater Interessen einflussreicher Dritter für sie nicht opportun sein sollte, vorbringen müssen? Gerichtsbekannt ist z.B. der Extremfall einer berechtigten Remonstration im Rahmen des sog. „Berliner Bauskandals“, bei dem wegen „Ungehorsam“ gegen eine in Verbindung mit Vorteilnahme evident baurechtswidrigen Weisung sogar eine schließlich durch das Verwaltungsgericht aufgehobene Disziplinarmaßnahme verhängt worden war. Ich neige zu der Auffassung, dass die Treue zum Grundgesetz auch die Inkaufnahme möglicher persönlicher (Karriere)Nachteile verlangt. Wem diese Auffassung zu idealistisch oder zu weltfremd erscheint, mag sich anders entscheiden, von der Treue zur Verfassung bleibt dann aber nicht mehr viel übrig.

---

## Kurznachrichten

### Selbstgesteuertes Lernen im Team

Tarek Abdel-al

Der erste Durchlauf innerhalb der Pilotierungsphase für das neue Fortbildungskonzept "Selbstgesteuertes Lernen im Team" ist abgeschlossen. Von März bis Mai trafen sich 6 Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedensten Bereichen der Verwaltung regelmäßig einmal in der Woche im Personalamt, um sich berufsbegleitend zum Thema "Erfolgreich Präsentieren" fortzubilden.

Im Unterschied zum herkömmlichen Lernen in Seminarform erarbeiteten sich die Teilnehmenden

die Inhalte selbstgesteuert, d.h. ohne Dozenten oder Trainer. Die dafür erforderlichen Lernmaterialien wurden vom Personalamt zur Verfügung gestellt.

Nach den bisher vorliegenden Erkenntnissen verlief dieses innovative Projekt zur Weiterentwicklung des zentralen Fortbildungsangebots erfolgreich. Eine umfassende Evaluation der Pilotveranstaltung erfolgt zur Zeit. Die Ergebnisse werden nach Abschluß der Auswertung im blickpunkt personal vorgestellt.

---

### Stand der verfassungsrechtlichen Verfahren wegen der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen

Dr. Heiner Steinhagen

In Anknüpfung an die Mitteilung mit derselben Überschrift in blickpunkt personal 3/98 ist nunmehr zu berichten, dass das Hamburgische Verfassungsgericht mit Urteil vom 3.3.1999 - HVerfG 17/98 (z. Zeitpunkt der Drucklegung noch nicht veröffentlicht) - festgestellt hat, dass das hamburgische Landesrecht dem Ausschluß der Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen bei stationärer Krankenhausbehandlung nicht entgegensteht. Das Gericht hat das Urteil am 19.4.1999 verkündet.

Damit steht jetzt wieder (und nur noch) die Kernfrage zur Prüfung an, ob es **von Bundesrechtes**

**wegen** möglich ist, die Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen bei stationärer Krankenhausbehandlung völlig auszuschließen. Nach der derzeitigen Beschlusslage des Senats soll diese Frage durch erneute Anrufung des Bundesverfassungsgerichtes geklärt werden.

Neben den in der Mitteilung in blickpunkt personal 3/98 genannten Ländern (Bremen, Hamburg, das Saarland, Berlin und Schleswig-Holstein), die die Beihilfefähigkeit von Aufwendungen für Wahlleistungen ausgeschlossen haben, haben im Jahre 1999 auch Brandenburg und Niedersachsen entsprechende gesetzliche Regelungen getroffen.

---

### Restpfennigaktion für Léon

Das Personalamt möchte das 10-jährige Bestehen der Städtepartnerschaft mit Léon in Nicaragua zum Anlass nehmen, noch einmal daran zu erinnern, auch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Einstellung über die Restpfennigaktion zu informieren und ihnen den entsprechenden Spendenvordruck auszuhändigen, damit sie sich ggf. daran beteiligen können.

Seit 1996 läuft die Restpfennigaktion zugunsten von Hamburgs Partnerstadt Léon. Rund 27.600

Beschäftigte sowie Ruheständlerinnen und Ruheständler beteiligen sich bisher an der Aktion.

Mit dem bisherigen Spendenaufkommen von rd. DM 312.000 (Stand 01.04.1999) konnten die Lebensbedingungen der Menschen in Léon in den vergangenen 3 Jahren schon wesentlich verbessert werden. Durch die Überschwemmungskatstrophe im Herbst 1998 bedarf es jedoch erneut großer Anstrengungen, die Hilfsmaßnahmen insbesondere auf hygienischen und sozialen Gebieten weiter auszubauen.

## Laufen für León - oder: So weit die Füße tragen

Dirk Schröder, Senatskanzlei

Was im wahrsten Sinne des Wortes als "Schnaps-idee" im kleinen Kreis geboren wurde, bekam bei nüchterner Betrachtung Hand und Fuß: Mitarbeiter der Hamburger Verwaltung haben vom 29. auf den 30. Mai am 24-Stunden-Staffellauf der Leichtathletikgemeinschaft Hausbruch-Neugraben-Fischbek teilgenommen und ihre Einsatzbereitschaft unter dem Motto "Laufen für León" mit einer Spendenaktion zu Gunsten Hamburgs Partnerstadt verbunden.

### Das Team:

Dirk Börnsen,	Senatskanzlei
Dr. Volker Bonorden,	Personalamt
Johannes Düwel,	ProVi
Ulf von Krenski,	Senatskanzlei
Dietrich Lemke,	BSJB
Christoph Lucks,	Senatskanzlei
Ulf Meyer-Rix,	Finanzbehörde
Wilhelm Pagels,	Senatskanzlei
Dietmar Reese,	Senatskanzlei
Volker Schieck,	Innenbehörde
Dirk Schröder,	Senatskanzlei
Hubert Schulte,	Finanzbehörde

Dem Laufereignis selbst sahen die meisten in gespannter und auch etwas banger Erwartung entgegen, da nicht jeder sicher war, ob und wie das Abenteuer denn konditionell überstanden werden würde. Die ausgegebene Losung des Teams lautete dementsprechend vorsichtig, um jeden Preis durchzuhalten und zumindest eine Staffelleistung von 250 km anzupeilen. Das Endergebnis kann sich jedoch sehen lassen. Getragen von der stimmungsvollen Atmosphäre, lautstarken Anfeuerungsrufen und einer hervorragenden Veranstaltungsorganisation wurden alle Erwartungen übertroffen: Platz 26 von 32 Staffeln, 290,974 gelaufene Kilometer und bis heute etwa DM 15.000,- Spendeneinnahmen.

Wer sich jetzt aufgerufen fühlt, ebenfalls einen Spendenbeitrag zu leisten, dem steht das Spendenkonto bis Mitte Juli offen (Dirk Schröder, Laufen für León, Deutsche Bank, BLZ 20070000, Kto.: 6637748). Eine Spendenbescheinigung wird bei Angabe der Adresse übersandt. Das Geld fließt direkt in ein Hausbauprojekt zur Unterstützung von 167 Familien in 16 Dörfern.

Für Fragen: Dirk Schröder, Senatskanzlei -  
Planungstab, 042831-1359

### **Das Schwerpunktthema der kommenden Ausgabe von blickpunkt personal:**

blickpunkt personal 3/99 wird sich dem Schwerpunktthema „Die lernende Organisation“ befassen.

Das Redaktionsteam möchte an dieser Stelle um Beiträge aus den Behörden und Ämtern werben, die sich inhaltlich mit diesem Thema auseinandersetzen oder bereits auseinandergesetzt haben.

Der Redaktionsschluß für blickpunkt personal 3/99 ist für den 20. August 1999 vorgesehen.

Wir freuen uns auf Ihre Beiträge!

### **Das Redaktionsteam**

---

# Impressum

## *Herausgeber:*

Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt  
Steckelhörn 12  
20457 Hamburg

Telefon: (040) 42831 14 10 (BN 042831)

Telefax: (040) 42831 22 26 (BN 042831)

E-mail: Bernd.Holtschneider@Personalamt.Hamburg.de

## *Redaktion und Druckvorbereitung:*

Petra Lotzkat (V.i.S.d.P.),  
Sabine Behrendt,  
Bernd Holtschneider,  
P.-Peter Jakobi

## *Fotografien zum Schwerpunktthema:*

Sabine Behrendt

## *Druck:*

Druckerei der JVA Am Hasenberge

## *Auflage:*

1.200 Stück

## *Ausgabe:*

3. Jahrgang, Juni/Juli 1999

## *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.