



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg
Personalamt

blickpunkt personal

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

3/99

Editorial

Vom individuellen zum kollektiven Lernen: Sich über Fehler freuen

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Ich werde nicht müde, über den Fortschritt der Verwaltungsmodernisierung und die damit einhergehenden Veränderungen zu schreiben.

Diese Ausgabe unseres "blickpunkt personal" widmet sich schwerpunktmäßig dem Thema der "Lernenden Organisation". Dabei stellt sich zunächst die Frage, ob Organisationen überhaupt lernen können. Diese Frage wird in der Fachwelt nicht eindeutig beantwortet. Einige Autoren behaupten, dass Organisationen als abstrakte Konstruktionen prinzipiell nicht als lernfähig gelten können, da Lernfähigkeit ein ausgesprochen menschliches Attribut ist. Andere Autoren leiten jedoch aus der Tatsache, dass jede Organisation von Menschen erdacht ist und aus den in ihr tätigen Menschen besteht, organisationale Lernfähigkeit ab.

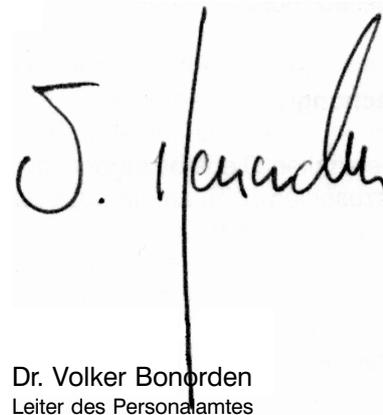
Da es keine eindeutige, wissenschaftlich fundierte Antwort gibt, meine ich: Natürlich sind Organisationen lernfähig. Wenn wir lernfähig mit anpassungsfähig gleich setzen, also mit der Fähigkeit, sich auf Veränderungen zeitnah einzustellen, für Kunden, Publikum und Beschäftigte gleichermaßen attraktiv zu sein, dann wird damit eigentlich schon ein permanenter Lernprozess beschrieben. Denn sowohl Wünsche des Publikums als auch Anforderungen seitens der Beschäftigten ändern sich und wir, die gesamte Hamburger Verwaltung, sind gefragt, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Gelingt es uns, die Organisation produktorientiert zu gestalten, bleiben weder Effektivität noch Effizienz auf der Strecke. Gute Voraussetzungen für eine lebendige und lernfähige Organisation.

Darüber hinaus möchte ich an dieser Stelle noch einmal anregen, Erfahrungen, positive wie negative Ergebnisse und auch schwierige Prozesse zu beschreiben und im "blickpunkt personal" zur Diskussion zu stellen.

Auch diese Publikation lebt vom Austausch der Erfahrungen, die Sie in den Behörden und Ämtern machen und es geht keineswegs darum, ausschließlich Erfolge zu veröffentlichen. Im Gegenteil, wer sich bewegt und sich verändert, macht auch Fehler. Wer keine Fehler macht, entzieht sich die Grundlage zum Lernen, denn dazu sind Fehler da. Es kommt aber darauf an, wie wir mit Fehlern, Widersprüchen und Misserfolgen umgehen: Begreifen wir sie als Chance, daraus zu lernen oder möchten wir sie lieber ignorieren?

Noch etwas tut dem Lernen gut: Der Blick über den Tellerrand. Lesen Sie mit Genuss den Bericht über die Ecole National d'Administration oder wie die Franzosen Gestalterinnen und Gestalter ausbilden.

Ihr



Dr. Volker Bonorden
Leiter des Personalamtes

Inhalt

Editorial

Vom individuellen zum kollektiven Lernen: Sich über Fehler freuen	1
---	---

Aus dem Personalamt

Reform des Beurteilungswesens - Sachstand	3
Wahlarbeitszeit schafft Arbeitsplätze: Über 100 neue Beschäftigungsverhältnisse	4
Änderung der Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst: Was ist neu?	5
Mittlerer und gehobener allgemeiner Verwaltungsdienst: Neue Übernahmeregelungen	7
Qualifizierungskurse an der Verwaltungsschule haben begonnen!	8
PersonalControlling: Einstieg ist geschafft - Optimierung geht weiter - Ausbau wird geplant	9
Familienfreundliche Arbeitsgestaltung als Beitrag zum Qualitätsmanagement! Das Audit „Beruf und Familie“	11

Schwerpunktthema: Die Lernende Organisation

Gibt es organisationales Lernen? - Der Begriff der „lernenden Organisation“ in der Literatur -	12
„Wir sind gut - aber wir müssen besser werden, damit wir gut bleiben“	18

Aktuelles aus dem Öffentlichen Dienst

Gesetz zur Änderung ruhegeldlicher Vorschriften verkündet	22
Tagungsbericht: „Gesunde Städte brauchen gesunde Kommunalverwaltungen“	23
Gesundheitsförderung für Alt und Jung	24

Ausblick auf die nächste Ausgabe	24
---	----

Spezial

ENA: L`état est moi - Notizen zu einer etwas anderen Ausbildung für den höheren Verwaltungsdienst	25
---	----

Impressum	28
------------------------	----

Aus dem Personalamt

Reform des Beurteilungswesens - Sachstand

Fritz Buchholz

Zuletzt in der Ausgabe von blickpunkt personal 4/98 hatten wir Sie über den Sachstand der Arbeiten zur Reform des Beurteilungswesens informiert. Die seinerzeit beschriebenen Arbeiten am Kriterienkatalog sind inzwischen -fast- abgeschlossen. Fast bedeutet, der Kriterienkatalog befindet sich zurzeit in einer ersten „Feinabstimmung“ mit allen Behörden. Nachdem sich im Februar und März 1999 eine Redaktionsgruppe in wöchentlichen Besprechungen mit der Beschreibung bzw. Definition der ausgewählten Beurteilungskriterien -teilweise in einem sehr schwierigen Prozess- befasst hatte, konnte der Kriterienkatalog von der überbehördlichen Arbeitsgruppe im April 1999 beschlossen und dem Personalamt vorgelegt werden. Im Mai 1999 hat das Personalamt den Kriterienkatalog den leitenden Verwaltungsbeamten der Behörden und Ämter mit der Bitte um Stellungnahme bis Mitte Juli 1999 zu geleitet.

In einem ersten Informationsgespräch Ende Mai 1999 hatte die Arbeitsgruppe die Entwicklung des Kriterienkataloges vor Behördenvertretern erläutert und Anregungen zur inhaltlichen Behandlung des Entwurf im behördeninternen Diskussionsprozess ausgesprochen. Weiterhin hatte die Arbeitsgruppe zwei „Unterarbeitsgruppen“ eingesetzt, die sich mit den Themen „Strategie zur Einführung eines neuen Beurteilungssystems“ sowie „Monetäre Leistungsanreize“ befassen sollten. Das Thema Einführungsstrategie ist in struktureller Hinsicht und zum Teil auch inhaltlich weit gediehen, so ist insbesondere zu dem wichtigen Teilaspekt der Schulung in Planung, im ersten Halbjahr 2000 zehn bis zwölf zentrale Seminare (Multiplikatorenschulung) anzubieten, in denen ca. 160 - 190 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Behörden auf die dezentrale Umsetzung des neuen Beurteilungssystems in den Behörden vorbereitet werden sollen. Das erforderliche Verfahren zur Vergabe monetärer Leistungsanreize ist in seinen Grundzügen fixiert. Es ist jedoch notwendig, weitere Detailfragen in den nächsten Wochen abschließend zu beraten. Bis Mitte Oktober soll ein Arbeitsgrundlage erstellt werden, die dann den Behörden für eine erste Abstimmung zur Verfügung gestellt wird.

Im Rahmen einer weiteren Informationsveranstaltung für alle Behörden Anfang September 1999 hat

das Personalamt aus der Arbeit der vorgenannten Teilarbeitsgruppen berichtet sowie die Auswertung der Behördenstellungnahmen zum Kriterienkatalog erläutert. Dabei konnte herausgestellt werden, dass der Kriterienkatalog sowohl inhaltlich als auch vom Umfang her überwiegend positiv aufgenommen wurde. Gleichwohl müssen auf diese Teilaspekte bezogen auch die kritischen Äußerungen entsprechend berücksichtigt werden. Uneinheitlich ist das Bild hinsichtlich des eigentlichen Bewertungssystems (zu verwendende Skalierungen mit gerader oder ungerader Anzahl von Zahlen, Buchstaben oder Kästchen, verbale Beschreibungen usw.). Vielfach wurden Zweifel angemeldet, ob sich der Beurteilungsbogen wegen seines Umfangs für die Vergabe monetärer Leistungsanreize eignet. Hier hat jedoch der Zeitablauf die ursprüngliche Überlegungen der Arbeitsgruppe überholt; so wird nunmehr daran gedacht, für die Vergabe von Leistungsprämien und -zulagen und Leistungsstufen auf eine „handvoll“ Beurteilungskriterien zurückzugreifen, die sich im Wesentlichen mit dem Arbeitsergebnis befassen (u.a. Erfüllung von Qualitäts-, Quantitäts- und Zeitzielen). Ebenfalls überwiegend positiv wurde die Absicht aufgenommen, im Rahmen von Leistungsbeurteilungen Potenzialaussagen zu treffen.

Die im Anschluss geführte Diskussion hat jedoch deutlich gemacht, dass zu einzelnen Punkten, besonders zum Thema „Monetäre Leistungsanreize“ ein zum Teil noch erheblicher Klärungsbedarf besteht. Ebenso wird der Kriterienkatalog noch einmal redaktionell überarbeitet werden müssen. Hier werden die einzelnen Kriterien nochmals auf Überschneidungen zu überprüfen sein. Weiterhin ist zu klären, inwieweit der Umfang des Kriterienkatalog so reduziert werden kann, ohne dass dabei wesentliche Elemente der Leistungsbeschreibung verloren gehen. Letztlich wird auch eine Entscheidung über das Verfahren zur Leistungsbewertung (Skalierung, verbale Bewertung) getroffen werden müssen.

Vor dem Hintergrund des Zeithorizonts werden die Behörden und Ämter künftig verstärkt in den Diskussionsprozess einbezogen werden müssen. So ist vorgesehen, die noch endgültig zu konzipierenden Verfahrensschritte kurzfristig zu entwickeln und den Behörden im Oktober zuzuleiten. Bereits für Ende Oktober/Anfang November 1999 ist eine

weitere Gesprächsrunde geplant. Auch die Spitzenorganisationen der Gewerkschaften und Berufsverbände müssen nunmehr nachhaltig in die weiteren Verfahrensschritten eingebunden werden. Zu Beginn des Jahres 2000 ist geplant, flächendeckend alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der hamburgischen Verwaltung auf die Einführung eines neuen Beurteilungssystems durch einen sogenannten Bei-

packzettel, der zentral versandt werden soll, vorzubereiten.

Zu guter Letzt an dieser Stelle einmal: Für die bisherige geduldige, konstruktive und kritische Zusammenarbeit allen Kolleginnen und Kollegen in den Behörden, aber auch in der Arbeitsgruppe ein herzliches Dankeschön.

Wahlarbeitszeit schafft Arbeitsplätze: Über 100 neue Beschäftigungsverhältnisse

Ralph von der Reith

Durch das vom Senat im Hamburger Bündnis für Arbeit mit Gewerkschaften beschlossene und in die Hamburger Initiative für Arbeit und Ausbildung einbezogene Wahlarbeitszeitmodell konnten bisher 134 zusätzliche Beschäftigungsverhältnisse abgeschlossen werden

Erstmals wurde die Schwelle von 100 überschritten.

Das Hamburger Wahlarbeitszeitmodell zeichnet sich dadurch aus,

- dass Beschäftigte der Stadt freiwillig solidarisch auf einen Teil ihrer Arbeitszeit ohne Lohnausgleich verzichten
- und dass die Behörden und Ämter mindestens die Hälfte der durch diese Teilzeitbeschäftigung freiwerdenden finanziellen Mittel zur Schaffung neuer - meist befristeter - Beschäftigungsverhältnisse verwenden müssen.

Mit der Einführung der voraussetzungslosen Antragsteilzeit werden der teilzeit Tür und Tor geöffnet. Damit sind die Möglichkeiten, an dem Modell „Wahlarbeitszeiten“ teilzunehmen, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erheblich verbessert worden.

Senator Hartmuth Wrocklage und Sieglinde Frieß, Stellvertretende Vorsitzende der ÖTV - Hamburg, erklärten gemeinsam:

„Wir freuen uns, dass sich das zwischen ÖTV und Personalamt verabredete, für eine Landesverwaltung in der Bundesrepublik einmalige Modell „Wahlarbeitszeiten“ etabliert hat. Sie sind ein fester Baustein eines Konzepts zur Förderung von mehr Beschäftigung geworden.“

Beide erwarten, dass die Chancen, die mit der Einführung der voraussetzungslosen Antragsteilzeit verbunden sind genutzt werden, noch mehr als bisher von dem Modell „Wahlarbeitszeiten“ Gebrauch zu machen.

Senator Hartmuth Wrocklage und Sieglinde Frieß, Bezirksleitung ÖTV-Hamburg:

„Wir rufen die Behörden auf, Teilzeit zu fördern. Zugleich möchten wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für sich eine existenzsichernde Teilzeit verwirklichen können, ermuntern, ihre Chance auf mehr Zeitsouveränität zu nutzen und sich rege an dem Modell „Wahlarbeitszeiten“ zu beteiligen!“

Änderung der Ausbildungs- und Prüfungsordnung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst: Was ist neu?

Stefan Müller

Am 29. Juni 1999 hat der Senat die Dritte Verordnung zur Änderung der Ausbildungsordnung und der Prüfungsordnung für die Laufbahn des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes mit Wirkung ab 1. Oktober 1998 in Kraft gesetzt.

Die Regierungsinspektor-Anwärterinnen und Anwärter, die sich seit 1. Oktober 1998 in der Ausbildung befinden, studieren damit nach einem neuen, reformierten Ausbildungs- und Prüfungsrecht. Wir möchten Sie an dieser Stelle über den Anlass und die Inhalte der Reform informieren.

In der Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft vom 31. Oktober 1995 (Drucksache 15/4208, "Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung") hatte der Senat angekündigt, die Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung inhaltlich weiterzuentwickeln, die Studieninhalte an den Modernisierungsprozess anzupassen und dabei die wirtschaftswissenschaftlichen Studieninhalte, verbunden mit einer Intensivierung ihrer methodischen Grundlagen im Fachbereich Allgemeine Verwaltung, zu verstärken.

Es folgte eine intensive Einbeziehung der Behörden und Ämter als potentielle Abnehmer zur Ermittlung des Anforderungsprofils der Absolventinnen und Absolventen. In den Monaten Juni und Juli 1997 wurde eine Abnehmer- und Expertenbefragung durchgeführt. Gegenstand der Befragung waren die Bedeutsamkeit von Anforderungen (Qualifikationen/Kompetenzen) sowie der wünschenswerten Fach- und Methodenkenntnisse. Über die Ergebnisse dieser Befragung berichteten wir bereits in einer früheren Ausgabe von "blickpunkt personal" ("Neugestaltung der Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst", W.D. Duddeck, Ausgabe 3/98).

Auf der Basis dieser Reformvorstellungen haben der Fachbereich Allgemeine Verwaltung und das Personalamt im Rahmen einer Studienreform ein neues Ausbildungsmodell ("Zwei-Säulen-Modell") entwickelt. Bei gleichem Basiswissen besteht der neue Studiengang aus zwei getrennten Studienverläufen, und zwar entweder mit einem rechts- oder einem wirtschaftswissenschaftlichen Studienschwerpunkt ("Public Management").

Mit diesem Reformansatz ist sichergestellt, dass die Elemente, die in dem Modernisierungsprozess der Verwaltung einen hohen Stellenwert haben, bereits in die Ausbildung etabliert worden sind.

Die Fachgebiete der Rechts-, Wirtschafts- und Verwaltungs- sowie der Sozialwissenschaften wurden unter Beachtung der Studienschwerpunkte neu

bestimmt. Dabei wurden einige Fächer in den Pflichtbereich neu aufgenommen: in den Rechtswissenschaften Rechtsmethodik und Europarecht (jetzt Staats- und Europarecht), in den Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften besondere Betriebswirtschaftslehre sowie Kosten- und Leistungsrechnung und in den Sozialwissenschaften Personal- und Organisationsentwicklung sowie Rechts- und Verwaltungssoziologie. Auch im Wahlpflichtbereich sind verschiedene Fächer in das Lehrangebot integriert worden: z.B. Verwaltungsmarketing, Finanzbuchhaltung und Wirtschaftsrecht. Die Studienpläne sind entsprechend überarbeitet und angepasst worden. Die Studienordnung wird ebenfalls voraussichtlich noch in diesem Jahr in Kraft treten.

Die fachtheoretische Ausbildung im Fachbereich Allgemeine Verwaltung der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung hat einen Umfang von rd. 2.600 Lehrstunden. Hinsichtlich der rechtswissenschaftlichen Lehrinhalte wird – dies fordert die Innenministerkonferenz als Voraussetzung für eine bundesweite Anerkennung der Laufbahnbefähigung – der Mindestanteil von 1/3 bei wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt bzw. von 1/2 bei rechtswissenschaftlichem Schwerpunkt eingehalten.

Die Studierenden haben nun die Möglichkeit, zwischen zwei Studienschwerpunkten zu wählen. Je nach Studienschwerpunkt können sie den Abschluss Diplom-Verwaltungswirt (FH) bzw. Diplom-Verwaltungswirtin (FH) mit dem Schwerpunkt Rechtswissenschaften oder mit dem Schwerpunkt Wirtschaftswissenschaften erlangen. Beide Abschlüsse befähigen gleichermaßen für die Laufbahn des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes.

Die Studierenden haben außerdem die Möglichkeit, in die Ausbildung integriert und damit ohne Verlängerung der Gesamtausbildungsdauer ein bis zu 3-monatiges Praktikum bei einer für den jeweiligen Studienschwerpunkt geeigneten Einrichtung außerhalb des öffentlichen Dienstes abzuleisten. Das Praktikum soll sich in seiner inhaltlichen Ausgestaltung am Studienschwerpunkt orientieren. Mindestens 9 Monate Praxisausbildung sind damit weiterhin in den Behörden und Ämtern der Freien und Hansestadt Hamburg durchzuführen.

Ziel des Praktikums ist es, die Studierenden in die Lage zu versetzen, Arbeits- und Denkweisen in der Privatwirtschaft über Einblicke in ökonomische, organisatorische, soziale, technische und rechtliche Zusammenhänge des Betriebsgeschehens kennen zu lernen, um die Arbeit in der Verwaltung umfas-

sender bewerten zu können. Insgesamt soll hierdurch auch die Verwendungsbreite der Absolventinnen und Absolventen erhöht werden. Das Personalamt, die Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung – Fachbereich Allgemeine Verwaltung – sowie die Ausbildungsleiterinnen und -leiter haben gemeinsam entsprechende Praktikumsrichtlinien erarbeitet, die in Kürze in Kraft treten werden.

Um dem Leistungsgrundsatz weiterhin Rechnung zu tragen, hatte sich im Zuge der Reform auch das Prüfungssystem zu verändern. Vor dem Hintergrund der Ausweitung und der an Studienschwerpunkten ausgerichteten Spezialisierung der Studieninhalte sowie der Berücksichtigung der hohen Kontrollichte des auf drei Jahre angelegten Fachhochschulstudiums wurden u.a. die Zahl der zu erbringenden Leistungsnachweise ausgeweitet, die Leistungsnachweise neu gewichtet sowie Wiederholungsmöglichkeiten verringert.

In der Zwischenprüfung sind beispielsweise sieben (statt bisher sechs) Leistungsnachweise sowie ein Leistungsnachweis aus der berufspraktischen Studienzeit zu erbringen; konnten sie bisher regelmäßig zweimal erbracht werden und anschließend in bestimmten Fällen "nicht ausreichende" noch einmal, so können sie nun nur noch einmal wiederholt werden, und dies nur bei einem "nicht ausreichenden"

Ergebnis. Die Zwischenprüfung, die studienbegleitend bis zum Ende des ersten Studienabschnittes abzulegen ist, ermöglicht eine frühzeitige Kontrolle des Leistungsstandes.

In der schriftlichen Laufbahnprüfung sind – einschließlich der Klausur aus der berufspraktischen Studienzeit – sieben (statt bisher sechs) Klausuren zu fertigen. Von diesen Klausuren müssen vier (statt bisher drei) mindestens mit der Note "ausreichend" bewertet worden sein, um die Zulassung zur mündlichen Laufbahnprüfung zu öffnen.

Die Prüfungsfächer und -klausuren variieren nach dem gesetzten Studienschwerpunkt. Auch die mündliche Laufbahnprüfung betont den jeweiligen Studienschwerpunkt: neben Gegenständen der berufspraktischen Studienzeit erstreckt sie sich auf drei Fächer des Schwerpunktes.

Bei der Bildung der Gesamtnote werden die Leistungsnachweise des zweiten Studienabschnittes in ihrer Gewichtung aufgewertet und von 10 auf 15 v.H. erhöht; dagegen wird die Wertigkeit der schriftlichen Laufbahnprüfung in der Gewichtung von 40 auf 35 v.H. abgesenkt. Hierdurch soll in die Gesamtnote verstärkt auch der Verlauf des während der Ausbildung gezeigten Leistungsprofils einfließen.

Wesentliche Eckpunkte der reformierten Ausbildung sind damit:

- Es bleibt bei der dreijährigen Ausbildung und einer grundsätzlichen Ausrichtung am Verwaltungsgeneralisten.
- Das wirtschaftswissenschaftliche Lehrangebot wurde verstärkt.
- Es wurden Studienschwerpunkte eingeführt: Rechts- bzw. Wirtschaftswissenschaften ("Public Management").
- Beide Studienschwerpunkte führen zu einer einheitlichen, unmittelbaren Laufbahnbefähigung.
- Die Verknüpfung von rechts-, wirtschafts- und verwaltungs- sowie sozialwissenschaftlichen Studieninhalten mit den Lehrinhalten der berufspraktischen Studienzeiten sichert neben einem hohen Qualitätsstandard zugleich die Grundlage für Mobilität und Flexibilität.
- Die Möglichkeit eines bis zu 3-monatigen in die Ausbildung integrierten Praktikums bei einer für den Studienschwerpunkt geeigneten Einrichtung außerhalb des öffentlichen Dienstes vermittelt Einblicke in die Arbeitswelt privatwirtschaftlicher Unternehmen und schafft so auch eine größere Verwendungsbreite.
- Das Prüfungssystem wurde im Zuge der Reform ebenfalls reformiert.

Mittlerer und gehobener allgemeiner Verwaltungsdienst: Neue Übernahmeregelungen

Rolf Bendixen

Seit dem 1. April 1996 sind alle für eine Beschäftigung geeigneten Nachwuchskräfte des mittleren und des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes nach ihrer Ausbildung in auf zwei Jahre befristete Arbeitsverhältnisse in 3/4-Teilzeit übernommen worden. Die Haushaltskonsolidierung mit den Vorgaben, im Personalhaushalt beträchtliche Stilleinsparungen vorzunehmen, hat den personalwirtschaftlichen Spielraum der Behörden und Ämter für die Übernahme des Verwaltungsnachwuchses in die bis dahin übliche unbefristete Vollbeschäftigung deutlich eingeschränkt.

Der Senat hat diesen Zielkonflikt, auch vor dem Hintergrund des angespannten Arbeitsmarktes, dadurch gelöst, dass er sich – trotz der angespannten Haushaltslage – für eine Übernahme des geeigneten Verwaltungsnachwuchses in die Beschäftigung ausgesprochen hat, dies aber zu den genannten Konditionen.

Nach einer Befassung der Staatsrätinnen und Staatsräte mit dieser Thematik im Juli 1996 war ein Übergang vom befristeten Zweijahresvertrag in die unbefristete Vollbeschäftigung nur dann möglich, wenn sich die Nachwuchskraft auf eine Vollzeitstelle beworben hat und für diese ausgewählt worden ist. Mithin führte nur ein Arbeitsplatzwechsel zu einem auf Dauer angelegten Beschäftigungsverhältnis. Für den mittleren allgemeinen Verwaltungsdienst war es zum letzten Übernahmetermin – 1. April 1999 – erstmalig der eigenen Verantwortung der Behörden und Ämter überlassen worden, mit den Nachwuchskräften sogleich unbefristete Vollzeitverträge abzuschließen; aus Gründen der Gleichbehandlung galt dies auch für die noch in befristeten 3/4-Verträgen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des mittleren Dienstes. Soweit – in stark geraffter Darstellung – die Vorgeschichte, sie dient dem besseren Verständnis des Folgenden:

Bisher nicht entschieden war die Verbeamtung der Nachwuchskräfte des mittleren und des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes, d.h. die statusgerechte Beschäftigung entsprechend der Ausbildung und der erworbenen Laufbahnbefähigung. Hier sollte vor einer Entscheidung das Inkrafttreten des Vierten Gesetzes zur Änderung dienstrechtlicher Vorschriften mit der Einführung der sog. Einstellungsteilzeit - § 76b des Hamburgischen Beamtengesetzes (HmbBG) – abgewartet werden. Dieses Gesetz ist am 3. Juni 1999 in Kraft getreten und ermöglicht nun beim Vorliegen bestimmter Voraussetzungen in den Laufbahnen des gehobenen und

des höheren Dienstes, mit der Begründung des Beamtenverhältnisses auf Probe die Arbeitszeit auf mindestens drei Viertel der regelmäßigen Arbeitszeit festzusetzen (siehe blickpunkt personal 2/99 "Einstellungsteilzeit – Fluch oder Segen?"). Das Personalamt hat inzwischen die Feststellung getroffen, dass in der Laufbahn des *gehobenen* allgemeinen Verwaltungsdienstes aufgrund der Arbeitsmarktlage ein erhebliches öffentliches Bedürfnis für die Anwendung der Einstellungsteilzeit vorliegt, mit der Folge, dass die Arbeitszeit auf 3/4 der regelmäßigen Arbeitszeit festzusetzen ist.

Zahlenüberblick:

Zwischen April 1996 und Mai 1999 sind 383 Absolventinnen und Absolventen der Beamtenausbildungen für den mittleren und den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst in das Angestelltenverhältnis übernommen worden. 31 weitere Absolventen sind sogleich in das Beamtenverhältnis auf Probe berufen worden, da sie als ehemalige Soldaten auf Zeit einen im Soldatenversorgungsgesetz begründeten Anspruch auf Verbeamtung haben. Für sie gelten die folgenden Ausführungen nicht. Es dürfte davon auszugehen sein, dass rd. 15% der genannten Nachwuchskräfte inzwischen nicht mehr im hamburgischen Dienst beschäftigt sind, u.a. deshalb, weil ihnen außerhalb der Freien und Hansestadt Hamburg, z.B. in den Randgemeinden, eine Vollzeitbeschäftigung im Beamtenverhältnis geboten worden ist. Etwa 320 bis 330 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten demnach einen Antrag auf Berufung in das Beamtenverhältnis auf Probe stellen.

Erneut haben sich die Staatsrätinnen und Staatsräte beraten und den Senat mit dieser Thematik im Juli 1999 befasst. Sie haben sich darauf verständigt, dass die genannten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sofern sie dies beantragen, bei Verfügbarkeit einer Planstelle und beim Vorliegen aller weiteren Ernennungsvoraussetzungen in das Beamtenverhältnis auf Probe berufen werden können.

Was heißt dies nun konkret?

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des *mittleren* allgemeinen Verwaltungsdienstes können als Regierungssekretär/-sekretärin zur Anstellung in das Beamtenverhältnis auf Probe berufen werden. Da das Gesetz die Laufbahnen des mittleren Dienstes von der Einstellungsteilzeit ausnimmt (Stichwort:

Alimentation), wird das Beamtenverhältnis in Vollzeit begründet.

Für die Angehörigen des gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienstes gilt:

Sie können als Regierungsinspektorin/-inspektor zur Anstellung in das Beamtenverhältnis auf Probe berufen werden, erhalten aber gleichzeitig mit ihrer Ernennungsurkunde einen Bescheid der Beschäftigungsbehörde mit der Festsetzung der 3/4-Teilzeit (Verwaltungsakt). Die Entscheidung über die Umwandlung dieser Teilzeit- in die Vollzeitbeschäftigung treffen die Beschäftigungsbehörden nach eigenem Ermessen, insoweit wird auf die Vorläufige Verwaltungsvorschrift zu § 76b HmbBG und die dort genannten zeitlichen Aspekte besonders aufmerksam gemacht. Das Personalamt hat darüber hinaus bereits generell entschieden, dass die im Angestelltenverhältnis verbrachte Dienstzeit auf die in § 76b Absatz 2 Satz 2 HmbBG genannte Fünfjahres-Frist anzurechnen ist.

Für den Antrag auf Begründung des Beamtenverhältnisses auf Probe gelten keine Fristen. Gleichwohl muss gesehen werden, dass sich auf Grund der bekannten aktuellen bzw. dauerhaften Diskussionen im politischen Raum über den Beamtenstatus die geschilderten Rahmenbedingungen auch wieder ändern können. Dies führt zu der Empfeh-

lung: Wer Beamtin/Beamter werden möchte, sollte mit dem Antrag nicht allzu lange warten.

Damit ist jetzt der Weg in das Beamtenverhältnis wieder geöffnet worden. Dies ist erfreulich für die betroffenen Angestellten, die ihre weitere Beschäftigung im Beamtenverhältnis anstreben, aber auch für die Regierungsinspektorinnen und -inspektoren, die vor April 1996 ihre Ausbildung beendet haben. Da seit dem 1. April 1996 die Beamtenstellen A 9 in vergleichbare Angestelltenstellen für die seither übernommenen Nachwuchskräfte umgewandelt werden mussten, hat dies auch die Stellenrelation A 9/A 10 geradezu dramatisch verschlechtert. In vielen Behörden und Ämtern hat es in den letzten Jahren immer seltener oder gar keine Beförderungen zu Regierungsoberinspektorinnen bzw. -oberinspektoren gegeben, weil keine A 10-Stellen zur Verfügung standen. Dies dürfte sich nun in naher Zukunft wieder ändern.

In einer gemeinsamen Besprechung des Personalamtes mit den Leiterinnen und Leitern der Personalabteilungen am 6. August 1999 sind alle Aspekte des Themas erörtert und offene Fragen geklärt worden. Damit ist einvernehmlich nicht nur ein pragmatischer Weg gefunden worden, darüber hinaus soll auch sichergestellt sein, dass einheitliche Modalitäten für die weitere dienstrechtliche Behandlung unseres Verwaltungsnachwuchses gelten.

Qualifizierungskurse an der Verwaltungsschule haben begonnen!

Rolf Bendixen

Im August 1999 konnte das Personalamt 175 neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Qualifizierungskursen in der Verwaltungsschule begrüßen. Bis Juli 2000 werden an einem Tag in der Woche in insgesamt rund 250 Stunden die Themenkomplexe Aufbau der hamburgischen Verwaltung, Politik, Staatsrecht, Finanz- und Haushaltswesen, Verwaltungsrecht, Recht des öffentlichen Dienstes,

Arbeitstechnik, Sprachschulung und Soziale Sicherung behandelt.

Seit 1992 führt das Personalamt diese Qualifizierungskurse durch, die im Bereich der allgemeinen Verwaltung der beruflichen Mobilitätsförderung dienen. Über 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben bisher an den Kursen teilgenommen.

PersonalControlling:

Einstieg ist geschafft - Optimierung geht weiter - Ausbau wird geplant

Klaus Schimitzek

Wie geplant, hat das Personalamt ab 1999 von der Finanzbehörde die monatliche Berichterstattung über die Personalkostenbudgetierung übernommen. Ende März erfolgte die erste Auslieferung der Monatsberichte. Im Anschluss an die Verteilung der Daten auf einem Präsentations-Workshop installierten die Behörden jeweils selbst die zugehörige Anwendung. Das Personalamt erhielt von allen Behörden Erfolgsmeldungen zur Lauffähigkeit der Anwendung.

Für die zweite Lieferung wurden die Leistungen maßgeblich erweitert. Insbesondere wurden vorgefertigte Standardberichte mit ausgewählten Gliederungsmerkmalen zur Unterstützung der Analyse der Personalkostenentwicklung (sog. Pivot-Tabellen) erstellt. Die Datenbankversion 1.1 läuft seitdem stabil.

Rückschläge blieben allerdings nicht aus. Als besonders kritisch erwiesen sich fehlerhafte Dateilieferungen (unvollständige oder doppelte Sätze) aus den operativen Verfahren (Bezügeabrechnung und Kasse). Eine Eingangskontrolle kann hier jeweils nur grobe Plausibilitäten abprüfen. Derartige Fehler der Input-Daten können mit hoher Sicherheit erst in der Abschlusskontrolle unmittelbar vor Auslieferung festgestellt werden. Hierdurch kam es wiederholt zu zeitlichen Verzögerungen bei der Auslieferung bzw. musste eine komplette Lieferung storniert werden. Nicht nur in dieser Situation bewährte sich die gute Zusammenarbeit mit der Finanzbehörde: eine Ersatzlieferung auf der Basis der bisherigen Lösung konnte kurzfristig bereitgestellt werden. Auch im weiteren Verlauf stellten organisatorische und technische Probleme die Geduld aller Beteiligten immer mal wieder auf eine harte Probe. Die Großrechner-Datenbank offenbarte im laufenden Betrieb verschiedene Funktionsmängel, die durch das Mengenproblem verschärft wurden (monatlich kumulierend ca. 1,5 Millionen Sätze). Außerdem ist die Verfügbarkeit von Rechenzeit auf dem Großrechner eingeschränkt, da man sich diesen mit einer Vielzahl anderer Benutzer teilen muss. An dieser Stelle sei allen Beteiligten (auch im Landesamt für Informationstechnik!) und Betroffenen (vor allen in den Behörden) gedankt, dass der Geduldsfaden allen Zerreißproben standgehalten hat.

Das Zwischenresumee klingt typisch nach einem luK-Verfahren: der Weg bis zum produktiven Betrieb war steinig, und noch immer sind „aus technischen

Gründen“ nicht alle wichtigen Bausteine verfügbar.

Aber: trotz aller Widrigkeiten und zum Teil auch (personeller) Rückschläge wurde der Einstieg geschafft.

Der Zeitraum bis September wurde für die Konsolidierung des erreichten Leistungsumfanges genutzt. Auf einem Workshop mit den Behörden am 31.8.1999 wurde der gemeinsame Fahrplan für die weiteren Aktivitäten zur Konsolidierung und Optimierung abgestimmt:

- Erste Priorität hatte der Nachweis einer hohen sachlichen Zuverlässigkeit der gelieferten Daten. Dieses Ziel kann für die Ist-Daten - auch im Querabgleich zwischen BVSt-Daten und Kassendaten - als weitgehend erreicht angesehen werden.
- Zweite Priorität hat das Aufholen des zeitlichen Nachlaufs der Berichte von anfänglich ca. 6 Wochen. Angestrebtes Ziel ist die Auslieferung bis zur Mitte des auf den Abrechnungsmonat folgenden Monats. Derzeit besteht hier noch ein Nachlauf von ca. 3 Wochen, der bis zu den Oktoberberichten aber aufgeholt werden soll.
- Zur Beschleunigung der Auslieferung wird derzeit die Verteilung der Berichtsdaten auf eine neue technische Basis gestellt. Die bisher über Disketten ausgelieferten Daten sollen den Behörden zum direkten Zugriff über einen zentralen Webserver im Landesamt für Informationstechnik zur Verfügung gestellt werden. Die aus Sicherheitsgründen erforderliche Verschlüsselung der Übertragung ist seit August vom Landesamt für Informationstechnik freigegeben worden. Die Pilotierung dieses Verfahrens mit der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung und der Umweltbehörde hat begonnen und bisher die technische Funktionsfähigkeit der Anwendung bestätigt. In den nächsten Wochen sollen die noch erforderlichen organisatorischen Regelungen und Abstimmungen zum Abschluss gebracht werden. Das Personalamt strebt eine flächendeckende Freigabe bis Oktober 1999 an.

- Das Landesamt für Informationstechnik hat für PeCo eine eigene Datenbank eingerichtet. Damit sind wir seit September des Jahres in der Lage, Dialog- und Batch-Betrieb weitgehend unabhängig von den anderen Benutzern des Großrechners planen zu können, was eine schnellere Verarbeitung der Daten ermöglicht.
- Hinsichtlich des allgemeinen Regelwerks, der Soll- und Hochrechnungsdaten, der (zeitraumbezogenen) Vergleichbarkeit von Daten aus Bezügeabrechnung, Kasse und ADV-Haushalt sowie der jeweils zu beachtenden Besonderheiten besteht ein besonderer Erläuterungsbedarf. Das Personalamt wird gemeinsam mit der Finanzbehörde hierfür eine jeweils aktuell gehaltene Dokumentation bereitstellen.
- Die vorstehenden Punkte gehören zum Abschluss der Konsolidierungs- und Optimierungsphase. Daneben haben die Behörden bereits einen erheblichen Ausbaubedarf signalisiert:
 - die Auslieferung einer personengenauen Hochrechnung (erfolgt zukünftig mit dem PAISY-Modul PAIPKP (Personalkostenplanung);
 - die Erstellung einer Abgangs-Zugangs-Rechnung zur Analyse der unterjährigen Personalbewegungen, die eine wesentliche Bestimmunggröße für die Entwicklung der Personalkosten darstellen;
 - die konzeptionelle Weiterentwicklung des Steuerungsinstrumentariums, insbesondere hinsichtlich einer stärkeren Gewichtung des Beschäftigungsvolumens;
 - die Möglichkeit, dezentral geplante Personalveränderungen durch die Budgetverantwortlichen in das Berichtssystem eingeben und deren Auswirkungen berechnen zu lassen;
 - die Hochrechnung von Entwicklungen auch über das laufende Budgetjahr hinaus.

In die weiteren Überlegungen sind auch die Ergebnisse der derzeit laufenden Prüfung des Rechnungshofes zur Dezentralisierung der Personalausgaben einzubeziehen, sobald diese vorliegen. Aber bereits die vorliegenden Anforderungen signalisieren einen Entwicklungsbedarf von mehreren Personenjahren.

Desweiteren plant PeCo das derzeit verwendete Datenbanksystem auf dem Großrechner mittelfristig durch ein auf dezentraler Technologie basierendes System abzulösen. Eine auf einem NT- oder UNIX-Rechner-System residierende Lösung hätte den Vorteil, dass sie ausschließlich für Zwecke des

PersonalControllings zur Verfügung stünde. Die Rechenleistung dieses Systems müsste nicht mehr mit anderen geteilt werden. Gleichzeitig könnte im Rahmen dieser Migration die bisher verwendete, mit Funktionsmängeln behaftete Software durch eine andere ersetzt werden. Ein weiterer Vorteil läge nicht zuletzt in den wesentlich geringeren Kosten für Rechenzeit und Speicherplatz.

Neben diesem Projekt hat die intensivere Phase der Vorbereitungen für den ersten Hamburger Personalbericht begonnen, der zu den Haushaltsberatungen 2001 vorgelegt werden soll. Am 30.08.1999 wurde mit Behördenvertretern ein ganztägiger Workshop zum Thema „Personalbericht - Personalkennzahlenbuch“ durchgeführt, um das vorhandene Konzept in seiner aktuellen Form zu diskutieren und Anregungen für die weitere Konkretisierung aufzunehmen. Weitere Abstimmungen sind mit der Finanzbehörde/PROVI geplant, um die Kennzahlensystematik von Produktbericht und Personalbericht aufeinander abzustimmen.

Diese Punkte zeigen, dass das Personalberichtswesen sich in einem rasanten Wachstumsprozess befindet, der organisatorisch und personell abgesichert werden muss. Dabei spielt auch das Mobilitätsbüro eine wichtige Rolle: Es konnten mit Herrn Buls aus der Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung und Frau von Hein aus der Behörde für Inneres zwei interessierte Beschäftigte aus anderen Behörden gewonnen werden, die für einen befristeten Zeitraum im zentralen PersonalControlling mitarbeiten werden.

Familienfreundliche Arbeitsgestaltung als Beitrag zum Qualitätsmanagement! Das Audit „Beruf und Familie“

Dr. Johanna Stranzinger, Arbeitsmedizinischer Dienst

In Deutschland gilt eine 50 - 60 Stundenwoche zunehmend als unentbehrliches Attribut sozialer Wertschätzung, so der Soziologe Christoph Deutschmann. Und das nicht nur in den höheren Etagen. Es herrscht eine Zeitverbrauchs-kultur. Die Beschäftigten arbeiten länger als nötig um zu zeigen: ich bin fleißig, ich werde gebraucht. Diese Arbeitshaltung sagt aber noch wenig über die Qualität der Arbeitsleistung aus. Erfahrungen erfolgreicher Unternehmen deuten eher auf einen Zusammenhang zwischen Qualität und Arbeitszufriedenheit hin. Gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eine wichtige Ressource für die Erbringung kundenorientierter Dienstleistungen. Daher stellt sich die Frage: Was hält Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund und fördert die Motivation? Eine Antwort lautet: Unter anderem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Ähnlich dem US-amerikanischen "Family friendly-Index" gibt es inzwischen auch für den deutschsprachigen Raum einen Fragenkatalog, der Kriterien für die Familienfreundlichkeit von Unternehmen zusammenstellt. Er wurde auf Initiative der gemeinnützigen Hertie-Stiftung von der Münchner Beratungsfirma "Neue Wege für die Arbeitswelt" produziert.

Mit dem Audit "Beruf und Familie" werden die familienbezogenen Maßnahmen in einem Unternehmen oder einer Organisation anhand eines umfangreichen Kriterienkataloges bewertet. Es wird eingeschätzt, ob die Maßnahmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern und ob sie wirklich in die Tat umgesetzt worden sind. Ziel des Audits ist es, die tatsächliche Unternehmenskultur zu erfassen und darzustellen. Es ist sozusagen ein Check-up der Unternehmenskultur.

Das Audit Beruf und Familie läßt sich als multifunktionales Instrument zur Bewertung und Förderung familienbewußter Personalpolitik in allen Branchen und Betriebsgrößen, in Wirtschaftsunternehmen und im öffentlichen Dienst einsetzen.

Nutzen des Audits:

Familienorientierte Personalpolitik versteht sich als mittel- und langfristige Investition in die Stabilisierung der Personalstrukturen wie auch die Leistungs- und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Audit kann als personalpolitisches Controllinginstrument eingesetzt werden.

Ein Katalog von zehn Handlungsfeldern listet nahezu alle in den Unternehmen praktizierten oder wünschenswerten Instrumente, Maßnahmen und Programme auf, die zum Ziel haben, Gruppen wie Schwangere, Eltern mit Kindern oder Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen angemessen zu unterstützen.

Es werden gezielt quantitative Unternehmens- und familienbezogene Daten und Informationen (betriebswirtschaftliche Kennziffern) erfasst und analysiert. Das Unternehmen erhält damit Hinweise, welche Daten und Verknüpfungen für eine Kosten-Nutzen-Analyse benötigt werden.

Sozialklimabim sagen die einen, Steigerung der Arbeitszufriedenheit und damit der Mitarbeiterproduktivität, Senkung des Krankenstands, fester Bestandteil der Firmenphilosophie und Wettbewerbsfaktor die anderen. Für den AMD ist das Thema Familienfreundlichkeit von Unternehmen eng mit personalbezogenen Maßnahmen des Qualitätsmanagements verbunden

und damit ein Gestaltungsfeld der Personal- und Organisationsentwicklung. Vermutlich würden viele Dienststellen der hamburgischen Verwaltung nicht allzu schlecht bewertet, wenn es um Familienfreundlichkeit geht. Lassen sie sich auf den Prüfstand stellen?

Weitere Informationen sind beim AMD, Tel. 42841-2105, Fax 42841-1380, erhältlich.



Schwerpunktthema: Die Lernende Organisation

Gibt es organisationales Lernen?

- Der Begriff der „Lernenden Organisation“ in der Literatur -

Sabine Behrendt

Der folgende Artikel bietet einen Einstieg und Überblick über die in der Fachliteratur unter dem Begriff „Lernende Organisation“ diskutierten Ansätze und Aspekte. Gleichwohl möchten wir Sie dazu auffordern, diesen theoretischen Ausführungen Ihre eigenen Erfahrungen und Ansätze in der Praxis gegenüberzustellen und in einer der kommenden Ausgaben von blickpunkt personal zu veröffentlichen. Beteiligen Sie sich an dieser Diskussion! Wir sehen Ihren Beiträgen, Kommentaren und Anregungen mit Spannung entgegen!

Was zeichnet die Lernende Organisation aus?

Welche Merkmale und Besonderheiten weist eine Lernende Organisation auf?

Die meisten Unternehmen oder Organisationen bezeichnen sich als lernend, wenn in ihm/ihr viele Menschen etwas lernen. Indikatoren dafür sind etwa eine hohe Ausbildungsquote oder steigende Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen, bzw. steigende Ausgaben für Weiterbildung. Das legt den Schluss nahe, jeder Veränderungsprozess sei ein Schritt der „Lernenden Organisation“.

Im Sinne der Organisationswissenschaft ist eine Organisation dann lernend, wenn sie ihre Verfahrensweisen und Abläufe und die Handlungsorientierungen der Organisationsmitglieder ständig an neue Gegebenheiten und Erfordernisse anpasst.

Wandel und Veränderung und vor allem die Bereitschaft dazu sind nach dieser Definition herausragende Merkmale.

Allerdings existiert in der wissenschaftlichen Diskussion keine einheitliche Theorie organisationalen Lernens – unbestritten ist jedoch die Bedeutung von sog. Schlüsselqualifikationen, wobei wiederum dem Erwerb von sozialen Kompetenzen gegenüber fachlichen eine herausragende Stellung in der betrieblichen und organisationalen Fort- und Weiterbildung zugeschrieben wird.

Globalisierung der Märkte und begrenztes Wachstum

Die Notwendigkeit der Anpassung an veränderte und sich verändernde Umwelten stellt sich für Unternehmen in erster Linie durch die Einsicht her, dass die Märkte und die Wachstumsmöglichkeiten begrenzt sind. Man kann davon ausgehen, dass im Großen und Ganzen der Markt an langlebigen Wirtschafts- und Konsumgütern gesättigt ist und in

Dritt- und Schwellenländern die Kaufkraft auch zukünftig gering bleibt, so dass sich hier keine relevanten neuen Märkte erschließen lassen.

Das heißt, Unternehmen müssen lernen, sich zu entwickeln, ohne zu wachsen. Dies macht eine strategische Umsteuerung der Produktion und des Absatzes erforderlich: Lean production (=schlanke Produktion) und outputorientierte (statt inputorientierte) Betrachtung des Marktes.

Lean production

Die japanische Automobilindustrie war der weltweite Vorreiter für die konsequente „Verschlankung der Produktion“, indem der organisatorische Aufwand gewaltig reduziert wurde: Tote Zeiten der Lagerhaltung mit den enormen Räumen voller „stillliegender“ Halbfertigprodukte, das zeitliche Auseinanderfallen von Bestellung und Produktion, von Produktion und Auslieferung, die großen Abstellplätze, voll mit Autos, die darauf warten, dem Markt zugeführt zu werden, die langwierigen Operationen zur Umrüstung der Maschinen bei Modellwechsel oder technischen Neuerungen. Die gesamte Produktion wurde synchronisiert. Es ist die Technik des just in time, die Teile genau zu dem Zeitpunkt und an dem Ort ankommen zu lassen, wo sie auch gebraucht werden, ohne Zwischenlagerung, direkt von Produzent zu Produzent, wodurch alle Puffer, in denen Halbfertigprodukte auf Weiterverarbeitung warten, eliminiert und alle nicht unmittelbar produktiven Räume und Zeiten auf Null gebracht werden.

Von der input- zur outputorientierten Sichtweise

In der herkömmlichen Produktion wurde der Herstellungsprozess als Fluss gesehen, der vom Berg ins Tal fließt, von der Marktanalyse zur Pro-

dukt-Planung und den ersten Arbeitsgängen bis zur Endmontage. Aus der umgekehrten Perspektive ist das Produktionssystem als Informationsfluss konzipiert, der sich vom Prozessende (der Endmontage, bzw. dem Vertriebsnetz) bergauf bewegt. Der Produktionszyklus beginnt nicht im Planungsbüro, sondern am Verkaufsterminal. Der Kunde ordert ein Produkt nicht aus dem Lagerbestand, sondern die Produktion beginnt im Moment der Auftragserteilung.

Just in time production ist somit nicht nur eine Möglichkeit, Kosten zu sparen, sie kann auch kleinste Veränderungen der Nachfrage registrieren und dieses Wissen in operative Entscheidungen und effektive Betriebsanweisungen für die gesamte vorgelagerte Kette umsetzen.

Dezentrale Verantwortung und lean production

In dieser "synchronisierten" Produktion, die lernt, mit dem Markt zu "atmen", müssen natürlich sämtliche Informations- und Kommunikationsflüsse ebenfalls "flussaufwärts", oder "bottom up" möglich und organisiert sein.

Die vorgelagerte Abteilung wird über Typ und Menge der für die nächsten Stunden erforderlichen Vorprodukte informiert und inmitten des Produktionsprozesses genau die Menge an Vorprodukten geordert, die die Produktion in diesem Augenblick braucht.

Jede Station oder Abteilung ist gleichzeitig "Lieferant" für jemanden und "Kunde" und muss jederzeit in der Lage sein, selbstverantwortlich und kurzfristig Entscheidungen zu treffen. Lange Informations- und Entscheidungswege, eine separate Form der Logistik und zentral gebündelte Verantwortung haben in dieser Produktion keinen Platz mehr.

Dies markiert den Übergang vom autoritären top-down-Strategiemodell zum dezentralen bottom-up-Entscheidungsmodell, das kontinuierliche Korrektur-, Experimentier- und Lernprozesse auf der operativen Ebene befördert.

Von der lean production zur lean administration

Die öffentliche Verwaltung steht mit ihren durch die unverändert hohe Arbeitslosenquote von durchschnittlich 11% sinkenden (Steuer)Einnahmen bei gleichzeitig steigenden Ausgaben als mittelbare Folge der Arbeitslosigkeit ebenfalls vor der Aufgabe, sich zu entwickeln, ohne zu wachsen und ihre Leistungen zu geringeren Kosten zu erstellen. Der steigende Druck auf die öffentlichen Haushalte führte auch hier zu einer strategischen Umsteuerung und findet im Neuen Steuerungsmodell (NSM) seinen Ausdruck.

Die wesentlichen Grundannahmen des NSM be-

ruhen auf der outputorientierten Betrachtung und einem kostenbewussten Umgang mit den (knappen) Ressourcen.

Dabei geht es weniger darum, kurzzeitig auf Marktveränderungen und Kundenanforderungen zu reagieren, als vielmehr den Bürger (=Kunden) als Ausgangspunkt des Verwaltungshandelns zu betrachten, die Idee der vielfältigen internen Kunden-Lieferantenbeziehungen aufzunehmen, die dafür notwendigen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu gestalten, kurz: Sich zur lernenden Organisation nach dem Vorbild der "lean production" zu transformieren.

Technologische Veränderungen und quantitative Informationsflut

Organisationale Lernfähigkeit und individuelle lebenslange Lernbereitschaft sind auch deswegen von (über-)lebenswichtiger Bedeutung, weil in unserer hochtechnisierten Welt Wissen und Informationen exponentiell zunehmen, gleichzeitig nimmt die Halbwertszeit und damit die konkrete Bedeutung des Wissens rapide ab.

Die Verfügbarkeit von Informationen und Wissen und der professionalisierte Umgang damit wird eine unverzichtbare Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen und Organisationen.

Die Tätigkeiten qualifizierter Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter auch in der Verwaltung sind charakterisiert durch die Erhöhung der Komplexität der Tätigkeiten, der Komprimierung der Tätigkeiten auf komplizierte Fälle (Fehlersuche) und der Verdichtung der Arbeit insgesamt.

Fazit:

Für Wirtschaft und Verwaltung gilt gleichermaßen: Nur Organisationen, die veränderungsfähig sind, sind für die Zukunft gerüstet. Die Fähigkeit, interne und externe Veränderungsprozesse zu bewältigen, ja sie vielleicht sogar als Chance der eigenen Weiterentwicklung zu verstehen, ist zu einer Frage des Überlebens geworden.

Die Quadratur des Kreises

Zu bewältigen ist die Anpassung an Umweltveränderungen nur mit Lernprozessen. Also mit dem Optimismus, dass Anpassungsfähigkeit erlernt werden kann und der Überzeugung, dass dies nicht über Anordnungen von oben, sondern als selbstmotivierter Prozess zu bewerkstelligen ist. Das bedeutet allerdings auch, dass einige tief verwurzelte Vorstellungen über Organisation, Management, Lerntheorien und Individuen aufgegeben, verlernt werden müssen. Individuen und Organisationseinheiten als selbstbewusste Systeme zu begreifen, heißt Abschied nehmen von der Vorstellung, dass

sie auf jeden externen Einfluss oder Vorgesetztenbefehl mit der gleichen Routine reagieren und dabei das gleiche Ergebnis erzielen.

Lernen in der Erwachsenenbildung

Die Frage des individuellen und organisationalen Lernens beschäftigt interne und externe Trainerinnen, Berater, Personalentwickler und Weiterbildnerinnen gleichermaßen. Auf einer Sitzung des Arbeitskreises der Personalentwicklerinnen und Personalentwickler gab eine Dozentin der Erwachsenenbildung, Frau Möhring, einen kurzen Überblick über die gängigen Lerntheorien. Die Leitfrage ist dabei, welche Lerntheorien helfen, den Wandel zu gestalten.

Das Lernen ist ein wesentliches Thema der Menschheit. Das Spezifische, Besondere des menschlichen Wesens ist seine Lernfähigkeit. Diese Fähigkeit des Menschen beinhaltet aber auch die Fähigkeit, nichts zu lernen. Die Frage, die sich Lerntheorien deshalb stellt, lautet: Wann und unter welchen Bedingungen wird die Option zum Lernen ergriffen?

Lerntheorien bewegen sich zwischen den Fragen, was Lernen ist und wie gelernt wird.

1. Der Behaviourismus

Die Behaviouristische Lerntheorie war bis in die 60er Jahre bestimmend. Der Behaviourismus geht von einem Reiz-Reaktion-Schema aus. Die Grundannahme ist, dass alle Organismen gleich lernen, was in der experimentellen Lernforschung in Tierexperimenten versucht wurde zu verifizieren. Ein Beispiel: Hungernde Katzen in einem abgeschirmten Käfig lernen, sich selbst mit Futter zu versorgen, indem sie den richtigen Hebel bedienen. Die Bedienung des falschen Hebels wird mit elektrischen Signalen sanktioniert. In weiteren Experimenten am Menschen wurde erforscht, dass auch negative Gefühle wie Angst oder Aggression erlernbar seien.

Der Mensch lernt also, so die Grundannahme, über Belohnung (z.B. gute Noten) und Bestrafung (schlechte Noten). Erwünschtes Verhalten kann mittels Selbstkonditionierung antrainiert bzw. verlernt werden.

2. Die kognitive Lerntheorie

Die kognitive Lerntheorie oder das Piaget-Lernen entwickelte sich in den 60er Jahren und ist bis heute erfolgreich. Lernen ist demnach Informationsverarbeitung: Wissen wird angehäuft und behalten. Im Gegensatz zur behaviouristischen Lerntheorie wird davon ausgegangen, dass Konditionierungen nur dann erfolgreich sind, wenn sie vom Individuum bewusst nachvollzogen werden.

Damit wird die Frage des Bewusstseins in den Lerntheorien relevant. Mit der Entwicklung der kognitiven Lerntheorie werden vor allem der Prozess der Informationsverarbeitung und verschiedene Formen des motorischen, emotionalen und sozialen Lernens untersucht. Unterschieden werden Phasen des Lernens (frühkindlich bis erwachsen) und Aussagen wie: "Lernen durch Einsicht" und "Lernen durch Beobachtung" führen zu Schlussfolgerungen für Lernmethoden. Auch die Ausprägung von Intelligenz ist eine der Erklärungen für Lernverhalten, die der Kognitivismus anbietet.

3. Der handlungstheoretische Ansatz

Die dritte wesentliche Lerntheorie ist die Theorie vom handlungstheoretischen Lernen. Sie geht davon aus, dass Lernen an Handlungsprozesse gebunden ist, also ein Handlungsziel hat und der Lernprozess durch Handeln vollzogen wird. Handlungsphasen werden mit Lernphasen gleichgesetzt.

4. Der subjektwissenschaftliche Ansatz der Kritischen Psychologie

Diese Lerntheorie ist von der Kritischen Psychologie als subjektwissenschaftlicher Standpunkt entwickelt worden. Es wird vorgeschlagen, Lernen als Persönlichkeitsentwicklung zu verstehen, da Lernen und Persönlichkeit zusammen gehören.

Die Lernhandlung wird demnach beschrieben als subjektive Form von Handeln. Jede Handlung habe ein "Mitlearnen" zur Folge. Und bei allen Handlungen treten Schwierigkeiten, Blockaden und Hindernisse auf, deren Überwindung zur nächsten Handlung führen. Es braucht eine besondere Haltung des Einzelnen, um Lernen als Anforderung zu bewältigen. Damit stellt sich die Frage nach der Motivation: "*Warum möchte ich dies lernen?*"

Tatsächliches Lernen vollziehe sich dann, wenn die Motivation zum Lernen nicht am Lerngegenstand scheitert, d.h. der Lerngegenstand muss eine Bedeutung für das Subjekt haben und die Lernprozesse dürfen nicht defensiv, also von aussen vorgegeben sein.

Schlussfolgerung für das Lernen in Organisationen

Die in Organisationen tätigen Beschäftigten haben unterschiedliche Lernerfahrungen gemacht und es existieren in der Weiterbildung verschiedene Ansätze zum Teil neben- und gegeneinander. Tatsächlich vollzieht sich das Lernen krisenhaft und nicht als linearer Prozess und das gilt es zu akzeptieren. Um individuelle Lernprozesse unterstützen zu können, braucht es eine stetige Anstrengung, sich seiner selbst bewusst zu sein.

Individuell und organisational muss erreichtes Wissen stetig in Frage gestellt, müssen errungene Positionen verlassen, verlernt und neu aufgenommen werden.

Lernen könnte man auch die "Produktion seiner selbst als Persönlichkeit" nennen. Das Medium des Lernens ist die Erfahrung. Letztlich entscheiden die Einzelnen, ob sie eine Option zum Lernen ergreifen oder ob sie sich in den Verhältnissen einrichten, ohne eine neue Erkenntnisstufe zu erreichen.

Das unreflektierte Aufnehmen von Erfahrungen und Erkenntnissen würde einfach eine Verdoppelung des Vorhandenen bedeuten. Lernen, grundsätzlich aufgefasst als eine Art Konfliktbearbeitung, bedeutet das Verlassen einer als sicher aufgefassten Position, einer schon erreichten Handlungsfähigkeit und damit eine Verunsicherung, um auf einer höheren Stufe erweiterte Handlungsfähigkeit zu erreichen.

Wenn wir annehmen, dass Lernergebnisse in der Persönlichkeit verankert sind, so bedeutet jeder neue Lernschritt, dass die bisherige Interpretation von sich und der (Um-)Welt in Frage gestellt wird, um neuen Sichtweisen und Erfahrungen Raum zu geben.

Basiselemente organisationalen Lernens

Ich möchte noch einmal an die o.g. Merkmale des organisationalen Lernens anknüpfen. Individuen und Organisationen sind als selbstbewusste Systeme zu begreifen. Selbstbewusste Systeme sind souveräne Systeme, die ihre Identität autonom bestimmen und sich bei ihren Wahrnehmungen und Handlungen auf sich selbst beziehen. Sie können sich selbst reflektieren und verändern. Niemand kann somit für einen anderen lernen, lernen kann man nur aus sich selbst. Lernen ist ein selbstorganisierter Prozess.

Die multiple Konstruktion von Wirklichkeit

Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick bezeichnet die sogenannte Wirklichkeit als Ergebnis von Kommunikation. Das bedeutet, anzuerkennen, dass bei der Kommunikation zwischen autonomen Systemen, z.B. zwischen Individuen, Gruppen und Organisationen oder Organisationseinheiten nicht von einer für alle identischen Wirklichkeit ausgegangen werden kann. Die Bereiche der gemeinsamen Kommunikation müssen diskutiert und definiert werden, also z.B. eine Sichtweise der Qualität der Dienst-Leistungen und Produkte, der Kunden und Lieferanten und ihrer Beziehungen in einem Aushandlungsprozess erarbeitet werden. Damit werden die Wahrnehmung des eigenen Verhaltens, die Reflexion dieses Verhaltens und die Orientierung darauf, Erfahrenes und Erwartetes

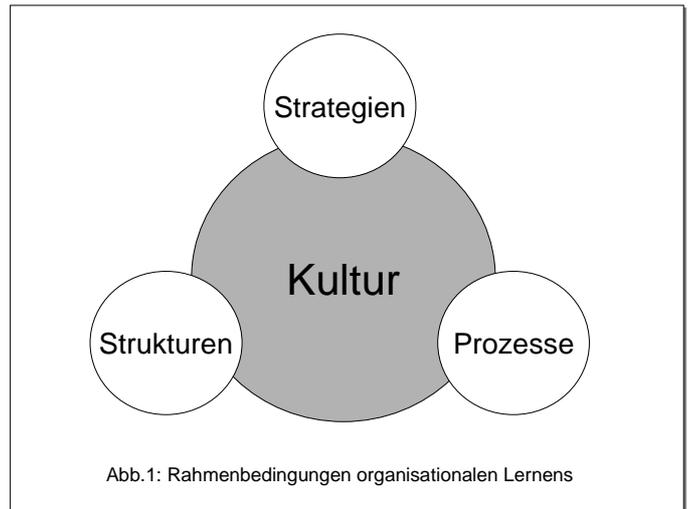


Abb.1: Rahmenbedingungen organisationalen Lernens

mit anderen zu "teilen" und "Geteiltes" in "Erfahrbares" umzusetzen, zu zentralen Bausteinen des Lernens.

Rahmenbedingungen für organisationales Lernen

Welche Rahmenbedingungen erfordert die Gestaltung von Lernprozessen in der Lernenden Organisation?

In der Literatur (hier: Personalführung 7/94) wird immer wieder auf drei wesentliche Faktoren, in den denen sich organisationales Lernen entwickelt oder nicht entwickelt, hingewiesen (Abb. 1):

Diese drei Rahmenbedingungen sind eingebettet in die Kultur der Organisation und beeinflussen die Lernprozesse entscheidend, werden aber auch durch Lernprozesse beeinflusst (Interdependenz).

Dabei geht es beim organisationalen Lernen nicht nur um das Verfolgen von strategischen Zielen, sondern, viel wichtiger, um die Organisation und die Gestaltung des Strategiefindungsprozesses als Beteiligungsprozess. Es geht nicht um die Verbesserung starrer Strukturen, sondern um die Entwicklung flexibler Strukturen, die zukünftige Veränderungsprozesse bewältigen helfen. Prozesse (Informationsweitergabe-, Leistungserstellungsprozesse) können nicht nach einem vorgegebenen Ablaufschema routiniert werden, sondern müssen als offene Prozesse hinterfragbar, anpassbar und mitteilungs-fähig werden.

Wesentliche Rahmenbedingungen sind also die Schaffung von Transparenz und die Beteiligung der Beschäftigten. Die Organisationskultur soll nicht beschränkend wirken, sondern muss einen Kontext ermöglichen, in dem Lernprozesse und somit auch Innovationsprozesse, aber auch Fehler erwünscht sind.

In der öffentlichen Verwaltung wird häufig der Vorwurf erhoben, dass Hierarchien zwar verflacht würden, aber grundsätzlich die Organisationskultur einer prozessorientierten Beteiligung entgegen stünde. Das stimmt m.E. nur bedingt: Selbstorganisiertes Lernen, Führungszirkel, Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel und Projektarbeit erlauben es, Lern-Erfahrungen zu machen, die ihrerseits auf die Kultur rückwirken (vgl. bp 2/99 und Abb. 2.).

Eine mögliche Definition

Die lernfähige Organisation ist also in erster Linie eine Organisation, die Kommunikation als Prozess zulässt, befördert, organisiert und gestaltet und die auf eine Erhöhung, optimierte Verteilung und Nutzung des geteilten Wissens zielt.

Durch die breite Beteiligung aller betroffenen Beschäftigten-Gruppen (Funktionsgruppen, Arbeitsgruppen) wird die Ebene des individuellen Lernens

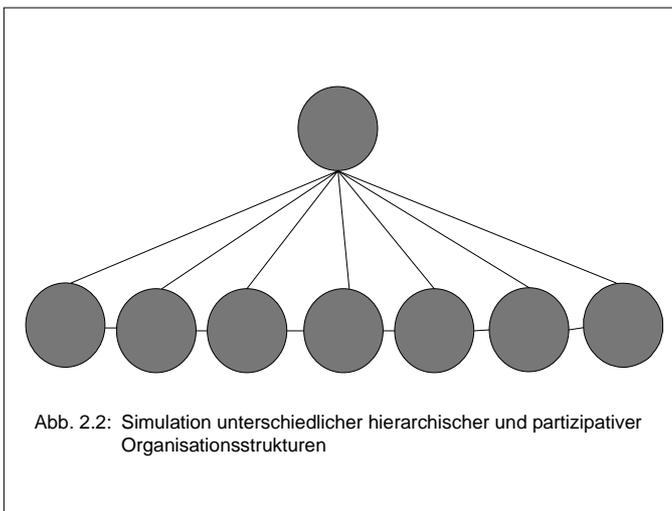


Abb. 2.2: Simulation unterschiedlicher hierarchischer und partizipativer Organisationsstrukturen

um die des kollektiven Lernens erweitert.

Es geht um das Erwerben, Verteilen und Nutzbar machen von Wissen (um kollektiv geteilte Wirklichkeiten) und somit um Kommunikation und Kooperation.

Die Rolle der Schlüsselqualifikationen

Eins lässt sich aus den Ausführungen sicher ableiten: Nämlich dass die Fähigkeit zur Kommunikation und Kooperation mit allen ihren Facetten **die** Schlüsselqualifikationen schlechthin sind.

Schon der Begriff "Schlüsselqualifikation" weist auf die Veränderung der Richtung in der Weiterbildung hin. Ging es bis in die 70er Jahre hauptsächlich um die Vermittlung von Fachinhalten, nimmt die Vermittlung sozialer Kompetenzen in der Weiterbildung einen immer breiteren Raum ein, wie sich un-

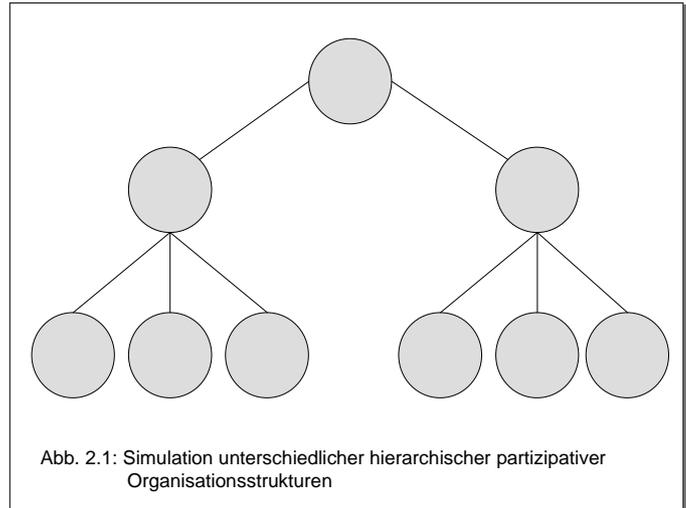


Abb. 2.1: Simulation unterschiedlicher hierarchischer partizipativer Organisationsstrukturen

schwer beim Blick in das Seminarangebot der zentralen und dezentralen Fortbildungen erkennen lässt.

Es geht mehr und mehr darum, die Weiterbildungsaktivitäten in die systematische Personal- und Organisationsentwicklung zu integrieren und Werthaltungen sowie Humankompetenz im Sinne der Organisationskultur bei der Qualifizierung und Qualifikation als permanenten und lebenslangen Lernprozess zu berücksichtigen.

Auch die Methoden und Arbeitsformen haben sich verändert: Statt Frontalunterricht wird handlungsorientiertes Gruppenlernen und selbstgesteuertes Lernen favorisiert. Statt zu unterweisen, wird moderiert, es wird von Beratung im Gegensatz zu Behelung gesprochen und Führungskräfte wie Lehrende unterstützen ihre Gruppen anstatt sie zu lenken.

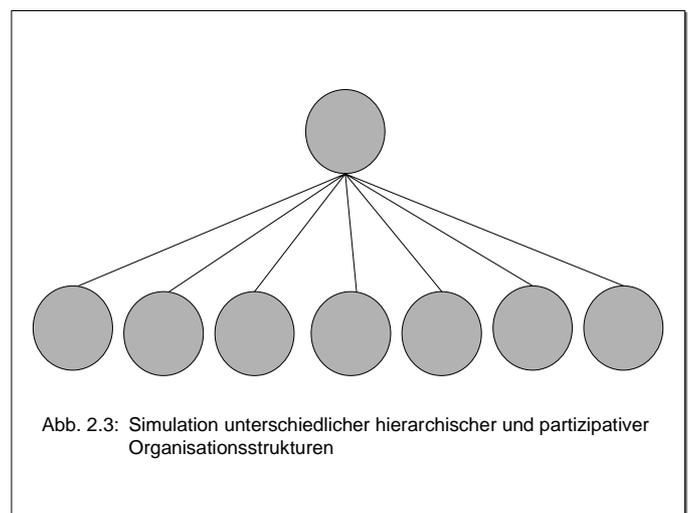
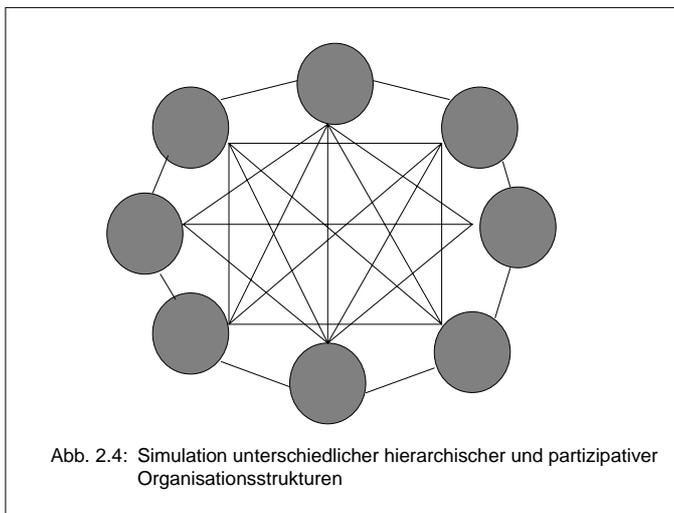


Abb. 2.3: Simulation unterschiedlicher hierarchischer und partizipativer Organisationsstrukturen

Betriebliche Weiterbildung und Persönlichkeitsentwicklung

Durch den technologischen Wandel bedingt, wird spezialisiertes Fachwissen immer schnelllebig bei immer komplexeren Anforderungen. Die Qualifizierung soll flexibel für wechselnde Anforderungen sein und die berufliche Handlungsfähigkeit erhöhen.

Lernziele von großer Komplexität wie "Entscheidungsfähigkeit", "Fähigkeit, strategisch zu denken" und "Prozesse zu moderieren", "Kommunikationsfähigkeit" etc. verlagern den Schwerpunkt von den konkreten beruflichen Anforderungen in das Zentrum der Persönlichkeit.



Ist die Verwaltung eine lernende Organisation?

Statt einer Bewertung möchte ich einige Leitfragen stellen, die es ermöglichen, seine Organisation als lernend im o.g. Sinne einzuordnen:

Gibt es ein klares Bekenntnis der Führungskräfte auf der Top- und mittleren Ebene zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Richtung Kundenorientierung?

Wieviel Raum bleibt den Organisationseinheiten zur Diskussion und Aushandlung ihrer Ziele?

Wie ist die Beteiligung organisiert, werden alle Beteiligten in den Meinungsbildungsprozess einbezogen?

Wie werden Meinungsverschiedenheiten ausgetragen?

Wie offen und von wem werden Führungsgrundsätze bzw. Grundsätze zu Führung und Zusammenarbeit erarbeitet?

Können Arbeitsabläufe grundsätzlich zur Disposition gestellt werden oder bleiben sie unangestastet und werden lediglich optimiert?

Ist die Teilnahme einer gesamten Organisationseinheit an einem gemeinsamen Workshop oder einer Fortbildung denkbar?

Wird die Mitarbeit der Beschäftigten an Qualitäts- oder Gesundheitszirkeln von der Abteilung getragen, z.B. durch Arbeitsentlastung?

Wurde in der Organisation eine Erhebung über die Zufriedenheit der Kunden und Lieferanten durchgeführt?

„Wir sind gut - aber wir müssen besser werden, damit wir gut bleiben“

Klaus Dieter Wonneberger, Wonneberger & Partner

Es ist eine Binsenweisheit, dass in allen Organisationen - egal ob es sich um Betriebe der freien Wirtschaft oder um Behörden und Ämter im öffentlichen Dienst handelt -, die Kompetenz und das Engagement der Beschäftigten wesentliche Variablen für die Effizienz und Effektivität der Zielerreichung darstellen.

Kompetenz bedeutet Wissen, also Qualifikationen im fachlichen, methodischen und sozialen Bereich, die durch Aus- und Weiterbildung sowie durch Erfahrungen im Berufsalltag erworben worden sind. Sie bleiben unproduktiv ohne das Engagement der Beschäftigten, dieses Know-how tatsächlich auch in der alltäglichen Arbeit einzusetzen. Dies aber ist zum einen entscheidend abhängig von der individuellen persönlichen Zufriedenheit der Beschäftigten und zum anderen davon, ob die Organisation den Erwerb neuen Wissens überhaupt wertschätzt, fördert und in der Folge dessen Anwendung unterstützt.

Dies kennzeichnet die Schnittstelle zwischen den bisherigen Bestrebungen auch im öffentlichen Dienst Hamburgs, die Beschäftigten als dessen wichtigste Ressource durch einzelne Maßnahmen einer „Anpassungsfortbildung“ und / oder einer gezielten individuellen Personalentwicklung für die neuen, komplexeren Anforderungen vorzubereiten, und dem integrativen Konzept einer Lernenden Organisation. Hier geht es primär darum, im alltäglichen Verwaltungshandeln ein lernförderndes Umfeld zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, das die Freude am Lernen für alle Mitglieder der Organisation unabhängig von deren Position weckt und ihnen Möglichkeiten ein-

räumt, damit das erworbene Wissen zum optimalen Nutzen eingesetzt werden kann.

Wie jedes Veränderungsmanagement beginnt auch die Entwicklung einer Lernenden Organisation mit einer Analyse des Ist-Zustands. Die aufgeführte Checkliste 1 kann Ihnen erste wichtige Informationen liefern.

Wesentliches Kennzeichen einer Lernenden Organisation ist eine hohe Bereitschaft der Beschäftigten zu Veränderungen im eigenen Denken und

Handeln und damit zu einer kontinuierliche Verbesserung des Arbeitsprozesses. Gerade in Zeiten knapper Ressourcen kann es nicht sinnvollerweise um das Motto „Immer schneller, weiter und höher“ gehen, sondern es kommt es darauf an, die Arbeit mit den immer weniger werdenden Beschäftigten (noch) intelligenter zu erledigen. In diesem Zusammenhang haben sicherlich auch einschneidende Veränderungen ihre Berechtigung, wie sie Reorganisationsmaßnahmen in der Regel zur Folge haben, aber mindestens ebenso erfolg-

versprechend sind kleine und beständige Veränderungsschritte sowohl hinsichtlich der individuellen Leistungserbringung als auch der Organisation der Abläufe. Die Japaner, denen wir trotz aller interkultureller Unterschiede wichtige übertragbare Erfahrungen in der Organisations- und Personalentwicklung verdanken, haben diesen Prozess „Kaizen“ genannt, - die Kunst der beständigen sanften Veränderung.

Die Philosophie des Kaizen hat - genau wie das Konzept der Lean Production - ihren zeitlichen Ursprung in der existentiellen Krise der japanischen

Checkliste 1:

Erforderliches Wissen für Ihren Arbeitsbereich

- * Ist in Ihrem Arbeitsbereich das gesamte unverzichtbare Wissen für eine effiziente und effektive Aufgabenerledigung vorhanden?
- * Wo finden Sie dieses Wissen?
 - In jederzeit verfügbaren Dokumentationen?
 - In den Köpfen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- * Auf welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Sie im Moment auf keinen Fall verzichten? Welches Wissen genau besitzen sie?
- * Was unternehmen Sie, um neues Wissen zu schaffen?
- * Welche Gespräche finden zu diesem Thema statt?
Wer beteiligt sich daran - und wer nicht?
- * Welche Neuerungen haben Sie im vergangenen Jahr in Ihrem Verantwortungsbereich angestoßen?
- * Welche neuen Dinge haben Sie selber ausprobiert?
- * Welches werden die wichtigsten Entwicklungen sein, die Ihr Aufgabengebiet betreffen?
- * Wie werden sich die Anforderungen der Bürger / Ihrer Kunden verändern, und wie können Sie dem Rechnung tragen?
- * Welche Qualifikationen werden in Zukunft für Ihre Organisation wichtig sein, und wie wollen Sie sie aufbauen?

Automobilindustrie nach dem zweiten Weltkrieg. Sicherlich ist es daher kein Zufall, dass insbesondere die Automobilhersteller zunächst in den Vereinigten Staaten und dann auch in der Bundesrepublik diesen Ideen besonders aufgeschlossen gegenüber gestanden und sie auch verwirklicht haben. Neben Volkswagen, BMW und Daimler-Chrysler haben auch zahlreiche andere Unternehmen in anderen Branchen dieses Grundprinzip einer Lernenden Organisation eingeführt, weiterentwickelt und damit die Voraussetzungen für größeren Umsatz, höhere Marktanteile, geringere Gestehungskosten, höheren Gewinn und auch die Einrichtung zusätzlicher Arbeitsplätze geschaffen.

Aber - und dies ist zunächst eine berechtigte Frage, die ich in meinen Seminaren häufiger höre, - wie sieht es denn mit der Übertragbarkeit solcher Modelle der „freien Wirtschaft“ auf den öffentlichen Dienst der Freien und Hansestadt Hamburg aus? Wir haben bestenfalls „Zwangskunden“, und Gewinn sollen und können wir ohnehin nicht erzielen. Dies ist zunächst sicherlich richtig.

Dennoch gibt es eine andere gemeinsame Ebene, die eine Vergleichbarkeit zulässt: Es geht sowohl in Wirtschaftsunternehmen als auch im öffentlichen Dienst letztlich darum, mit immer geringer werdenden Ressourcen die definierten Ziele effizient und effektiv zu erreichen. Dazu leisten Innovationsbereitschaft, Kundenfreundlichkeit und Mitarbeiterorientierung einen entscheidenden Beitrag, und dies sind drei wichtige Kennzeichen einer Lernenden Organisation.

Wissen, Kenntnisse, und Erfahrungen der Beschäftigten nützen wenig, wenn nicht die Bereitschaft besteht, sich in Situationen der Veränderung darauf einzulassen und die eigenen Potentiale tatsächlich auch einzubringen.

Die folgende Checkliste 2 kann Ihnen helfen, die gegenwärtige Situation in Ihrem Arbeitsbereich realistisch einzuschätzen.

Fünf wesentliche Wege zu einer Lernenden Organisation im Öffentlichen Dienst

Idealerweise entstehen Ansätze zu einer Lernenden Organisation auf der individuellen Ebene der Beschäftigten, die sich dann in der Arbeitsgruppe fortsetzen und schließlich ihren Einfluss auf die übergeordnete Ebenen der Prozesse und des Systems geltend machen. In der Realität hierarchisch strukturierter Organisationen werden sie allerdings nur in dem Maße wirksam, wie sie durch die Hierarchie unterstützt werden.

Wie bei allen Veränderungsprozessen in einer Organisation muss auch bei Bestrebungen, die Lernende Organisation im Verwaltungsbereich zum Leben zu erwecken, die Frage gestellt und beantwortet werden, ob denn dies überhaupt ehrlicherweise erwünscht ist. Chris Argyris, einer der großen Organisationsentwickler in den USA., hat in seinen Untersuchungen belegt, dass das erforderliche Wissen für notwendige Veränderungsprozesse in den Organisationen nicht nur vorhanden ist, - sondern wie dieses Wissen oft genau dafür eingesetzt wird, um die angestrebten Veränderungen erfolgreich zu verhindern.

Dennoch: Die Ehrlichkeitskonvention bei allen Beteiligten vorausgesetzt, können die folgenden fünf Schritte zu einer Etablierung einer Lernenden Organisation im öffentlichen Dienst Hamburgs beitragen: Es ist klar, dass dabei den Vorgesetzten eine

besondere Verantwortung zukommt, und ihre Einflussmöglichkeiten, solche Veränderungen zu bewirken, steigt mit der hierarchischen Ebene, auf der ihre Position angesiedelt ist. Dies bedeutet allerdings keinesfalls, dass „normale“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Anteile in diesem Geschäft hätten. In einer wirklich gelebten partnerschaftlichen Führung und Zusammenarbeit sind Einflussmöglichkeiten „von unten nach oben“ nicht nur möglich, sondern durchaus auch erwünscht.

Warum dies so ist und in Zeiten des Wandels gar nicht anders sein kann, können Sie dem Artikel zum

Checkliste 2:

Bereitschaft zu Veränderungen

- * Wie hoch schätzen Sie Ihre persönliche Bereitschaft zu Veränderungen ein?
- * Wie hoch ist die Veränderungsbereitschaft der anderen Beschäftigten?
- * Wo genau sehen Sie relevante Unterschiede?
- * Was genau werden Sie tun, um die Veränderungsbereitschaft zu erhöhen?
- * Welche Sätze äußern Sie selber oder hören Sie häufiger:
 - Das geht nicht.
 - Das haben wir noch nie so gemacht.
 - Das funktioniert vielleicht in der freien Wirtschaft, aber nicht im öffentlichen Dienst.
 - Wo soll denn das hinführen?
 - Dafür bin ich nicht zuständig.
 - Dafür haben wir keine Zeit.
- * Werden auch kleinere Verbesserungsvorschläge eingebracht, gewertschätzt und zeitnah umgesetzt?
- * Welche konkreten Einschränkungen erleben Sie in Ihrer Rolle und welche Lösungsmöglichkeiten schweben Ihnen vor?
- * Wie groß ist Ihre Bereitschaft, einige der Lösungsmöglichkeiten zu realisieren?
- * Womit genau werden Sie wann beginnen?

Thema „Führen im Neuen Steuerungsmodell“ in der letzten Ausgabe dieser Zeitschrift entnehmen.

1. Beurteilen Sie Ihre Lernkultur

Egal in welcher Position und Rolle Sie sich befinden: Wie genau sieht es denn aus mit der Lernkultur in Ihrem Bereich? Zu den Binsenweisheiten und widerspruchlos abgenickten Tatsachen gehören die drei Buchstaben LLL - LebensLangesLernen. Sie alle wissen genau, wie wichtig es ist, auf dem Laufenden zu bleiben, um die eigene Leistungsfähigkeit - und damit auch die der Organisation - zu erhalten. Eine Mitarbeiterin im LuK-Bereich, die sich nicht um aktuelle Entwicklungen kümmert, koppelt sich kompetenzmäßig genau so ab wie ein Mitarbeiter im Sozialamt oder der Finanzverwaltung, der bei den ständigen Änderungen der Gesetze und Ausführungsbestimmungen den aktuellen Stand nicht präsent hat.

Hierbei handelt es sich um klassische Beispiele für eine „Anpassungsfortbildung“, deren Notwendigkeit am wenigsten zu bestreiten ist. Wenn Sie mit Windows NT arbeiten oder MBV anwenden müssen, ist ziemlich eindeutig, dass Sie diese für Sie neuen Kompetenzen zum Wohle Ihres Bereichs erwerben müssen. Aber was passiert, wenn Sie solche Fortbildungswünsche äußern? Werden sie wert geschätzt und unterstützt, oder müssen Sie befürchten, dass das Eingeständnis eines spezifischen Defizits spätestens bei der nächsten Beurteilung gegen Sie verwendet wird?

Und wie sieht es aus bei Weiterbildungswünschen, die zunächst keinen unmittelbaren Bezug zu Ihrer Tätigkeit erkennen lassen oder die übergeordnete Qualifikationen betreffen, z.B. Arbeitstechniken oder Zeitmanagement? Die ablehnenden Argumente vieler Vorgesetzter - in Zeiten hoher Arbeitsverdichtung durchaus nachvollziehbar und verständlich - können von der verständnisvoll geäußerten Antwort „Aber das können Sie doch schon ganz gut! Ist das wirklich nötig?“ bis zu der Killerphrase gehen „Ach, Sie möchten also drei Tage Urlaub im Kupferhof machen!“

Angst ist ein weiterer Faktor, der die Lernbereitschaft und das Lernen beeinträchtigen kann: Angst vor der befürchteten Reaktion des Vorgesetzten bei der Äußerung eines Fortbildungswunsches und die Angst, die sich aus der Fragestellung ergibt: Wie wird es mir im Seminar ergehen? Werde ich den Anforderungen gerecht werden? Erwarten meine Vorgesetzten nach dem Besuch des Seminars von mir, dass ich dann optimal funktioniere?

Und wieweit finde ich ein Klima der Offenheit und Veränderungsbereitschaft vor, um wichtige Lernerfahrungen, die ich gemacht habe, in meinen Arbeitskontext einzubringen und umzusetzen?

2. Auf die richtige Einstellung kommt es an

Einstellungen bestimmen Verhaltensweisen, und um möglichst effizient zur Einführung und Verwirklichung einer Lernenden Organisation zu gelangen, ist es sinnvoll, auf der Ebene der Einstellungen anzufangen.

Der zentrale Grundsatz der Personalentwicklung lautet: „Der Mensch ist Mittelpunkt.“ Diesen Satz kann man aber auch so schreiben: „Der Mensch ist Mittel - Punkt.“ Zwischen der Schreibweise dieser

zunächst identisch klingenden Sätze liegen Welten, und diese Unterschiede in der Einstellung von Vorgesetzten bestimmen nicht nur wesentlich ihr konkretes Führungsverhalten in Alltagssituationen, sondern auch ihre Bereitschaft, Elemente einer Lernen-

den Organisation in ihrem Bereich zu etablieren.

Wenn Vorgesetzte der Ansicht sind, die Menschen, die sie führen, dienen lediglich der Erreichung der übertragenen oder selbstgesetzten Ziele, und sie wissen ohnehin alles besser, dann verhindern sie automatisch ein innovationsfreudiges und motivierendes Klima. Sie verlieren die Möglichkeit, das Wissen, die Erfahrung und die Kreativität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielorientiert zu nutzen. Die ständige Suche nach einem noch besseren Weg zur Zielerreichung, die kontinuierliche Bestrebung, das bisherige Vorgehen zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kritisch zu überprüfen und weiterzuentwickeln, haben in einem autoritären Führungsmodell keinen Platz und sind kontraproduktiv für eine Lernende Organisation.

Im Grundsatz heißt lernen zu überprüfen, was funktioniert und was nicht, und dann etwas anderes auszuprobieren, um den Erfolg zu gewährleisten. Und gerade im öffentlichen Dienst, der ja auf gesellschaftliche und politische Veränderungen in ganz besonderer Weise reagieren muss, um leistungsfähig zu bleiben, muss sich noch stärker die Erkenntnis durchsetzen, dass Verhaltens- und Handlungsweisen, die sich derzeit als erfolgreich erwiesen haben, in der Zukunft verändert werden müssen, um auf veränderte Rahmenbedingungen angemessen reagieren zu können.

Lernen und sich zu verändern bedeutet aber zwangsläufig auch, Fehler in Kauf zu nehmen. Die damit verbundene Risikobereitschaft ist im öffentli-

Zur Person:

Dieter Wonneberger ist freier Berater und Trainer. Er ist seit mehreren Jahren in der Zentralen Fortbildung des Personalamtes und der dezentralen Fortbildung der Behörden und Ämter tätig.

chen Dienst bisher im Vergleich zu Unternehmen der freien Wirtschaft relativ gering entwickelt. Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, dass die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in ihrem Handeln sehr viel stärker durch Gesetze und die damit verbundenen Ausführungsbestimmungen reglementiert sind, die u.a. die Gleichbehandlung der Bürgerinnen und Bürger sicherstellen sollen. Dennoch gilt auch hier, dass von der Hierarchie eine wohlkalkulierte Risikobereitschaft, die zu Fehlern führt, nicht negativ sanktioniert werden darf, wenn man Lern- und Veränderungsbereitschaft nicht im Keim ersticken will.

3. Das Positive fördern

Bei der Entwicklung einer Lernenden Organisation kommt es entscheidend darauf an, auf die bereits vorhandenen positiven Elemente und Prozesse zu schauen und diese zu wertschätzen, anstatt beständig darauf zu achten, was noch nicht oder noch nicht ausreichend vorhanden ist. Dieses Prinzip basiert auf den gesicherten Erkenntnissen der Lerntheorie, dass die Anerkennung positiver Verhaltensweisen dazu führt, dass sie verstärkt und auch immer häufiger gezeigt werden.

An dieser Stelle befinden wir uns wieder auf der Ebene der persönlichen Einstellungen und Prägungen. Warum schauen viele Menschen vorwiegend nur auf Negatives und nehmen positive Gegebenheiten im Arbeitskontext oder im Verhalten anderer Beschäftigter so wenig wahr? Negative Grundeinstellungen und die daraus resultierenden Werturteile sind kontraproduktiv für Veränderungen. Sätze wie „Mit der Stärke des anderen arbeiten“ sind wohl akzeptiert, aber warum fällt es uns immer wieder schwer, diesen Satz in der Führung und Zusammenarbeit auch tatsächlich zu leben?

Was genau brauchen Sie, um eine Kultur des positiven Denkens zu schaffen, um nicht nur Stärken zu wertschätzen sondern auch „Schwächen“ zu akzeptieren, die sich in einem anderen Kontext durchaus als Stärken erweisen können? Ehrliches Feedback ist angesagt; und Sie wissen möglicherweise aus eigener Erfahrung, dass viele Menschen zahlreiche positive Rückmeldungen brauchen, bevor sie in der Lage sind, kreativ auf eine negative Bemerkung zu reagieren.

4. Die Selbstorganisation unterstützen

Lernende Organisationen sind gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation ihrer Beschäftigten. Klare und vor allem auch realistische Zielvereinbarungen sind in diesem Zusammenhang ein wirksames Führungsinstrument. Die Kontrolle der Zielerreichung ist und bleibt eine wichtige Führungsaufgabe, aber entwickeln und vereinbaren Sie kreative Maßnahmen, wie

Sie zunehmend Ihre Fremdkontrolle durch die Eigenkontrolle Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ersetzen können. Regelmäßige Feedbackgespräche und eindeutig definierte Zwischenziele („Meilensteine“) können hierfür hilfreich sein, Sie ermöglichen überdies auch, die Ergebniskontrolle durch ein Controlling zu ersetzen, das im Falle einer erkennbaren Abweichung von der Zielerreichung ein rechtzeitiges Gegensteuern ermöglicht. Dies verhindert nicht nur unnötige Frustrationen bei allen Beteiligten, sondern auch die nutzlose Verschwendung kostbarer, weil knapper Ressourcen.

In diesen Zusammenhang gehört auch die aktive Förderung anderer Formen der Leistungserbringung wie z.B. die Teamarbeit. Wo immer dies von den Arbeitsaufgaben her angebracht ist, lassen sich durch die Arbeit in einem Team Synergieprozesse erzielen, die eine Erhöhung der Motivation sowie eine Steigerung der Identifikation mit der Arbeit und den Ergebnissen zur Folge haben, die anders schlechthin nicht zu erreichen sind.

5. Visionen entwickeln

Klare, realistische und von allen Beteiligten angestrebte Ziele sind für eine erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit unabdingbar. Lernende Organisationen zeichnen sich auch dadurch aus, dass die Beschäftigten persönliche Visionen entwickelt und - was zumindest den Arbeitsbereich angeht - auch miteinander abgestimmt haben.

Im Vergleich zu Zielen sind Visionen auf einer höheren Ebene angesiedelt. Sie werden gespeist von den sehr persönlichen Antworten auf existentielle Fragen, wie z.B. nach der Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens und den zentralen Aufgaben, die man zu erledigen hat. Albert Einstein hat für sich in diesem Zusammenhang die Antwort formuliert: „Meine Aufgabe ist es, das Universum etwas freundlicher zu gestalten.“

Die Bedeutung einer klaren persönlichen Vision liegt darin, dass sie eine gleichsam unerschöpfliche Ressource für die Erreichung wichtiger Lebensziele darstellt. Denken Sie an Martin Luther King und seinen Satz „I have a dream...“ Dieser Lebenstraum hat ihm die Energie verliehen, seine Vision von der Gleichberechtigung der Bürgerinnen und Bürger in den Vereinigten Staaten unabhängig von ihrer Hautfarbe und ihrem ethnologischen Hintergrund anzustreben.

Lernende Organisationen, die eine Vision entwickelt haben, verfügen über eine Energiequelle, die es ihnen ermöglicht, den wachsenden Anforderungen zu entsprechen und Veränderungsprozesse proaktiv mitzugestalten.

Sie bleiben gut, weil sie immer besser werden.

Aktuelles aus dem Öffentlichen Dienst

Gesetz zur Änderung ruhegeldlicher Vorschriften verkündet

Gisela Scheffler

Die Bürgerschaft hat in ihrer Sitzung am 8. Juli 1999 das Gesetz zur Änderung ruhegeldrechtlicher Vorschriften beschlossen. Es ist im Hamburgischen Gesetz- und Verordnungsblatt Nr. 17 vom 21. Juli 1999 verkündet worden und im Allgemeinen am 1. August 1999 in Kraft getreten. Durch die Novelle werden sowohl das Erste Ruhegeldgesetz (1. RGG) in der Fassung vom 30. Mai 1995 (GVBl. Seite 108) als auch das Zweite Ruhegeldgesetz (2. RGG) vom 7. März 1995 (GVBl. Seite 53) geändert.

Das Gesetz enthält folgende Schwerpunkte:

- Alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Freien und Hansestadt Hamburg leisten im Interesse der Begrenzung des Versorgungsaufwandes vom 1. August 1999 an einen Beitrag zur Finanzierung der Zusatzversorgungsleistungen. Damit wird das Ergebnis der Tarifverhandlungen in der Tarifrunde 1998 auf die hamburgischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer übertragen. Zur Übertragung dieses Tarifabschlusses bedurfte es einer Änderung beider Ruhegeldgesetze. Die Beiträge für die hamburgischen Beschäftigten werden erstmals von den Bezügen für den Monat August 1999 einbehalten.
Versicherte der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder und damit ein großer Teil der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes leisten bereits seit dem 1. Januar 1999 einen Eigenbeitrag zur Zusatzversorgung. Sofern Beschäftigte ohne einen Anspruch auf Zusatzversorgung ausscheiden, werden die Beiträge erstattet.
- Nebenberufliche Arbeitsverhältnisse werden mit Wirkung vom 1. Januar 1998 in die Ruhegeldberechtigung nach beiden Ruhegeldgesetzen einbezogen, wenn sie der Rentenversicherungspflicht unterliegen. Hier werden Folgerungen aus dem 74. Tarifvertrag zur Änderung des BAT vom 5. Mai 1998 für die Ruhegeldgesetze gezogen.
- Rentenversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse mit weniger als der Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit entsprechender Vollbeschäftigter bzw. rentenversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse mit einer regelmäßigen Ar-

beitszeit von weniger als 18 Wochenstunden werden mit Wirkung vom 1. Januar 1998 auch in die Ruhegeldberechtigung nach dem 1. RGG einbezogen, wenn die Beschäftigungszeiten vor dem 1. April 1995 abgeleistet worden sind. Die Neuregelung entspricht der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 27. November 1997 - 1 BvL 12/91 - . Nach dem 31. März 1995 zurückgelegte entsprechende Beschäftigungszeiten sind schon nach dem bisher geltenden Recht (1. und 2. RGG) Wartezeit.

- Zeiten einer Altersteilzeitarbeit nach dem 30. April 1998 werden bei der Berechnung der ruhegeldfähigen Bezüge abweichend von der tatsächlichen Beschäftigung (Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit) mit 90% statt mit 50% berücksichtigt. Hier folgt Hamburg insbesondere einer entsprechenden Regelung in der Satzung der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder.
- Weitere Änderungen dienen vorwiegend der Anpassung an Änderungen der Alterssicherung in benachbarten Rechtsbereichen, u.a. im Beamtenversorgungsgesetz (z.B. zeitliches Vorziehen des Abschlags bei vorzeitiger Inanspruchnahme der Versorgungsbezüge, Verlängerung der Wartezeit für die Versorgung aus dem letzten Amt, Änderung der Höchstgrenzen beim Zusammentreffen mit Einkünften aus einer Verwendung im öffentlichen Dienst).

Noch ein Wort zum Verbleib der Beiträge:

Da die Eigenbeiträge der Beschäftigten der Sicherung der künftigen Zusatzversorgungsleistungen dienen sollen, fließen sie in ein eigenes hierfür errichtetes Sondervermögen. Das Sondervermögen darf ausschließlich zur Finanzierung der Zusatzversorgung verwendet werden. Nähere Einzelheiten hierzu ergeben sich aus dem am 22. Juli 1999 in Kraft getretenen Gesetz über das Sondervermögen "Zusatzversorgung der Freien und Hansestadt Hamburg" vom 14. Juli 1999 (GVBl. Seite 146).

Bleibt zu hoffen, dass die Eigenleistungen dazu beitragen, das jetzige Niveau der Zusatzversorgung zu garantieren!

Tagungsbericht: „Gesunde Städte brauchen gesunde Kommunalverwaltungen“

Dr. Horst Knoth, Arbeitsmedizinischer Dienst

Im März '99 stellte die Stadtverwaltung Detmold im Rahmen eines 2-tägigen Workshops ihr betriebliches Gesundheitsförderungskonzept interessierten Mitgliedern des "Gesunde Städte-Netzwerks" vor, dem auch Hamburg angehört.

Ähnlich wie Hamburg hat auch die Stadt Detmold als Antwort auf die Konsolidierungsnotwendigkeiten der öffentlichen Haushalte mit der Modernisierung der Verwaltung nach den Prinzipien des Neuen Steuerungsmodells reagiert. Besonderer Wert wurde dabei auf eine mitarbeiter- und kundenorientierte Personalführung und -entwicklung gelegt. Die Lösung dieser Aufgaben sah man in einer engen Verknüpfung des Neuen Steuerungsmodells mit einem modernen Konzept der betrieblichen Gesundheitsförderung, das im folgenden vorgestellt wird.

Grundlage des betrieblichen Gesundheitsförderungskonzepts der Stadt Detmold sind die 4 Stufen des Regelkreises eines Qualitätsmanagements: Problemdefinition - Planung - Intervention - Evaluation. Zur Umsetzung wurde eine Projektgruppe "Betriebliche Gesundheitsförderung" eingerichtet, die alle Einzelmaßnahmen koordiniert und eine regelmäßige Gesundheitsberichterstattung sicherstellt. Dabei werden u.a. folgende Informationsquellen systematisch genutzt:

- Daten der internen Krankenstandsstatistik
- Statistiken der Krankenkassen
- Arbeitsplatzbelastungsanalysen
- Mitarbeiterbefragungen
- Ergebnisse der Gesundheitszirkel.

Die erhobenen Daten und Befunde werden in einem Steuerungsgremium (Arbeitskreis Gesundheit) bewertet. Maßnahmen werden nach Prioritäten geordnet, die Durchführung überwacht und abschließend evaluiert.

Mitglieder des Arbeitskreises sind:

Amtsleitung, Personalrat, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt, Innerer Sozialer Dienst, Produktverantwortlicher Organisations- und Personalentwicklung, ein Moderator der Gesundheitszirkel sowie ein Vertreter der Projektgruppe "Betriebliche Gesundheitsförderung". Bei Bedarf können weitere interne und externe Experten hinzugezogen werden.

Die Arbeitsweise der Gesundheitszirkel ist nach dem sog. Berliner Modell (FRICZEWSKI) abgeleitet, d.h. die Kernbesetzung beschränkt sich auf eine Hierarchieebene, Experten (z.B. Betriebsarzt, Fach-

kraft für Arbeitssicherheit) und Vorgesetzte werden nur bei Bedarf hinzugezogen.

Auf der Tagung berichteten verschiedene Referenten über die inzwischen 5-jährigen Erfahrungen mit diesem Projekt. Die vorgegebenen Ziele der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung seien erreicht worden:

- Verringerung der Arbeitsunfähigkeitstage um mindestens 1 % (jährliche Ersparnis ca. 400.000,-)
- Identifikation und Abbau von Arbeitsplatzmängeln und Stressbelastungen
- Verbesserung der Arbeitsergebnisse und des Betriebsklimas.

Aus Sicht des AMD belegen diese Erfahrungen aus Detmold, dass auch im öffentlichen Dienst professionelle betriebliche Gesundheitsförderung als Teil eines Qualitätsmanagements ein erfolgversprechender Beitrag zur effizienten Gestaltung des Verwaltungshandelns sein kann. Dabei gilt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind, arbeiten kundenorientierter und weisen geringere krankheitsbedingte Fehlzeiten auf.

Nach heutigem Kenntnisstand bestehen die Probleme nicht in der Konzeption, sondern in der Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung. Der Aufwand erscheint häufig als zu hoch, der Erfolg wird bezweifelt, die Interessen der Akteure divergieren, Kommunikationsstrukturen der Konfliktbearbeitung fehlen und ein konventionelles Krankheitskonzept behindert salutogene Prozesse. Der Weg der Stadt Detmold, betriebliche Gesundheitsförderung und Modernisierung nach dem neuen Steuerungsmodell systematisch miteinander zu verzahnen, nutzt Synergieeffekte, die sich aus den Konzepten der Organisations- und Personalentwicklung auf der einen und aus den gesetzlichen Erfordernissen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf der anderen Seite ergeben. Auch soziale Angebote wie die betriebliche Suchtberatung und die Betreuung von Schwerbehinderten können hier in ein Gesamtkonzept integriert werden.

Gesundheitsförderung für Alt und Jung

Dr. Michael Peschke, Arbeitsmedizinischer Dienst

Die Demographie zeigt es uns: Das Durchschnittsalter der Belegschaften in deutschen Unternehmen und Verwaltungen wird sich in den nächsten Jahren kontinuierlich erhöhen.

Die Hamburgische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e.V. (HAG) als Veranstalter will in dieser Tagung zeigen, dass es bereits Ansätze der Personalentwicklung und Arbeitsorganisation gibt, die diesem Trend Rechnung tragen.

Fachtagung

Ältere Beschäftigte: Freisetzen oder Integrieren ?

11. November 1999,

9.00 – 18.00 Uhr,

Veranstaltungsort: AOK Hamburg,
Pappelallee 22-26

Hier ist Kreativität gefordert. Diese muss darauf ausgerichtet sein, vorhandene Qualifikationen und Erfahrungen der älteren Beschäftigten zum Vorteil aller zu nutzen. Die erfolgreiche Durchführung von Innovationen und die damit verbundenen positiven Auswirkungen auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten können sich als entscheidender Wettbewerbsvorteil herausstellen. Gleichberechtigt neben der ökonomischen Sicht ist die ethische Ver-

antwortung den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber anzusehen. Nicht selten werden diese Bemühungen mit Misstrauen, Skepsis und Widerständen begleitet. Hier gilt es Vorurteile abzubauen und das Chancenpotential zu nutzen.

Die Veranstaltung möchte Unternehmens- und Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte, Entscheidungsträger in Verbänden, Wissenschaft und Politik und nicht zuletzt die betroffenen Erwerbstätigen selbst ansprechen.

Themen der Tagung sind u.a.:

- Der demografische Wandel erfordert neue Personalkonzepte (Dr. G. Breitkreuz; Unternehmensberater)
- Die Sichtweise der Gewerkschaften (B. Janßen; IG Metall)
- "Pro 40" Orientierungsprogramm für Beschäftigte in der zweiten Berufshälfte (A. Brüggemann; Lufthansa)
- "Finn Age" – die Bedeutung älterer Menschen im Arbeitsleben (Prof. J. Ilmarinen; Finnland)

Die Teilnahme an der Veranstaltung ist kostenfrei. Anmeldungen sind bis zum 15.10.1999 an die HAG (FAX 632 58 48) zu richten. Für weitere Informationen steht Dr. Michael Peschke, Arbeitsmedizinischer Dienst (Tel. 428 41 21 00) zur Verfügung.

Das Schwerpunktthema der kommenden Ausgabe von *blickpunkt personal*:

blickpunkt personal 4/99 wird sich dem Schwerpunktthema Personalplanung 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* 4/99 ist für den 13. November 1999 vorgesehen.

Wir freuen uns auf Ihre Beiträge!

Das Redaktionsteam

ENA: L`état est moi - Notizen zu einer etwas anderen Ausbildung für den höheren Verwaltungsdienst -

Jan Behrens und Catherine Ebah-Moussa

Am 17./18. Juni 1999 hatten zwei Hamburger Wirtschaftsreferendarinnen und ein Wirtschaftsreferendar die Gelegenheit, in Strasbourg mit Studierenden der französischen Verwaltungshochschule ENA (Ecole Nationale d'Administration) zusammenzutreffen. Diese Begegnung fand im Rahmen des 6. Deutsch-Französischen Verwaltungskolloquiums der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer statt - und hat uns nachhaltig beeindruckt.

Nicht nur, daß die Studierenden einen schwierigen *concours* (Wettbewerb bzw. Aufnahmeprüfung) bestehen müssen und sich nach dem Ende ihres Studiums an der ENA die besten Posten in der Verwaltung aussuchen (!) können (per Dekret des *Premier Ministre*), sondern vor allem die hoheitliche und selbstbewußte Attitüde der *Enarchen*, d.h. der Studierenden und Absolventinnen und Absolventen der ENA, und das ganze vornehme Ambiente der Hochschule hat uns erstaunt.

Am Eingang der Hochschule stehen Gendarmen (französische Militärpolizei), die alle Eintretenden genauestens überprüfen, der Hörsaal gleicht einem modernen Konferenzzentrum mit bequemen, leuchtend blauen Sesseln und ausgefeilter Technik. Das alte historische ENA-Gebäude ist stilvoll restauriert und in der Eingangshalle wandelt man auf glattem, glänzendem Marmor. An der Seitenwand der Lobby strahlen dem Betrachter einhundertundvier Gesichter im Hochglanz entgegen - das sind Fotos der erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen des letzten Jahrgangs - der *Promotion Cyrano de Bergerac* - wie man an der ENA sagt. Es versteht sich, daß hier jeder Jahrgang auch eine eigene Be-

zeichnung trägt. Aha, dachten wir, so studiert also die französische Verwaltungselite. Was aber ist nun das Besondere an der ENA? Wie kommt man an einen der begehrten Studienplätze? Und können vielleicht auch bereits erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der deutschen öffentlichen Verwaltung hier noch etwas lernen?



Quelle: Centre des Etudes Européennes de Strasbourg

Die ENA – Symbol des Französischen Staates

Die ENA untersteht direkt dem *Premier Ministre*, dem französischen Regierungschef, nicht etwa einem Ministerium oder einer nachgeordneten Behörde. Seit 1945, dem Jahr der Gründung, gibt es 7.220 *Enarchen*, unter ihnen sind Valéry Giscard d'Estaing, Jacques Chirac, Lionel Jospin, Michel Rocard, Edouard Balladur - die erste Garnitur französischer Staatsmänner. Auch ein Drittel der gegenwärtigen Regierungsmit-

glieder haben einmal an der ENA gebüffelt. Es wäre aber ein Mißverständnis, die ENA als eine in sich abgeschlossene französische Trutzburg abzutun. Schon nach außen präsentiert sich die ENA weltoffen und international - auf ihrer Internetseite gibt es Informationen in drei Sprachen und der Jahresbericht wird auch in Englisch und Deutsch veröffentlicht. 2.000 ENA-Absolventinnen und Absolventen sind nicht-französischer Herkunft - das multikulturelle Umfeld kann man bereits durch einen Aufenthalt in der Cafeteria spüren, und auch viele der Namen unter den Fotos wollen so gar nicht französisch klingen.

Die Aufnahmeprüfung – der concours

Das Auswahlverfahren für Beamtenstellen im öf-

fentlichen Dienst - und da macht die ENA keine Ausnahme - nennt sich *concours*. Aber zuerst einmal ein kleiner Ausflug in das französische Beamtenrecht: das aus Deutschland bekannte Laufbahnprinzip gibt es auch in Frankreich, so entspricht der höhere Dienst der dortigen Kategorie A. Wichtiger jedoch ist der Begriff des *corps*, der aus der Zeit der Französischen Revolution stammt und eine bestimmte Berufsgruppe von Beamtinnen und Beamten meint. Im öffentlichen Dienst Frankreichs gibt es ca. 900 solcher *corps*, die einer jeweils spezifischen Zugangsregelung unterworfen sind. Was zunächst der Mobilität im öffentlichen Dienst als abträglich angesehen werden kann, wird durch das Prinzip der Wettbewerbsprüfung, den *concours*, wieder kompensiert.

Durch den *concours* erhalten alle eine Chance, interne und externe Bewerberinnen und Bewerber - und so funktioniert es dann auch an der ENA. Man schaue sich das Foto der Absolventinnen und Absolventen in der Eingangshalle noch einmal genauer an - die eine Hälfte blutjung - die andere Hälfte schon deutlich ältere Semester. Externe Bewerber sind nämlich Personen mit Hochschulzugangsberechtigung, in der Regel junge Abiturienten Anfang zwanzig. Interne Bewerber kann man wohl mit dem Begriff des/der Aufstiegsbeamten/in übersetzen, sie sind durchschnittlich zehn Jahre älter als die Externen. Für jene Beamtinnen und Beamte bietet die ENA die Chance der Höherqualifizierung, teilweise den Aufstieg aus niedrigeren Laufbahngruppen. *Concours externe* und *concours interne* werden an der ENA getrennt abgenommen. Schwer sind sie beide, durchschnittlich schafft es nur etwa jede/r fünfzehnte Bewerber/in (extern) bzw. jede/r sechste (intern). In den letzten Jahren wurde die ENA für eine dritte Bewerbergruppe geöffnet, nämlich für bewährte Führungskräfte außerhalb der Verwaltung. Der *concours* selber besteht aus schriftlichen Prüfungen und Sprachtests.

Erst betreute Praktika, dann ein straffes Studium

Die ENA-Ausbildung gliedert sich in einen praktischen und einen theoretischen Teil. Verfolgen wir einmal den Ablaufplan des gegenwärtigen Jahrganges, mit dem wir am Rande der Kolloquien und in den Kaffeepausen parlieren konnten. Der neue Jahrgang ist mit *Averroes* nach einem mittelalterlichen arabischen Philosophen benannt - zwei *Enarchen* gestanden uns glatt, daß sie diesen Namen auch erst an Ort und Stelle kennenlernten.

Nach bestandener Aufnahmeprüfung geht es im Januar los mit zwei Praktika, die bei einer *préfecture* (Kommunalverwaltung), einer Botschaft oder bei einem - zumeist multinationalem - Unternehmen abgeleistet werden. Im Vordergrund stehen praktische Projektaufgaben, so z.B. eine Arbeit über die

Einführung der 35-Stunden-Woche in einer *préfecture* oder das Jahr-2000-Problem in einem Unternehmen. Als vorbildlich kann die intensive Vor- und Nachbereitung dieser Praktika gelten. Es finden mehrere sogenannte Zuweisungs- und Bilanzgespräche statt. Nach dem Abschluß des Praktikums erfolgt ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch in Nachbearbeitungsseminaren und die Veröffentlichung der Mitschriften. Es ist sichergestellt, daß auch zukünftige Generationen von den Praktikumsmitschriften der *Enarchen* profitieren werden, denn inzwischen lagern im französischen Nationalarchiv in Fontainebleau mehrere Dutzend Meter Praktikumsnotizen und -kommentare. Über Internet wird während der Praktikumszeit ständig Rücksprache mit der Hochschule gehalten. Ob nun auch die e-mails mittlerweile ins Archiv wandern, konnten wir dann doch nicht in Erfahrung bringen.

Das eigentliche Studium beginnt im Januar des folgenden Jahres in Strasbourg, um dann nach der Sommerpause in Paris fortgesetzt zu werden. Es dauert insgesamt 14 Monate. Auf dem Lehrplan stehen folgende Themenblöcke: Politik der lokalen Körperschaften, EU- Angelegenheiten, Organisation der öffentlichen Verwaltung, Haushalt und Steuern, Wirtschaftspolitik und internationale Fragen. Ein besonderes Augenmerk gilt der praktischen Lösungskompetenz: geübt werden Sitzungsabläufe, Verhandlungstechniken und Führungsstile. Neben Vorlesungen treten Fallstudien und Simulationsübungen. Originalakten und Entscheidungsvorgänge der französischen Verwaltung werden zu Arbeitsskripten zusammengebunden, die in Gruppenhausarbeiten zu bearbeiten sind.

Classement final - der steile Aufstieg in der Grande Nation

Hat man es dann geschafft, winkt nicht nur der Beamtenstatus, sondern der Rechtsanspruch auf Übernahme in den Staatsdienst. Entscheidend ist letztlich das berühmte *Classement final* - das Ranking der Absolventinnen und Absolventen nach Endnoten. Die besten Bewerberinnen und Bewerber wählen sich ihr Wunschministerium selbst, in der ENA-Broschüre heißt es etwas verklausulierter, aber deutlich genug: " Die jeweilige Zuordnung erfolgt gemäß den Wünschen jedes einzelnen und in Abhängigkeit vom Platz des Schülers in der Rangliste".

Wie kommt man von Hamburg nach Paris ?

An ausländische Hörerinnen und Hörer macht die ENA zwei Angebote: einen "langen internationalen Studiengang" (18 Monate) und einen "kurzen internationalen Studiengang" (9 Monate). Beide Studiengänge sind verkürzte Versionen des vollen Studienprogramms, wobei die einzelnen Studien-

bausteine gemeinsam mit den französischen *Enarchen* abgeleistet werden. Beide Ausbildungsgänge können mit einem *Master of Public Administration* abgeschlossen werden, wobei sich der kurze Studiengang exklusiv an erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes richtet.

Im Rahmen dieses Weiterbildungszyklus wird eine 10-wöchige Praktikumsphase in der französischen Verwaltung absolviert, es werden Kurse über die Verwaltung und die Institutionen Frankreichs angeboten und diverse Informationsseminare besucht. Im weiteren Verlauf bearbeiten die Aufbauhörer ein individuelles Projekt, sie hören eine Unterrichtseinheit über Wirtschaft, Kommunikation und Management und nehmen an Konferenzen sowie Reisen zu den Europäischen und Französischen Institutionen teil - also ein vollgepacktes Programm für diesen relativ kurzen Zeitraum. Am Ende kehren die erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen wieder an ihre Herkunftsbehörde zurück. Dieser Weiterbildungsstudiengang eignet sich sicherlich hervorragend dazu, die deutsche Verwaltungspraxis einmal international auf den Prüfstein zu stellen und weltweite Kontakte in Verwaltung und Politik zu knüpfen. Seit der Einführung der internationalen Komponente im Jahre 1949 haben denn auch über dreihundert Deutsche ihren ENA-Abschluß gemacht.

Fazit

Wie wir gesehen haben, ist die französische Verwaltungsausbildung an der ENA durch die zentralistische Staatsidee geprägt und die Hochschule daher bestrebt, Generalisten auszubilden, die universell einsetzbar und national sowie international verwendbar sind. Interessant zu sehen ist hierbei, wie die zukünftigen Ministerinnen und Minister, hohen Verwaltungsbeamtinnen und -beamten sowie Unternehmenslenkerinnen und -lenker auf diese Aufgaben vorbereitet werden. Bemerkenswert er-

schien uns dabei, daß die *Enarchen* nicht unbedingt eine rechtswissenschaftliche Vorbildung besitzen, sondern eher eine politologische - also ganz anders als in Deutschland - und daß das Studienfach für die Aufnahme an die ENA keine entscheidende Rolle spielt¹. Die Idee des *concours*, für den eine mehrjährige intensive Vorbereitung notwendig ist und das ständige Bewußtsein, daß man sich am Ende der

Ausbildung einen Platz im *ranking* erarbeiten muß, erschien uns verglichen mit deutschen Verhältnissen ziemlich ungewöhnlich. Trotz der immensen Leistungsorientierung waren die *Enarchen* aber fröhlich und entspannt - wahrscheinlich, weil sie mit dem Studienplatz an der ENA einer rosigen Zukunft entgegensehen können. Der Besuch der ENA hat uns sehr beeindruckt, und wir sind gespannt auf die Berichte der Wirtschaftsreferendarinnen und Wirtschaftsreferendare im nächsten Jahr, wenn die *Enarchen* auf einen Gegenbesuch an die Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften nach Speyer kommen.

Bewerbungsvoraussetzungen für den 18-monatigen internationalen Studiengang

Die Bewerberinnen und Bewerber müssen:

1. Beamter / Beamtin oder Angestellter / Angestellte im öffentlichen Dienst sein,
2. über einen Hochschulabschluß verfügen (i.d.R. Universitätsabschluß),
3. jünger als 35 Jahre alt sein,
4. die französische Sprache mündlich und schriftlich hervorragend beherrschen,
5. über gute Kenntnisse der Gesellschaft und der Institutionen in Frankreich und
6. der Europäischen Institutionen verfügen und sich für internationale Fragen interessieren.

Bewerbungsvoraussetzungen für den 9-monatigen internationalen Studiengang

Die Bewerberinnen und Bewerber müssen:

1. Beamter / Beamtin oder Angestellter / Angestellte im öffentlichen Dienst sein,
2. über eine solide Berufserfahrung verfügen und Verantwortungsträger sein,
3. mindestens 35 Jahre alt sein und
4. die französische Sprache schriftlich und mündlich hervorragend beherrschen.

Quellen:

- ENA: Rapport d'activité . Strasbourg, 1998
- Heinrich Siedentopf: Vergleichende Anmerkungen zur Ausbildung des Führungsnachwuchses der Verwaltung - Esprit de corps und esprit de service, in: Die öffentliche Verwaltung, 1984, S. 529-536
- Jacques Ziller: Der öffentliche Dienst in Frankreich, in: ZBR, 1997, S. 333-341
- www.ena.fr

¹ Lesenswert zum historischen Hintergrund Ziller 1997, S. 339, und sein Hinweis, daß der öffentliche Dienst in Frankreich sich im Gegensatz zum preußischen Staatsdienst von Beginn an mehr als unternehmerische und Ingenieursverwaltung denn als rechtsanwendende Verwaltung begriff.

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,
Volker Wiedemann

Druck:

Druckerei der JVA Am Hasenberge

Auflage:

1.200 Stück

Ausgabe:

3. Jahrgang, September/Oktober 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 Parteinarbeit 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.