

Gestaltung der Einführungsfortbildung im BMZ als Instrument der Personal und Kulturentwicklung

Diplomarbeit

an der Fachhochschule des Bundes

für öffentliche Verwaltung

Fachbereich Allgemeine Innere Verwaltung

im Fach: **Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung**

vorgelegt von: **Claudia Döhler**

Lehrgang 94 Kurs 53

Erstprüfer: **Professor Dr. Burkhardt Krems, Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung**

Zweitprüferin: **Regierungsdirektorin Susanne Schraa, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung**

Themenstellung am: 01.04.2003

Bearbeitungsbeginn: 02.04.2003

Vorgelegt am: 27.05.2003

Inhalt

Verzeichnis der Bilder	3
Liste der Abkürzungen.....	4
1 Einleitung	6
2 Personal- und Kulturentwicklung allgemein.....	7
2.1 Personalentwicklung.....	7
2.1.1 Begriff der Personalentwicklung	7
2.1.2 Personalentwicklung als Teil des Personalmanagement.....	9
2.1.3 Ziele von Personalentwicklung	12
2.1.4 Konzept und Umsetzung der Personalentwicklung	15
2.1.5 Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Instrument der Personalentwicklung.....	17
2.2 Kultur und Kulturentwicklung	27
2.2.1 Kulturbegriff.....	27
2.2.2 Das Kulturmodell nach Schein	28
2.2.3 Funktionen von Kultur.....	29
2.2.4 Kulturentwicklung.....	30
2.2.5 Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Instrument der Kulturentwicklung.....	33
3 Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ.....	33
3.1 Ziele der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ.....	33
3.1.1 Allgemeine Ziele des BMZ.....	34
3.1.2 Ziele der Personalentwicklung im BMZ.....	34
3.1.3 Ziele des Programms „Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“	35
3.2 Konzeption.....	35
3.2.1 Rahmenkonzeption.....	35
3.2.2 Das Konzept „Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“	36
3.3 Tatsächliche Umsetzung der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	41
3.3.1 Einführung im Vorfeld der Arbeitsaufnahme.....	41
3.3.2 Begrüßung und Einführung am Einstellungstag	42
3.3.3 Einarbeitung in des ersten Tagen und Wochen	42
3.3.4 Hausinterne Einführungsfortbildung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	43
3.3.5 Externe Einführungsfortbildung	47
3.3.6 Sonstige Angebote für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Das Patenmodell der Gruppe junger Mitarbeiter.....	48
4 Bewertung des Systems „Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ im BMZ.....	49

4.1	Die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Instrument der Personalentwicklung.....	49
4.1.1	Vorstellung der Kriterien	49
4.1.2	Bewertung der Ziele und Maßnahmen.....	50
4.1.3	Bewertung der Umsetzung.....	54
4.2	Die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Instrument der Kulturentwicklung.....	60
4.2.1	Vorstellung der Kriterien	60
4.2.2	Bewertung der Ziele und Maßnahmen.....	61
4.2.3	Bewertung der Umsetzung.....	63
5	Fazit.....	65
	Literaturverzeichnis.....	67
	Verzeichnis nicht öffentlicher Quellen.....	70

Verzeichnis der Bilder

Abbildung 1: Betrachtungsebenen und Aspekte betrieblichen Geschehens	9
Abbildung 2: Begriffszusammenhang des Personalmanagement nach Berthel	10
Abbildung 3: Grundsystematik nach Scholz.....	11
Abbildung 4: Ziele der Personalentwicklung.....	13
Abbildung 5: Personalstrategie und Gesamtstrategie.....	13
Abbildung 6: Übersicht über Einführungsinstrumente.....	26
Abbildung 7: Kulturmodell nach Schein.....	28
Abbildung 8: Typischer Verlauf eines Kulturwandels	31
Abbildung 9: Übersicht über die Module der Einführungsfortbildung im BMZ.....	45
Abbildung 10: Häufigkeitsverteilung "Nutzen für die tägliche Arbeit"	56
Abbildung 11: Diagramm "Der erste Eindruck"	57
Abbildung 12: Gefühlte Belastung in den ersten Wochen	59

Liste der Abkürzungen

Abb.	Abbildung
AsDB	Asian Development Bank, Asiatische Entwicklungsbank
BAköV	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft
DFID	Department For International Development
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
Dr.	Doktor
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
Gesch.-Z.	Geschäftszeichen
GjM	Gruppe junger Mitarbeiter
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnik
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
MA	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
o.g.	oben genannt
PDF	Portable Document Format

S.	Seite
sog.	sogenannt
TZ	Technische Zusammenarbeit
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
URL	Universal Resource Locator
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VN	Vereinte Nationen
WZ	Wirtschaftliche Zusammenarbeit
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

Am 1. Dezember 1999 verabschiedete die Bundesregierung ihr Leitbild und Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“¹. Damit will sich die Bundesregierung auf den Weg zu einer konzentrierten Gesamtreform in der Bundesverwaltung machen. Eines der vier Prinzipien des Leitbildes ist dabei die „Effiziente Verwaltung“. Das Ziel nimmt darin der motivierten Beschäftigten einen besonderen Stellenwert ein. Die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sollen durch eine wettbewerbsfähige Personalstruktur und Motivation der Beschäftigten erreicht werden. Eines der Leitprojekte ist dabei die „Personalentwicklung in der Bundesverwaltung“. Demnach sollen alle Ministerien bis 2001 Personalentwicklungskonzepte erarbeiten.

Anhand eines Ministeriums, dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), soll nun dargestellt und bewertet werden, wie die Umsetzung dieser Vorgabe des Programms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ erfolgt ist. Dabei soll in erster Linie auf ein Element dieser Personalentwicklung, die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eingegangen werden und zwar unter der zentralen Fragestellung:

Ist die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ ein geeignetes Instrument der Personalentwicklung?“

Darüber hinaus soll parallel dazu untersucht werden, inwieweit mit der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Elemente der Kultur und Kulturentwicklung verfolgt werden. Hierbei lautet die zentrale Fragestellung:

Ist die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ ein geeignetes Element der Kulturentwicklung?“

Als Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt dabei das gesamte System verschiedener Maßnahmen, welche geschaffen wurden, um neuen Kolleginnen und Kollegen den Einstieg in eine Organisation zu erleichtern. Hervorstechendes Element hierbei wird sicher, wie dem Titel dieser Arbeit zu entnehmen ist, die Einführungsfortbildung sein. Jedoch soll, um eine ganzheitliche Betrachtungsweise zu ermöglichen, dieses Element nicht allein untersucht, sondern im Zusammenhang mit den weiteren Maßnahmen dargestellt werden.

¹ Bundesregierung: Moderner Staat – Moderne Verwaltung

Im Folgenden soll im Kapitel 2 damit begonnen werden, die Grundlagen von Personal- und Kulturentwicklung anhand eines intensiven Literaturstudiums zu erarbeiten und jeweils die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Themenkomplex einzuordnen. Im Kapitel 3 wird die Konzeption und Umsetzung zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ beschrieben. Das Kapitel 4 bewertet diese Konzeption und deren Umsetzung. Abschließend werden die Ergebnisse der Arbeit in einem kurzen Fazit zusammengefasst.

2 Personal- und Kulturentwicklung allgemein

An dieser Stelle sollen die Begriffe Personal- und Kulturentwicklung definiert und in ihrem jeweiligen Zusammenhang dargestellt werden. Zudem soll die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils als Instrument der Personal- als auch der Kulturentwicklung vorgestellt werden.

2.1 Personalentwicklung

2.1.1 Begriff der Personalentwicklung

Es gibt keine einheitliche Definition für den Begriff der Personalentwicklung. Vielmehr gibt es eine ganze Bandbreite von Definitionen mit unterschiedlichen Reichweiten und Schwerpunktsetzungen².

Das Verständnis von Personalentwicklung beginnt als „Sammelbegriff für i.d.R. systematisch und langfristig angelegte Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung in Unternehmen und Verwaltungen“³. Dies ist wohl eine der einfachsten Definitionen, jedoch entspricht diese Verengung von Personalentwicklung auf Aus-, Fort- und Weiterbildung nicht mehr der herrschenden Meinung. Diese geht von einem wesentlich breiteren Spektrum aus.⁴

So definiert z.B. Krems Personalentwicklung als „Teilfunktion des Personalmanagements, dass die Deckung des Personalbedarfs durch Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter anstrebt, gleichzeitig aber auch wichtige Beiträge zur Motivation, der Entwicklung der Kultur und zur Erreichung der sozialen Ziele des Unterneh-

² Nentzel, Kapitel 1.2.1, S. 20

³ Brockhaus Enzyklopädie, Begriff: Personalentwicklung

⁴ Vgl. u.a. Nentzel, Kapitel 1.2.1, S. 21

mens/der Behörde leisten kann, u.U. auch für weitergehende gesellschaftliche Ziele“⁵.

Der Staatssekretärsausschuss Moderner Staat – Moderne Verwaltung, welcher die Umsetzung des gleichnamigen Programms der Bundesregierung vorantreiben soll, definiert nun Personalentwicklung für den Bereich der Bundesverwaltung folgendermaßen:

„Personalentwicklung ist die gezielte Förderung und Entwicklung der Beschäftigten entsprechend der Notwendigkeiten des Dienstherrn und unter Berücksichtigung der Qualifikation und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit ist Personalentwicklung als Teil der Organisationskultur ein systematisch gestalteter Prozess.“⁶

Personalentwicklung ist also nicht nur eine einseitige „fremdgesteuerte Entwicklung eines passiven Rollenträgers durch Qualifizierungsmaßnahmen“⁷, sondern vielmehr erhebt sie den Anspruch, sowohl die Anforderungen der Organisation an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch die individuellen Ziele aller Beschäftigten in Einklang zu bringen⁸. Grundlage hierfür ist ein einheitliches, systematisches Konzept⁹, das sogenannte Personalentwicklungskonzept.

Zusammenfassend lassen sich also die folgenden zentralen Inhalte und Merkmale¹⁰ einer umfassenden Personalentwicklung ableiten. Personalentwicklung umfasst:

- Maßnahmen zur Verbesserung der Qualifikation
- Zielverwirklichung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Verbesserung des Mitarbeiterpotentials zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben
- Prozessorientierung

⁵ Krems, Definition Personalentwicklung

⁶ Staatssekretärsausschuss, Definition

⁷ Frey, 3. Kapitel 4.1, S. 88

⁸ Ahrens / Lotzkat, Verwaltung und Management 1996, S. 94; vgl. auch Drumm, Kapitel 6.3.1.2, S. 382

⁹ Berthel, Kapitel D. V. 1. S. 202

¹⁰ übernommen aus Duelli, „Was ist Personalentwicklung?“, S. 14

Wenn also eine Maßnahme bzw. ein Maßnahmenpaket diese Merkmale erfüllt, so kann von moderner Personalentwicklung gesprochen werden.

2.1.2 Personalentwicklung als Teil des Personalmanagement

Wie bereits die o.g. Definition von Krems verdeutlicht, ist Personalentwicklung nur *ein* Aufgabenfeld innerhalb des weitreichenden Gebietes des Personalmanagement¹¹ und darf deshalb nicht isoliert betrachtet werden.

Hinsichtlich der Systematik des Personalmanagement und der Einordnung der Personalentwicklung darin gibt es in der Fachliteratur unterschiedliche Ansätze. Es soll sich hier darauf beschränkt werden, zwei dieser Theorien vorzustellen und vergleichend abzuwägen.

a) Die Systematik des Personalmanagement nach Berthel

*Berthel*¹² definiert Personalmanagement als Teil der Führung. Dabei teilt er Führung in verschiedene Handlungs- und Betrachtungsebenen ein.

	Materieller Aspekt	Personeller Aspekt
Systemebene	Gestaltung von Güter- und Wirkungssystemen	Gestaltung von Systemen zur (Lenkung der) Verhaltenssteuerung
Prozessebene	Steuerung der Güterprozesse (Real-, Nominal-, Informationsprozesse)	Steuerung von Verhaltensweisen durch (Führungs-) Prozesse
Güterebene	Gütereinsatz, -transformation, und -ausbringung	Arbeitsleistung als Einsatzgut

Abbildung 1: Betrachtungsebenen und Aspekte betrieblichen Geschehens

¹¹ Nentzel, Kapitel 1.4, S. 35

¹² Berthel, Kapitel A II., S. 6 ff.

Personalmanagement hat laut Berthel die Führungstätigkeiten der hier grau unterlegten Felder zum Inhalt, d.h. ausschließlich den personellen Aspekt der Systemgestaltung und Prozesssteuerung. Daraus ergibt sich, dass er das Personalmanagement in zwei große Teilbereiche, entsprechend den beiden grauen Feldern, unterteilt.

Der Teil der Verhaltenssteuerung „ist gleichbedeutend mit Führung **des** Personals“¹³. Dies beinhaltet sowohl die Mitarbeiterführung durch den unmittelbaren Vorgesetzten, als auch die Handhabung von im Rahmen der Systemgestaltung geschaffenen Systemen.

Der andere Teil, die Systemgestaltung, behandelt „Führungstätigkeiten **für** das Personal“¹⁴. Darunter versteht Berthel die Schaffung von Systemen, die sich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehen.

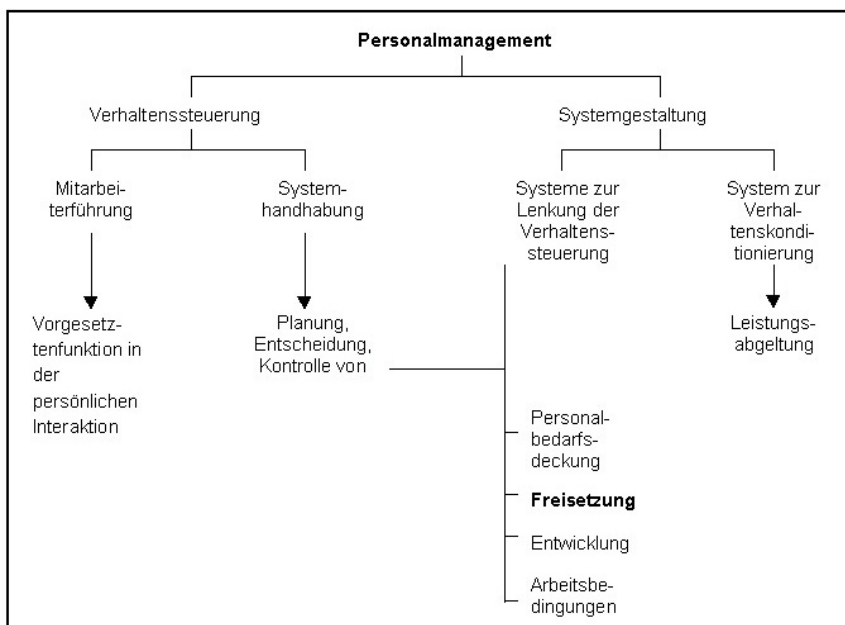


Abbildung 2: Begriffszusammenhang des Personalmanagement nach Berthel¹⁵

Damit hat Personalmanagement einen funktionsübergreifenden Charakter und Einfluss auf alle Tätigkeiten der Organisation. Weiterhin vertritt Berthel die Meinung, dass Personalmanagement nicht automatisch vorliegt, wenn diese Teile ganz oder teilweise abgedeckt werden. Erst wenn dies unter Zugrundelegung eines

¹³ Berthel, 7. Kapitel A II, S. 7

¹⁴ Berthel, 8. Kapitel A II, S. 7

¹⁵ entlehnt von Berthel, Abb. 2, S. 7

einheitlichen und in sich geschlossenen Konzeptes erfolgt, kann von Personalmanagement gesprochen werden.

Laut diesem Konzept ist also Personalentwicklung sowohl Teil der Systemgestaltung, als auch der Verhaltensteuerung. Während der Konzeption gehört Personalentwicklung in den Bereich der Systemgestaltung. Bei der Ausführung dieses Konzeptes allerdings zählt Personalentwicklung zur Verhaltenssteuerung.

b) Die Systematik des Personalmanagement nach Scholz

Eine andere Systematik des Personalmanagement entwickelt Scholz¹⁶. Er betrachtet Personalmanagement als Teil des allgemeinen Managementprozesses und überträgt daher die drei üblichen Managementebenen - strategisch, taktisch und operativ - auf das Personalmanagement, welche jedoch mit spezifisch personalwirtschaftlichen Inhalten gefüllt werden müssen.

Personalmanagementfelder		Personalmanagementebenen		
		strategisch	taktisch	operativ
	Personalbedarfsbestimmung			
	Personalbestandsanalyse			
Personalveränderung	Personalbeschaffung			
	Personalentwicklung			
	Personalfreisetzung			
	Personaleinsatz			
	Personalkostenmanagement			
	Personalführung			

Abbildung 3: Grundsystematik nach Scholz¹⁷

Scholz sieht also Personalentwicklung als ein Teil des Personalmanagementfeldes Personalveränderung. Er unterteilt es wiederum in die drei Ebenen strategische, taktische und operationale Personalentwicklung.

c) Zusammenfassung

Vergleicht man nun die beiden Methoden zur Systematik des Personalmanagement, so erkennt man allein an der länger der Aus-

¹⁶ Scholz, Vorwort zur 5. Auflage, S. V ff, sowie Punkt 2 Methodik, S. 83 ff

¹⁷ Scholz, Übersicht I, S. VI

fürungen, dass das Modell von Berthel verworrener und nicht so einfach strukturiert ist. Die Betrachtungsweise von Scholz hat den Vorteil, dass sie umfassender ist, als die von Berthel, da die verschiedenen Maßnahmen und Instrumente nicht nur eindeutig dem Feld Personalentwicklung zugeordnet werden kann, sondern auch noch nach der Reichweite ihrer Wirkungen her unterteilt werden können. Diese ist auch insoweit für diese Betrachtung praktisch, da auch auf Veränderungen bzw. Entwicklungen der Kultur eingegangen werden soll. Da solche Kulturänderungen normalerweise strategischer Natur sind¹⁸, ist die Unterteilung bei Scholz überaus sinnvoll und wird daher bei der weiteren Betrachtung zu Grunde gelegt.

2.1.3 Ziele von Personalentwicklung

a) Zielkategorien

Führt man nun die Auffassung von Scholz¹⁹ fort, kann man die Ziele von Personalentwicklung in drei Kategorien einteilen. Und zwar in operationale, taktische und strategische Ziele. Eine andere Einteilung von Zielen lässt sich zusätzlich aus der Definition von Personalentwicklung ableiten, nämlich die Unterscheidung von Zielen der Organisation und der Mitarbeiter²⁰. Damit ergibt sich folgende Einteilung der Ziele:

¹⁸ vgl. Punkt 2.2.4

¹⁹ siehe Punkt 2.1.2

²⁰ Nentzel, Abb. 3, S. 25, vgl. auch Berthel, Kapitel D V 3, S. 205

	Ziele der Organisation	Ziele der MA
operational	z.B. Verbesserung des Leistungsverhaltens der MA, Anpassung der Qualifikation der MA an die veränderten Gegebenheiten der Arbeitsplätze	z.B. Erschließung und Vervollkommnung bisher ungenutzter persönlicher Fähigkeiten, Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes
taktisch	z.B. Vorbereitung für höherwertige Tätigkeiten, Aufdeckung von Fehlbesetzungen	z. B. Übernahme größerer Verantwortung, Sicherung eines ausreichenden Arbeitseinkommens
strategisch	z.B. Größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt, Verbesserung des Sozialverhaltens, Erhöhung der Bereitschaft Änderungen zu verstehen oder herbeizuführen	z.B. Sicherung der erreichten Stellung in Beruf und Gesellschaft, Größere Chancen der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz

Abbildung 4: Ziele der Personalentwicklung²¹

b) Ziele und Organisationsstrategie

Die in Abbildung 5 beschriebenen Ziele sind dabei exemplarisch aus einer Vielzahl möglicher Ziele im Personalentwicklungsbereich ausgewählt²². Diese gehen zwar tendenziell alle in eine ähnliche Richtung, sind jedoch organisationsabhängig und sollten aus der Organisationsstrategie hergeleitet werden²³.



Abbildung 5: Personalstrategie und Gesamtstrategie²⁴

²¹ Beispiele entnommen aus Nentzel, Abb. 3, S. 25 und Berthel, Kapitel D V 3, S. 205

²² Nentzel, Erläuterung zu Abb. 3, S. 25

²³ KGSt-Bericht 1/2002, Kapitel 3.1, S. 19

²⁴ KGSt-Bericht 1/2002, Abb. 3.1, S. 20, Titel der Abbildung geändert

Dabei sind die Ziele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich gar nicht so verschieden von den Zielen der Organisation. Die Erwartungen und Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an persönliche Entfaltung und Weiterentwicklung können als Katalysatorfunktion auch der Umsetzung der betrieblichen Ziele dienen²⁵.

Eine besondere Bedeutung und Schwerpunkt der Personalentwicklung liegt bei den strategischen Zielen. Dadurch kann die Organisation schon frühzeitig, bevor sie von der Umwelt zu reaktiven Maßnahmen gezwungen wird, planen und handeln²⁶. Deshalb ist es von grundlegender Bedeutung die Ziele der Personalentwicklung mit den längerfristigen Reform- und Modernisierungszielen zu verbinden. Operative und taktische Ziele sind daher oft nur Teilziele, die sich aus den strategischen Zielen ableiten²⁷.

c) Ziele der Personalentwicklung in der Bundesverwaltung

Für die Bundesverwaltung sind dies die Ziele, die sich aus dem Leitbild „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ ergeben. Staatssekretärsausschuss „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ unterscheidet dabei zwei Zielkategorien. Zum einen die allgemeinen Ziele²⁸, die sich am Leitbild des aktivierenden Staates orientieren.

- eine leistungsstarke, kostengünstige und transparente Verwaltung,
- motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.B. durch Erhöhung von Eigenverantwortlichkeit, Stärkung von Managementfähigkeiten, Modernisierung des Bezahlungssystems und die Förderung im Rahmen der individuellen Fähigkeiten,
- ein partnerschaftliches Verhältnis zu den Bürgern, gesellschaftlichen Gruppen und Unternehmen sowie den Ländern und Kommunen

Zum anderen werden daraus konkrete Ziele der Personalentwicklung abgeleitet²⁹.

²⁵ Nentzel, Fazit zu Kapitel 1.2.3, S. 25

²⁶ Nentzel, Kapitel 1.3, S. 28

²⁷ Scholz, Kapitel 2.2.3, S. 111

²⁸ Staatssekretärsausschuss, Allgemeine Ziele:

²⁹ Staatssekretärsausschuss, Konkrete Ziele

- die Organisationsziele und die Interessen der Verwaltung mit den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit wie möglich zur Deckung bringen,
- eine bedarfsgerechte Verwendung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewährleisten
- die Beschäftigten motivieren und das Betriebsklima verbessern,
- die persönliche und fachliche Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern – auch zur Bewältigung neuer Aufgaben

2.1.4 Konzept und Umsetzung der Personalentwicklung

a) Notwendigkeit eines Personalentwicklungskonzeptes

Sich über die Ziele, die man mit Personalentwicklung verfolgt klar zu werden, ist jedoch erst der erste Schritt. Grundlegend wichtig ist es dann auch, die Ziele klar zu formulieren und allen Beteiligten zugänglich zu machen. Nur durch eine solche klare Zieltransparenz ist eine systematische und umfassende Personalentwicklungsarbeit möglich. Deswegen sollten die Ziele, die eine Organisation mit Personalentwicklung verfolgt in einem klaren Konzept – dem Personalentwicklungskonzept – verankert sein³⁰. Erst ein solches Konzept, welches eine klare Struktur in die Personalarbeit bringt, macht Personalverwaltung zu Personalentwicklung³¹.

Die Erstellung eines *eigenen* Personalentwicklungskonzeptes ist in zweierlei Hinsicht ein grundlegend wichtiger Vorgang. Zum einen gibt es keine Pauschallösung für ein Personalentwicklungskonzept, sondern es muss individuell an jede Organisation angepasst sein und mit den strategischen Zielen übereinstimmen³². Zum anderen führt allein der Prozess der Erarbeitung einer geschlossenen Konzeption dazu, dass man sich mit zentralen Fragen der Personalsituation im eigenen Hause, Defiziten, Unzufriedenheiten usw. intensiv auseinandersetzen muss und versucht, Lösungen zu finden³³.

Aus diesen Gründen hat auch der Staatssekretärsausschuss „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ erkannt, dass es kein einheit-

³⁰ Berthel, Kapitel D V 1., S. 203

³¹ Berthel, Kapitel D V 1., S. 203

³² Nentzel, Kapitel 7.1, S. 234

³³ Nentzel, Kapitel 7.1, S. 234

liches Personalentwicklungskonzept für die gesamte Bundesverwaltung geben kann, wenngleich es einige gemeinsame Kernelemente geben muss.

b) Inhalt eines Personalentwicklungskonzeptes

Grundsätzlich gibt es jedoch keinen festen Aufbau für ein solches Konzept. Wichtig ist vielmehr der Inhalt. Enthalten sein sollten jedoch in jedem Fall die Ziele, welche die Organisation mit Personalentwicklung verfolgt. Die verschiedenen Handlungsfelder sollten benannt werden. Außerdem sollte geklärt werden, wer für die Umsetzung des Konzeptes verantwortlich ist³⁴.

c) Umsetzung und Kontrolle

Jedoch nützt das beste Personalentwicklungskonzept nichts, wenn es nur auf dem Papier besteht. Es muss auch umgesetzt werden³⁵. „Die Umsetzung des Konzeptes ist als längerfristiger Veränderungs- und Entwicklungsprozeß zu verstehen und entsprechend zu planen und abzusichern. Dazu gehört die Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Mittel, die personelle Institutionalisierung sowie die volle Identifikation der Verwaltungsspitze und politischen Gremien mit dem Konzept.“³⁶ Ein Schwerpunkt liegt dabei bei den Führungskräften, die als Träger der Personalentwicklung auf ihre neue Aufgabe vorzubereiten und zu qualifizieren sind³⁷. Wichtig ist aber auch „die **Vorbildfunktion** der Personalstelle: sie kann nicht für den Modernisierungsprozess qualifizieren und sich selbst von der Modernisierung ausnehmen“³⁸. Die Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes muss dabei in einer ständigen Erfolgskontrolle überprüft werden³⁹.

³⁴ Nentzel, Abb. 71, S. 235

³⁵ Nentzel, Kapitel 7.3, S. 235

³⁶ Nentzel, Kapitel 7.3, S. 237; siehe auch: Drumm, Kapitel 6.3.1.3., S. 387

³⁷ Nentzel, Kapitel 7.3, S. 237

³⁸ Krems, Modernisierungsprozess

³⁹ Nentzel, Kapitel 7.3, S. 237

2.1.5 Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Instrument der Personalentwicklung

a) Instrumente der Personalentwicklung

Der Staatssekretärsausschuss Moderner Staat – Moderne Verwaltung nennt neun wesentliche Handlungsfelder der Personalentwicklung in der Bundesverwaltung⁴⁰. Das sind:

- Anforderungsprofile für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Personalauswahl
- Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Mitarbeitergespräch
- Fortbildung / Qualifizierung
- Mitarbeiterbeurteilung
- Verwendungsplanung
- Einschätzung der Führungskräfte durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Frauenförderung.

Um die Bedeutung dieser Instrumente besser zu verstehen, sollten sie jedoch in ein Gesamtsystem der Instrumente der Personalentwicklung eingeordnet werden.

Personalentwicklung hat ein reichhaltiges Instrumentarium, dessen vielfältige Maßnahmen sich nur schwer in Gruppen zusammenfassen und strukturieren lassen. Dabei wurden verschiedene Gliederungen der Instrumente entwickelt.

(1) Gliederung nach Adressaten

Stahle schlägt u.a. eine Gliederung nach den verschiedenen Adressaten (Mitarbeitergruppen) vor⁴¹. Eine mögliche Einteilung wäre demnach:

- Führungskräfte
- Kaufmännische Angestellte

⁴⁰ Staatssekretärsausschuss, Module

⁴¹ Stahle, Kapitel C 3 c (1), S. 830

- Technische Angestellte
- Facharbeiter
- An- und Ungelernte

(2) Gliederung nach Ziel der Maßnahme

Eine weitere Möglichkeit der Systematisierung ist die Gliederung nach dem Ziel der Maßnahme⁴². Danach wären zu unterscheiden:

- Erhaltungsentwicklung (Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
- Anpassungsentwicklung (Anpassung der Leistungsfähigkeit an veränderte Anforderungen)
- Aufstiegsentwicklung (Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf höherwertige Aufgaben)

(3) Gliederung nach Hauptanwendungsgebieten

Berthel wiederum gliedert die Instrumente die Personalentwicklung nach Hauptanwendungsgebieten⁴³:

- Bildung (direkte Qualifizierung über Bildungsmaßnahmen)
- Arbeitstrukturierung (indirekte Qualifizierung über Arbeitsinhalte und –bedingungen)
- Karriereplanung (Kombination beider Maßnahmen)

(4) Gliederung nach der Nähe zum Arbeitsplatz

Die letzte hier vorgestellte Möglichkeit zur Strukturierung der Personalentwicklungsinstrumente ist die von Conradi⁴⁴ entwickelte und von Scholz⁴⁵ weitergeführte Gliederung entsprechend der Nähe zum Arbeitsplatz. Demnach gibt es:

- Personalentwicklung **into the job** (Hinführung zu einer neuen Tätigkeit)

⁴² Stahle, Kapitel C 3 c (1), S. 830

⁴³ Berthel, Kapitel D V 4 b, S. 213 ff.

⁴⁴ Conradi, Kapitel 1.1.4 S. 24 ff.

⁴⁵ Scholz, Kapitel 6.4.3.1, S. 510 f.

- Personalentwicklung **on the job** (direkte Maßnahmen am Arbeitsplatz) und Personalentwicklung **along the job** (laufbahnbezogene Entwicklung)
- Personalentwicklung **near the job** (arbeitsplatznahes Training und Stellvertretung) und Personalentwicklung **off the job** (Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit)
- Personalentwicklung **out of the job** (Sicherstellung der Beschäftigungsmöglichkeit)

Alle hier vorgestellten Gliederungsmöglichkeiten sind plausibel⁴⁶. Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich jedoch lediglich auf die vierte Alternative nach Scholz, da dessen Unterteilung es möglich macht, die Einführungsfortbildung nicht losgelöst von sonstigen Maßnahmen zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu betrachten.

b) Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Teil der Personalentwicklung into the job

Personalentwicklung into the job umfasst wie bereits erläutert „alle Maßnahmen, die inhaltlich auf einen Beruf vorbereiten bzw. zu einer neuen Tätigkeit hinführen“⁴⁷. Dazu zählen neben Instrumenten wie z.B. Berufsausbildung oder Traineeprogrammen insbesondere die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wichtig ist es dabei, die Einführungsfortbildung oder sonstige Elemente der Einführung nicht losgelöst von dem Gesamtkonzept der Einführung neuer Mitarbeiter zu betrachten, da die Wirkung einer solchen Maßnahme nur in Verbindung mit dem Gesamtsystem gesehen werden kann.

(1) Bedeutung der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Personalauswahl ist eine der zentralen und am sorgfältigsten betriebenen Personalentscheidungen. Die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird dagegen meist weit weniger beachtet⁴⁸. Dabei handelt es sich bei dieser Einführungsphase um eine äußerst bedeutsame Phase. Viele verschiedene empirische Untersuchungen belegen, dass die Fluktuationsrate innerhalb des

⁴⁶ Stahle, Kapitel C 3 c (1), S. 830

⁴⁷ Scholz, Kapitel 6.4.3.2, S. 513

⁴⁸ Kieser, Punkt 1, S. 162

ersten Jahres bzw. der ersten Monate besonders hoch ist⁴⁹. Und dadurch entstehen hohe Kosten, welche je nach Qualifikation zwischen 50 und 200 Prozent eines Jahresgehaltes betragen⁵⁰.

Auch wenn sich die hohe Kündigungsrate während des ersten Jahres wohl nur mit Vorsicht in den öffentlichen Dienst übertragen lässt, ist diese jedoch auch nur „die Spitze des Eisberges“⁵¹ und ein „Indikator für besondere Probleme in der Einführungsphase“⁵². Selbst wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Gründen im Unternehmen bleiben, so ist es dennoch möglich, dass sie in den ersten Monaten für die Organisation „verdorben“ werden – sie zeigen Unzufriedenheit, Demotivation und Desinteresse⁵³.

(2) Ziele der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte deshalb folgende Ziele⁵⁴, haben, damit auf lange Sicht für die Organisation wertvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen werden:

- Die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter soll die Aufgaben ihres Arbeitsplatzes genau kennen.
- Wissens- und Fähigkeitslücken sollen ausgeglichen werden.
- Die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter soll eine hohe Loyalität und Bindung zu der Organisation herstellen.
- Die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter soll mit der Organisationskultur⁵⁵ vertraut werden.

(3) Problemfelder der Einarbeitung

(a) Realitätsschock

Bei Bewerbungen kommt es auf möglichst positive Selbstdarstellung an. Das gilt nicht nur für die Bewerberin bzw. den Bewerber,

⁴⁹ vgl. u.a., Berthel, Kapitel D III 5, S. 176; Kieser, Punkt 1, S. 162; Conradi, Kapitel 2.2, S. 55

⁵⁰ Kieser, Punkt 1, S. 162

⁵¹ Kieser, Punkt 1, S. 162

⁵² Berthel, Kapitel D III 5S. 177

⁵³ Kieser, Punkt 1, S. 162

⁵⁴ Kieser, Punkt 1, S. 162

⁵⁵ nähere Erläuterungen dazu unter Punkt 2.2

sondern auch für die Organisation, die eine neue Mitarbeiterin bzw. einen neuen Mitarbeiter sucht⁵⁶. Die Rubrik „Wir bieten“ in Stellenausschreibungen stellt lediglich die positiven Aspekte der Arbeit dar und verbirgt die negativen. Somit entsteht bei der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter ein verzerrtes Bild von der zukünftigen Stelle. Dies führt häufig zu Enttäuschungen, welche eine Hauptursache für frühe Kündigungen und „innere Emigration“⁵⁷ sind.

(b) Orientierungslosigkeit

Der Eintritt in eine neue Organisation ist mit einer Vielzahl von neuen Eindrücken verbunden. Die betrieblichen Besonderheiten sind keine Selbstverständlichkeiten wie für die alteingesessenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern stellen vielmehr Neuland oder sogar Barrieren dar, deren Überwindung eine erhöhte Belastung bedeutet⁵⁸.

Dabei ist die Entschlüsselung der eigenen Rolle von zentraler Bedeutung. Die „Neuen“ müssen erkennen, welche Erwartungen an sie gerichtet sind und welche nicht⁵⁹. Dabei treffen sie auf festgefügte soziale Strukturen und müssen sich in Vorgesetzten- und Kollegenstrukturen einfinden⁶⁰. Die Entschlüsselung der eigenen Rolle wird noch zusätzlich erschwert durch in der Organisation entstandene Routineabläufe und Selbstverständlichkeiten der Kommunikation, die für einen Außenseiter nur schwer nachzuvollziehen sind⁶¹. Oft handelt es sich dabei um Symbole einer noch fremden Organisationskultur⁶².

(c) Führungsdefizite

Auch das Verhalten der Vorgesetzten, den unmittelbaren Bezugspersonen, bildet eine wichtige „Weichenstellung“⁶³ innerhalb der ersten Tage. Durch deren Feedback kann die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter erkennen, was ihre bzw. seine Aufgaben

⁵⁶ Kieser, Punkt 2.1, S. 162 f.

⁵⁷ Kieser, Punkt 2.1, S. 162

⁵⁸ Berthel, Kapitel D III 5 a, S. 177

⁵⁹ Berthel, Kapitel D III 5 a, S. 177

⁶⁰ Kieser, Punkt 2.1, S. 162

⁶¹ Berthel, Kapitel D III 5 a, S. 177

⁶² Berthel, Kapitel D III 5 a, S. 177; Näheres dazu siehe auch unter Punkt 2.2.1

⁶³ Kieser, Punkt 2.2, S. 162

sind und, ob die ersten Bemühungen in die richtige Richtung gehen. „Die meisten Vorgesetzten geben zu selten Feedback, und wenn sie es geben, dann nicht selten in der falschen Form.“⁶⁴ Nicht wenige Vorgesetzte verfolgen die sogenannte „Wirf-ins-kalte-Wasser-Strategie“⁶⁵. Misserfolge bei neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind deshalb häufig nicht das Ergebnis mangelnder Qualifikation oder Motivation, sondern fehlender Information. Diese Misserfolge vermitteln wiederum einen dauerhaft falschen Eindruck von der bzw. dem „Neuen“.

Die umgekehrte Variante allerdings, die neuen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu schonen, führt ebenfalls zu dauerhaften Motivationsproblemen⁶⁶. Die oder der „Neue“ brennen nämlich darauf sich zu bewähren. „Überlastung in der Einführungsphase hat weit weniger negative Effekte als Unterlastung – besonders qualitative Unterlastung.“⁶⁷

(4) Einarbeitungsprogramme

Die Literatur bietet eine Vielzahl möglicher Maßnahmen für die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die dargestellten Probleme eingrenzen sollen. Sicherlich müssen nicht alle gleichzeitig umgesetzt werden. Vielmehr sollte ein auf die Organisation angepasstes Programm entwickelt werden. An dieser Stelle sollen einige dieser möglichen Maßnahmen vorgestellt werden.

(a) Realistische Rekrutierung

Um zu hochgespannte Erwartungen zu vermeiden, ist das beste Mittel eine realistische Darstellung des zukünftigen Arbeitsplatzes⁶⁸. Hilfsmittel hierfür sind z.B. schriftliche Broschüren, ausführliche Betriebsbesichtigungen, Filme über die spätere Tätigkeit, Tätigkeitssimulationen oder Informationsgespräche mit den derzeitigen Stelleninhabern⁶⁹.

⁶⁴ Kieser, Punkt 2.2, S. 162

⁶⁵ Kieser, Punkt 2.2, S. 162

⁶⁶ Kieser, Punkt 2.2, S. 163

⁶⁷ Kieser, Punkt 2.2, S. 163

⁶⁸ Kieser, 3.1, S. 164

⁶⁹ Berthel, Kapitel D III 5 b, S. 178

Studien zu diesem Thema haben die Wirksamkeit dieser Maßnahmen bestätigt. Die Ergebnisse lassen sich in drei Punkten zusammenfassen⁷⁰:

- Durch realistische Informationen werden die wenigsten Interessentinnen und Interessenten von einer Bewerbung abgehalten. Und diejenigen, die sich doch nicht bewerben, wären sicherlich auch von der Realität abgeschreckt worden.
- Durch realistische Informationen werden die Anfangserwartungen gesenkt bzw. die Bewerberin bzw. der Bewerber kann sich besser auf negative Ereignisse vorbereiten und wird davon nicht so leicht aus der Bahn geworfen.
- Durch realistische Informationen wird eine stärkere anfängliche Bindung erzeugt und die Fluktuationsrate gesenkt. Dies scheint auf den ersten Blick paradox, ist jedoch dadurch zu erklären, dass man, wenn man von den negativen Aspekten einer Alternative weiß, sich aber trotzdem für diese Alternative entscheidet, man diese negativen Aspekte eher als Herausforderung betrachtet, um die getroffene Entscheidung auch vor sich selbst zu rechtfertigen.

(b) Einführungsschriften

Ebenfalls vor Arbeitsantritt sollten Informationsschriften, die die Organisation vorstellen und die wichtigsten Informationen für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bündeln, ausgegeben werden, da in dieser Phase die Motivation zur Informationsaufnahme besonders groß ist⁷¹. Der Inhalt einer solchen Informationsschrift ist vom Unternehmen abhängig, sollte jedoch nicht zu umfangreich sein⁷². Kieser empfiehlt, nicht zu viel „langweilige Sachinformationen“ darin einzuarbeiten, sondern mehr die Kultur und Philosophie der Organisation u.a. durch Darstellung des Leitbildes zu vermitteln⁷³.

(c) Checklisten

Checklisten sollte es sowohl für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch für die bzw. den für die Einführung Verant-

⁷⁰ Kieser, Punkt 3.1, S. 165; oder auch: Conradi, Kapitel 2.2. 1, S. 57

⁷¹ Berthel, Kapitel D III 5 b, S. 178 f.

⁷² Berthel, Kapitel D III 5 b, S. 178 f.

⁷³ Kieser, Punkt 3.4, S. 169

wortlichen geben. Darin sollten alle notwendigen Aktivitäten und Informationsnotwendigkeiten enthalten sein⁷⁴.

(d) Paten und Mentoren

Bei dieser Maßnahmen wird den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisation eine ein Kollege zur Betreuung und Begleitung zugeordnet. Wenn dies eine hierarchisch gleichgestellter Kollegin bzw. Kollege ist, spricht man von einem Paten⁷⁵; bei einem hierarchisch höher gestellten dagegen von einem Mentor⁷⁶.

Insbesondere das Patenmodell ist in der Literatur sehr umstritten⁷⁷. Folgende Risiken werden genannt:

- Die Vorgesetzten fühlen sich „entpflichtet“ und kümmern sich nicht mehr intensiv genug um die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter.
- Die Patin bzw. der Pate fühlt sich als „Ersatzvorgesetzter“.
- Die Patenaufgabe kollidiert mit der eigentlichen Sachaufgabe der Patin bzw. des Paten.

Das Mentorenkonzept hingegen birgt die Gefahr, dass der bzw. die Betreute eine Art „Kronprinzenmentalität“ entwickelt und ist deshalb nur bei Führungsnachwuchs zu empfehlen⁷⁸.

(e) Einführungsseminare / Einführungsfortbildung

Einführungsseminare finden über die ersten Monate verteilt für eine Gruppe neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt und soll dem Informationsaustausch zwischen Organisation und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter dienen⁷⁹. Einarbeitungsprobleme können dabei diskutiert und eventuell gleich gelöst werden.

Außerdem kann dadurch auch eine Erfahrungsaustausch innerhalb der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht wer-

⁷⁴ Berthel, Kapitel D III 5 b, S. 178

⁷⁵ Berthel, Kapitel D III 5 b, S. 179

⁷⁶ Berthel, Kapitel D III 5 b, S. 180

⁷⁷ Kieser, Punkt 3.6, S. 169 f.; vgl. auch: Berthel, Kapitel D III 5 b, S. 179 f.

⁷⁸ Berthel, Kapitel D III 5 b, S. 179 f.

⁷⁹ Berthel, Kapitel D III 5 b, S. 179

den. Durch den Kontakt mit den „Leidensgenossen“⁸⁰, wird die Normalität der eigenen Probleme deutlich und dadurch können Frustrationen abgebaut werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt einer solchen Einführungsfortbildung ist natürlich die Informationsvermittlung. Die Organisation kann sich selbst detailliert den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorstellen, wichtige Arbeitsinhalte und –abläufe erläutern und Grundlagen der täglichen Arbeit vermitteln. Dabei sollte ein ganz erheblicher Schwerpunkt auf der Vermittlung der Kultur der Organisation⁸¹ liegen. Die Vermittlung von Werten hilft einerseits sich besser in der Organisation zurechtzufinden, beantwortet aber andererseits auch die Frage: „Was ist das besondere an dieser Organisation, dass ich hier arbeiten will und nicht irgendwo anders?“⁸²

(f) Sonstige Maßnahmen

Einen Überblick über die wichtigsten Maßnahmen bietet die folgende Abbildung:

⁸⁰ Berthel, Kapitel D III 5 b, S. 179

⁸¹ Vgl. Punkt 2.2.1

⁸² Kieser, Punkt 3.3, S. 168 f.

Kategorie	Einführungsinstrument
Instrumente der Personalrekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> • der Realität entsprechende Personalbeschaffungs- und Personalauswahlinstrumente • Broschüren, Filme, Videoaufzeichnungen, und „Schnupperarbeiten“ vor Vertragsschluss
Gespräche mit dem neuen Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräche mit den künftigen Kollegen vor Vertragsschluss • Einführungsgespräch am ersten Tag • Kurzgespräch am Ende des ersten Tages • Beurteilungsgespräch vor Ende der Probezeit • Formelle / Informelle Feedbackgespräche
Einführungsveranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Einführungs(halb)tage • Einführungsseminare
Symbole / Rituale	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßungsgeschenke (Blumen etc.) • Veröffentlichung von Namen und Foto des Neuen in der Hauszeitung, persönliche Begrüßung durch die Geschäftsleitung, Übergabe von Firmenprodukten etc.
Einarbeitungsplan	<ul style="list-style-type: none"> • Einarbeitungsplan
Paten- / Mentorsystem	<ul style="list-style-type: none"> • Formelles / Informelles Patensystem • Formelles / Informelles Mentorsystem
Kontaktierungs- / Informationsformen	<ul style="list-style-type: none"> • Einladungen zu Firmenanlässen und Vorbereitungsseminaren, Versand von Informationsmaterial, Glückwunschkarten (Geburts- tag, Hochzeit etc.), Hauszeitung, „Willkommen“-Schreiben zwischen Vertragsabschluss und ersten Arbeitstag • Einführungshandbuch (Mitarbeiterhandbuch)
Checklisten für Vorgesetzte zu den Einführungsphasen	<ul style="list-style-type: none"> • Checklisten zur Vorbereitung auf den ersten Tag • Checklisten zum ersten Arbeitstag • Checklisten für die Zeit nach dem ersten Arbeitstag
Training für einführende Personen zur Einführung neuer Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Seminare (Follow-up-Seminare) für Vorgesetzte • Lehrgänge (Follow-up-Lehrgänge) für zukünftige Paten

Abbildung 6: Übersicht über Einführungsinstrumente⁸³

Bei all diesen Maßnahmen ist jedoch immer die zentrale Rolle der Vorgesetzten zu beachten. Sie sind insgesamt für die fachliche Einarbeitung verantwortlich und die zentrale Ansprechperson für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein regelmäßiges Feedback von den Vorgesetzten ist ausschlaggebend für eine positive Einarbeitung.

⁸³ Thom, Modul 6, S. 173

2.2 Kultur und Kulturentwicklung

2.2.1 Kulturbegriff

Der Begriff der Kultur ist sehr alt und kann vielerlei Bedeutungen annehmen. „In seiner weitesten Verwendung kann mit dem Begriff Kultur alles bezeichnet werden, was der Mensch geschaffen hat, was also nicht naturgegeben ist.“⁸⁴

Ethnologisch beinhaltet der Kulturbegriff die „besonderen historisch gewachsenen und zu einer komplexen Gestalt geronnen Merkmale von Volksgruppen“⁸⁵. Dabei handelt es sich um eine gewisse Standardisierung der Kommunikation, des Denkens, des Empfindens, des Verhaltens und des Handelns⁸⁶.

Dieser Kulturbegriff der Ethnologie für Volksgruppen wird von der Organisationsforschung aufgegriffen und auf Organisationen übertragen. Dahinter steckt die Idee, dass jede Organisation für sich eine Kultur entwickelt, d.h. eine eigenständige Kulturgemeinschaft mit eigenen, unverwechselbaren Vorstellungs- und Orientierungsmustern darstellt⁸⁷.

Diese Kultur wird in der Literatur entweder als Organisationskultur⁸⁸ oder als Unternehmenskultur⁸⁹ bezeichnet. Da diese Betrachtung jedoch stark auf die öffentliche Verwaltung bezogen ist und private Unternehmen keine Rolle spielen, soll im folgenden mit dem allgemeineren Begriff, der Organisationskultur gearbeitet werden, womit jedoch inhaltlich das gleiche gemeint ist.

Organisationskultur ist also das implizierte Bewusstsein einer Organisation, dass sich aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und das im Gegenzug das Verhalten der Individuen steuert⁹⁰.

⁸⁴ Brockhaus Enzyklopädie, Begriff „Kultur“

⁸⁵ Scheyögg, Kapitel 6.4.1, S. 437

⁸⁶ Hansen, Kapitel 3.1, S. 45

⁸⁷ Scheyögg, Kapitel 6.4.1, S. 437

⁸⁸ vgl. Frey oder Duelli

⁸⁹ vgl. Schreyögg oder Scholz

⁹⁰ Definition nach Scholz, Kapitel 9.2.1, S. 779. Der von Scholz benutzte Begriff Unternehmen (Unternehmenskultur, Unternehmensmitglieder) wurde durch den Begriff Organisation ersetzt.

2.2.2 Das Kulturmodell nach Schein

Um den Kulturbegriff verständlicher und greifbarer zu machen, haben sich verschiedenen Modelle herauskristallisiert. Dieser Betrachtung wird das Kulturmodell von Edgar Schein zugrundegelegt. Es zeichnet sich im Vergleich mit anderen Modellen⁹¹ vor allem durch seinen hohen Abstraktionsgrad und seine analytische Stärke aus⁹². Laut diesem Modell kann die Organisationskultur auf drei Ebenen analysiert werden.

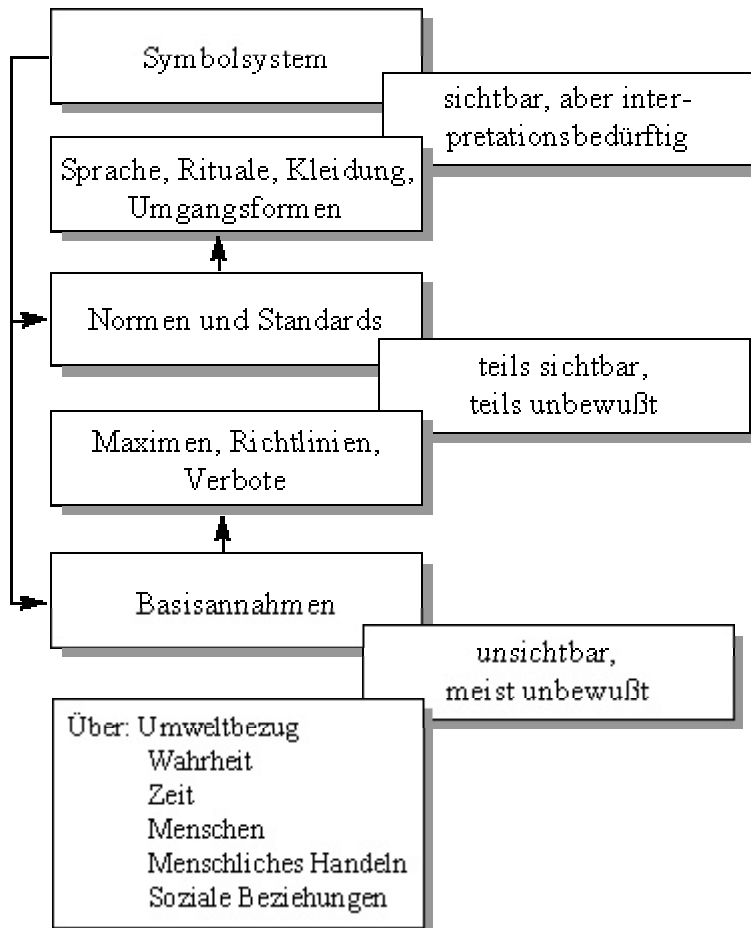


Abbildung 7: Kulturmodell nach Schein⁹³

a) Basisannahmen:

Die Basisannahmen sind die grundlegenden Orientierungs- und Vorstellungsmuster der Mitglieder einer Kultur⁹⁴. Damit sind vor

⁹¹ andere Modelle: *Cultural Dynamics Modell* von Hatch oder *Spiralmodell* von Gagliardi; siehe unter Scholz, Kapitel 9.2., S. 790 ff.

⁹² Frey, Kapitel 2.2.3, S. 26

⁹³ Schreyögg, Abb. 6.1, S. 440 (Quelle: Schein)

⁹⁴ Schreyögg, Kapitel 6.4, S. 440

allein die Selbstverständlichkeiten gemeint, nach denen man denkt und handelt, die jedoch meist unbewusst ablaufen. Grundlegende Auffassungen können sich dabei vor allem bezüglich der Umwelt, der Wirklichkeit und Wahrheit, des Wesens der Zeit, des Menschen, dem menschlichen Handeln und sozialen Beziehungen bilden.

Diese unbewussten Basisannahmen stehen dabei jedoch nicht lose neben einander, sondern bilden ein Gesamtgefüge – ein „Weltbild“⁹⁵.

b) Normen und Standards

Dieses „Weltbild“ schlägt sich in wesentlichen Teilen in konkretisierten Wertvorstellungen und Verhaltensmustern nieder⁹⁶, die zum Teil sichtbar, zum Teil aber auch unbewusst sind. Diese Maximen, ungeschriebenen Verhaltensrichtlinien, Verbote usw. teilen die Organisationsmitglieder in mehr oder weniger breitem Umfang.

c) Symbolsystem

Die unbewussten Basisannahmen und die Normen und Standards werden schließlich in der dritten Ebene symbolisiert. Diese Symbole und Zeichen haben die Aufgabe die wenig bewussten Teile der Kultur lebendig zu erhalten und was besonders wichtig ist, sie neuen Organisationsmitgliedern zu vermitteln⁹⁷. Solche Symbole können z.B. kleine Anekdoten aus der Geschichte der Organisation, die Umgangssprache, Höflichkeitsregeln oder aber Kleidung sein.

2.2.3 Funktionen von Kultur

Um Kultur analysieren zu können, ist es nötig ein geeignetes Analyseelement einzuführen. Geeignet hierfür sind die verschiedenen Funktionen von Kultur. Laut Scholz erfüllt Organisationskultur im wesentlichen die folgenden 4 Funktionen⁹⁸:

1. **Koordinationsfunktion:** Kultur legt Handlungsabläufe fest und definiert Handlungsfreiräume. Somit wirkt sie verhaltenssteuernd und vermittelt Richtlinien für das tägliche Verhalten

⁹⁵ Schreyögg, Kapitel 6.4, S. 442

⁹⁶ Schreyögg, Kapitel 6.4.2, S. 442

⁹⁷ Schreyögg, Kapitel 6.4.2, S. 443 ff.

⁹⁸ Scholz, Kapitel. 9.2.1, S. 781 f.

2. **Motivationsfunktion:** Kultur steigert die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie einen Sinn der Arbeit vermittelt.
3. **Identifikationsfunktion.** Kultur schafft die Grundlagen für ein Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Organisation.
4. **Profilierungsfunktion:** Durch ihre Kultur kann sich eine Organisation von einer anderen abgrenzen.

Zusätzlich zu diesen primären Funktionen hat Kultur zusätzliche Nebeneffekte, da sie sich auf die Effektivität und die Abwesenheitsquoten auswirkt⁹⁹.

Dabei ist die Diskussion über Organisationskultur geprägt von dem Gedanken, dass bestimmte Kulturen „in besonders intensiver Weise das organisatorische Handeln beeinflussen“¹⁰⁰. Solche Organisationskulturen nennen man „starke Kulturen“¹⁰¹. Für die Beurteilung wie „stark“ eine Kultur ist, gibt es drei wesentliche Faktoren¹⁰²:

- **Prägnanz** (Klarheit der Orientierungs- und Wertmuster, die die Kultur vermittelt)
- **Verbreitungsgrad** (Ausmaß, in dem die Organisationsmitglieder die Kultur teilen)
- **Verankerungstiefe** (Internalisierung der Kultur als selbstverständlichen Bestandteil des täglichen Handelns)

Starke Kulturen können dabei jedoch einerseits mächtig sein, was Ihren Einfluss auf die Organisationsmitglieder betrifft, jedoch gelten sie andererseits auch als langsam und steif¹⁰³.

2.2.4 Kulturentwicklung

a) Kulturwandel und Kulturentwicklung

Kulturen sind einem ständigen Wandel unterlegen. Viele kleinere Wandlungsprozesse erfolgen dabei fast unmerklich¹⁰⁴. Jedoch

⁹⁹ Scholz, Kapitel 9.2.1, S. 781 f.

¹⁰⁰ Schreyögg, Kapitel 6.4.5, S. 451

¹⁰¹ vgl. Scholz, Kapitel 9.2., S. 781 f; oder: Schreyögg, Kapitel 6.4.5, S. 451

¹⁰² Schreyögg, Kapitel 6.4.5, S. 451

¹⁰³ Berthel, Kapitel F II 2, S. 381

können besonders auch in Krisen sich die Kulturen fundamental wandeln. Solche Wandel verlaufen typischerweise nach folgendem Schema.

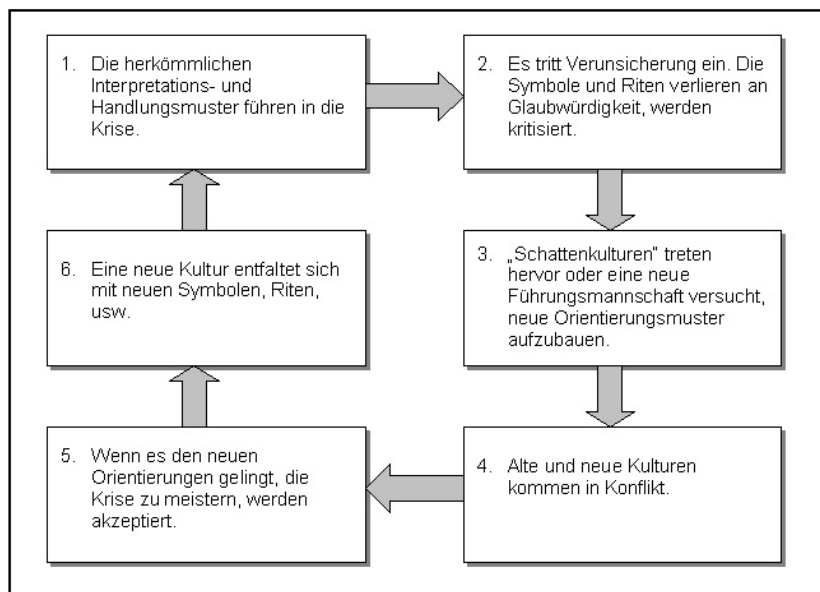


Abbildung 8: Typischer Verlauf eines Kulturwandels¹⁰⁵

Unter Kulturentwicklung wiederum versteht man den bewussten, gewollten und gesteuerten Wandel einer Kultur¹⁰⁶.

Inwieweit eine solche systematische Kulturänderung möglich ist, ist jedoch umstritten. Im wesentlichen lassen sich dazu drei verschiedene Meinungen aus der Literatur herausfiltern.

Zum einen gibt es die sog. „Kulturingenieure“¹⁰⁷, die die Meinung vertreten, dass Kultur systematisch aufgebaut und auch planmäßig verändert werden kann. Anderer Meinung sind die sog. „Kulturalisten“¹⁰⁸. Sie betrachten Organisationskultur als historisch gewachsene Lebenswelt, die nicht gezielt hergestellt werden kann.

Beide Varianten sind durchaus verständlich, jedoch gibt es eine dritte Variante, die sozusagen den Mittelweg zwischen den beiden Alternativen darstellt. Dieser Position, der sog. „Kurskorrektur“¹⁰⁹

¹⁰⁴ Schreyögg, Kapitel 6.4.9, S. 466

¹⁰⁵ Schreyögg, Abb. 6.4, S. 466

¹⁰⁶ Berthel, Kapitel F II 2, S. 382

¹⁰⁷ Schreyögg, Kapitel 6.4.9, S. 467

¹⁰⁸ Schreyögg, Kapitel 6.4.9, S. 468

¹⁰⁹ Schreyögg, Kapitel 6.4.9, S. 468

soll deshalb der Vorzug gegeben werden. Hier geht man von der Meinung aus, dass die Ist-Kultur durch gezielte Anstöße in eine bestimmte Richtung gelenkt werden kann, wobei eine solche Kulturentwicklung ein grundsätzlich offener und nicht abschließend kontrollierbarer Prozess ist. Diese Position verkennt weder, dass Kultur ein komplexes, historisch gewachsenes Gebilde ist, was sich nicht in dem Sinne beherrschen lässt, noch nimmt sie Kultur als schicksalhaftes Ereignis an, welches durch Menschen nicht bewusst verändert werden kann¹¹⁰.

b) Phasen von Kulturentwicklung

Schreyögg unterscheidet dabei drei Phasen der Kulturentwicklung: Diagnose, Beurteilung und Maßnahmen¹¹¹.

1. *Diagnose*: Um eine Kultur überhaupt verändern zu können, muss man sich zu Beginn natürlich erst den relevanten Teil der bestehenden Kultur bewusst machen. Da diese wie ja bereits beschrieben eine größtenteils unsichtbare Größe ist, ist dieser Schritt mit einer erheblichen Deutungsleistung verbunden. Die gesamte Kultur dagegen auf einmal zu erfassen ist nicht möglich, da diese zu komplex ist und z.T. erhebliche Unschärfen aufweisen kann.

2. *Beurteilung*: In diesem Schritt muss die bestehende Kultur kritisch bewertet und die Veränderungsbedürftigkeit abgeklärt werden. Geprüft wird dabei die Vereinbarkeit der Kultur mit den strategischen Zielen des Unternehmens.

3. *Maßnahmen*: In diesem letzten Schritt können nun Anstöße für eine „Kurskorrektur“ gegeben werden. Dabei kann man jedoch keine Werte befehlen, sondern vielmehr neue Orientierungsmuster anbieten. Am effektivsten hält *Schreyögg* dabei das Vorleben der neuen Werte durch schlichtes Andershandeln und Durchbrechen von Routinevorgängen. Die veränderten Kulturelemente müssen dann wiederum durch Ermutigung und Bestätigung durch die Vorgesetzten gefestigt werden.

c) Zusammenfassung

Kulturentwicklung ist also ein schwieriger und aufgrund der Komplexität von Kultur nur schwer steuerbarer Prozess, der immer zugleich Zerstörung und Entwicklung bedeutet¹¹². Dabei gilt es insbesondere defensive Haltungen abzubauen und nicht zu viel auf

¹¹⁰ *Schreyögg*, Kapitel 6.4.9, S. 468 f.

¹¹¹ für den gesamten Abschnitt: *Schreyögg*, Kapitel 6.4., S. 469 ff.

¹¹² *Schreyögg*, Kapitel 6.4.9, S. 471

einmal zu wollen. Kulturentwicklung braucht Zeit, denn alte Werte aufzugeben und neue zu verinnerlichen, ist ein langwieriger Prozess.

2.2.5 Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Instrument der Kulturentwicklung

Inwieweit ein Programm zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie in Teil 2.1.5 vorgestellt, einen Beitrag zur Kulturentwicklung leisten kann, ist in der Literatur nicht zu beschreiben. Fest steht jedoch, das Personalmanagement im allgemeinen und dabei insbesondere Personalentwicklung die Organisationskultur prägt und damit zu einer starken, stimmigen und strategiebezogenen Kultur beitragen kann, deren Indikatoren für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennbar sind, so dass sie sich ihr nur schwerlich entziehen können. Nur wenn eine solche Kultur vorliegt, sind positive Kultureffekte zu erwarten¹¹³.

Speziell für die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist es als Ziel von Bedeutung, die vorhandenen Organisationskultur zu vermitteln. Gerade für neue Organisationsmitglieder sind standardisierte Handlungsabläufe und Verhaltensregeln nur schwer nachvollziehbar, da ihnen die dahinter steckenden Werte und Normen noch nicht bekannt sind. Im Regelfall sind jedoch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr offen und motiviert, sich in das neue Gefüge einzupassen. Sieht man dies als Grundlage, so sollte eine Einführung dazu dienen, die eigene Kultur, durch gezielte Impulse an die „Neuen“ zu vermitteln.

3 Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ

In diesem Kapitel wird die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ vorgestellt. Ausgangspunkt hierbei sollen die Ziele sein, welche vom BMZ mit dem Konzept verfolgt werden. Daraufhin wird die Konzeption und dessen Umsetzung beschrieben.

3.1 Ziele der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ

Um die Ziele des Programms „Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ zu verstehen, ist es am Besten von den allgemeinen Zielen des BMZ ausgehend zu den speziellen Zielen dieses Elements der Personalentwicklung zu gehen.

¹¹³ Scholz, Kapitel 9.2.5, S. 823

3.1.1 Allgemeine Ziele des BMZ

Im BMZ gibt es aufgrund des Willens der politischen Führung kein Leitbild, jedoch wird zur Zeit intensiv an Zielvereinbarungen für das Haus gearbeitet¹¹⁴. Deshalb muss es an dieser Stelle genügen, als allgemeines Ziel des Hauses die definierte „Rolle und Selbstverständnis des BMZ“ zu nutzen, welche in dem Grundsatzpapier „Zusammenarbeit und Entwicklung“ festgeschrieben ist. Demnach hat das BMZ in seiner Eigenschaft als Träger der öffentlichen Entwicklungszusammenarbeit der Bundesrepublik Deutschland das zentrale Ziel der „Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Lage der Menschen in den Partnerländern, vor allem der armen Bevölkerungsschichten“¹¹⁵.

Außerdem wird sich auf „die verschiedenen Bemühungen der Bundesregierung [...], die Strukturen der öffentlichen Verwaltung neuen Anforderungen anzupassen, um die Effizienz des öffentlichen Sektors auch im internationalen Vergleich zu erhöhen“¹¹⁶ bezogen. Die Ziele des Programms Moderner Staat – Moderne Verwaltung, wozu u.a. auch eine neuen Verantwortungsteilung und eine effiziente Verwaltung zählen¹¹⁷, reihen sich also in die Ziele des BMZ ein.

3.1.2 Ziele der Personalentwicklung im BMZ¹¹⁸

Das BMZ erkennt das Personal als das „bedeutendste Potential und die lohnendste Leistungsreserve“. Diese richtig zu nutzen bedeutet sowohl eine Steigerung der Effizienz, als auch der Effektivität. Ziel ist es daher, „Dienstposten bestmöglich im Sinne einer effizienten Aufgabenerfüllung zu besetzen und dabei gleichzeitig den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten ein eignungs- und leistungsgerechtes berufliches Fortkommen zu ermöglichen; sie sollen Personalentscheidungen transparent machen; schließlich sollen sie Perspektiven für den beruflichen Werdegang aufzeigen.“

Dabei werden drei grundlegende Ziele abgeleitet:

¹¹⁴ Auskunft von Herrn Dr. Koppers, Referent im Organisationsreferat des BMZ am 25.04.2003

¹¹⁵ BMZ, Hausverfügung 5/98, S. 3

¹¹⁶ BMZ, Hausverfügung 5/98, S. 3

¹¹⁷ Bundesregierung, Moderner Staat – Moderne Verwaltung, S. 5

¹¹⁸ für den gesamten Abschnitt: BMZ, Hausverfügung 5/98, S. 9 ff.

- **Stärkung der Motivation und Arbeitsfreude:** Dabei wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich motiviert sind, da der Mensch heute von seiner Arbeit neben Einkommen und dem sozialen Status erwartet, dass sie Sinn geben soll, herausfordert und Freude macht. Daher kann Motivation nicht geschaffen werden, sondern durch Beseitigung von Motivationshindernissen gestärkt werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich mit den Aufgaben des BMZ identifizieren können, sich dabei persönlich entfalten und somit ihre Leistungsfähigkeit steigern.
- **Steigerung der persönlichen und fachlichen Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Hierzu gehört die Erweiterung der Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interessen.
- **Generalistenprinzip und Flexibilität:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich - von wenigen Ausnahmen abgesehen – nicht auf eine Aufgabe spezialisieren. Vielmehr soll durch Förderung von Mobilität und Flexibilität, die Lernfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert werden und somit auch die Lernfähigkeit der Organisation.

3.1.3 Ziele des Programms „Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“¹¹⁹

Dieses Programm innerhalb der Personalentwicklung des BMZ hat die **fachliche und soziale Integration** der Kollegen und Kolleginnen, die in das BMZ eintreten, zum Ziel. Die **Potentiale** der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im dienstlichen Interesse möglichst zügig und umfassend zur Entfaltung zu bringen. Dabei soll die Einführung im Rahmen einer von Wertschätzung geprägten **Hauskultur** stattfinden und diese Kultur auch an die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermittelt werden.

„Ziel ist es zum einen, eine angemessene Einführung in die allgemein-administrativen und ressortspezifischen Verfahren und Abläufe sicherzustellen und zum anderen, die inhaltlich-fachliche Einarbeitung zu erleichtern.“

3.2 Konzeption

3.2.1 Rahmenkonzeption

Im Juni 1998 wurden die „Grundsätze zu Führung und Personalentwicklung im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammen-

¹¹⁹ für den gesamten Abschnitt: BMZ, Einführung neuer MA, S. 1

arbeit und Entwicklung“ per Hausverfügung 5/98 verabschiedet. Erstellte wurde diese Grundsätze vom Personalreferat in Zusammenarbeit mit dem Personalrat. Dieses Papier erscheint zwar strukturell etwas chaotisch, beinhaltet jedoch bereits alle wesentlichen Elemente der vom Staatssekretärsausschuss Moderner Staat –Moderne Verwaltung erarbeiteten Rahmenvorgaben für Personalentwicklungskonzepte in der Bundesverwaltung¹²⁰. In der Hausverfügung 5/98 werden folgende Instrumente der Personalentwicklung genannt¹²¹:

- Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Nutzung der Fortbildungsmöglichkeiten
- Besondere Aspekte der Frauen- und Familienförderung sowie der Fürsorgegrundsätze
- Bedeutung des Mitarbeitergesprächs
- Rolle des Beurteilungswesens
- Ausschreibungen und Auswahlentscheidungen
- Personalentwicklungsplanung

Die „Grundsätze zur Führung und Personalentwicklung“ im BMZ sind für den Bereich der Personalentwicklung ein Rahmenkonzept, dessen Elemente sukzessive durch eigene Teilkonzepte mit Leben erfüllt wurden. So wurde zum Beispiel die Frauenförderung zunächst durch den Frauenförderplan und später durch den Gleichstellungsplan per Hausverfügung 9/02 konkretisiert und instrumentalisiert.

3.2.2 Das Konzept „Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“

Die Einführung neuer Mitarbeiter wurde ebenfalls durch ein eigenes Konzept konkretisiert und per Hausmitteilung vom 13. Dezember 1999 im BMZ bekanntgegeben¹²². Diese bildet den Rahmen für sämtliche Maßnahmen, die mit der Integration der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden sind.

¹²⁰ Staatssekretärsausschuss, Module; vgl. Punkt 2.1.5a) Instrumente der Personalentwicklung

¹²¹ BMZ, Hausverfügung 5/98, S. 14 ff.

¹²² Auskunft von Frau Schraa, ehemalige Referentin im Personalreferat, vom 29.04.2003; das Konzept wurde seitdem mehrmals aktualisiert

Das Konzept gliedert sich in 5 wesentliche Felder der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

a) Einführung im Vorfeld der Arbeitsaufnahme

Zu diesem Feld gehört zum einen, dass den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen mit der Einstellungszusage eine Infomappe zugesandt wird. Gleichzeitig soll mitgeteilt werden in welchem Referat der künftige Einsatz vorgesehen ist und dessen Referatsleiterin bzw. Referatsleiter als Ansprechpartner benannt werden¹²³. Dies ist notwendig, da man sich im BMZ nicht auf eine bestimmte Stelle bewirbt, sondern für das BMZ insgesamt. Aufgrund des Rotationsprinzips, welches im BMZ praktiziert wird, ist zum Zeitpunkt des Auswahlverfahrens oft noch nicht abzusehen, welche Stelle genau zu besetzen sein wird. Dies ist auch nicht nötig, da Generalisten gesucht werden¹²⁴.

Außerdem sollen mit der künftigen Referatsleitung Vorabgespräche geführt werden, in den noch einmal verdeutlicht wird, welche erhebliche Bedeutung eine erfolgreichen Integration der neuen Kollegin bzw. des neuen Kollegen für das Haus hat und es wird darauf hingewiesen, welche Leistungs- und Verhaltenserwartungen an die neue Mitarbeiterin bzw. den neuen Mitarbeiter zu stellen sind.¹²⁵

Weiterhin soll ein Vorabgespräch mit der Betreuungsperson der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters stattfinden. Diese Betreuungsperson sollte eine Kollegin bzw. ein Kollege aus dem Referat sein, in dem die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter die Tätigkeit aufnimmt. Dabei erhält der Betreuer den Betreuungsleitfaden – eine Checkliste –, die abzuarbeiten ist¹²⁶. Der Betreuungsleitfaden ist als Anlage dem Konzept „Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ beigefügt und beinhaltet die wichtigsten Stationen, die die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den ersten Tagen bzw. Wochen kennenlernen und durchlaufen sollten¹²⁷.

¹²³ BMZ, Einführung neuer MA, S. 1

¹²⁴ BMZ, Vorstellung Auswahlverfahren, S. 1

¹²⁵ BMZ, Einführung neuer MA, S. 1

¹²⁶ BMZ, Einführung neuer MA, S. 1

¹²⁷ BMZ, Leitfaden, S. 1

b) Einführung am Einstellungstag

Am Einstellungstag soll die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter vom Personalreferat mit einem einführenden Gespräch begrüßt und alle Formalitäten geklärt werden. Dann wird die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter zur Arbeitsaufnahme in das zuständige Referat geführt, wo wiederum ein einführendes Gespräch mit der bzw. dem Vorgesetzten stattfindet und die Betreuerin bzw. der Betreuer und die anderen Referatsmitglieder vorgestellt werden¹²⁸.

c) Referats- und funktionsdienstbezogene Einführung in den ersten Tagen und Wochen

In dieser Phase erfolgt die fachliche Einarbeitung. Unterstützung erfährt die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter dabei unter anderem durch die Betreuungsperson gemäß dem Betreuungsleitfaden¹²⁹. Demnach sind die Betreuerinnen und Betreuer verantwortlich für die Vorstellung der Referatsmitglieder und die Einweisung in die technischen und organisatorischen Gegebenheiten am Arbeitsplatz¹³⁰.

d) Hausinterne Einführungsfortbildung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹³¹

Um die Einarbeitung zu erleichtern bietet das BMZ eine Reihe hausinterner Fortbildungsveranstaltungen an. In verschiedenen Modulen soll den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Überblick über die entwicklungspolitische Konzeption des BMZ und die wesentlichen Bereiche und Schwerpunkte der Entwicklungszusammenarbeit vermittelt werden. Es soll damit auch ein besseres Verständnis für das Zusammenwirken mit den diversen Partnerorganisationen geschaffen und Einblicke in den organisatorischen und haushaltsmäßigen Rahmen gegeben werden, in dem das BMZ seine Aufgaben erfüllt.

Die Fortbildung soll zeitnah zur Arbeitsaufnahme starten und in kleinen Gruppen von 2 bis 5 Personen erfolgen. Die Seminare sollen dabei innerhalb eines Zeitrahmens von vier Monaten stattfinden. Dabei werden alle Module von Mitarbeitern des BMZ nach dem Prinzip „von Kolleginnen und Kollegen für Kolleginnen und

¹²⁸ BMZ, Einführung neuer MA, S. 2

¹²⁹ BMZ, Einführung neuer MA, S. 2

¹³⁰ BMZ, Leitfaden

Kollegen“ geplant und durchgeführt. Damit soll auch ein wichtiger Beitrag zur Hauskultur geleistet werden und den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Thema des Angenommenseins vermittelt werden.

Inhaltlich untergliedern sich die Seminare in zwei wesentliche Teile. Zum Beginn wird der Aufbau und die Organisation des Hauses und die Servicereferate der Abteilung 1, sowie die verschiedenen Interessenvertretungen vorgestellt. Diese Seminare sind verbindlich für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der zweite Teil hingegen ist lediglich für diejenigen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verpflichtend, die ihre Tätigkeit außerhalb der Funktionsdienste (wie z.B. Schreibdienst, Botendienst usw.) aufnehmen. Den neuen Kollegeinnen und Kollegen in den Funktionsdiensten stehen diese jedoch auf Wunsch offen. In diesen Seminaren geht es vor allem um die fachlichen Aufgaben des BMZ. Hierzu zählen:

- Einführung in die entwicklungspolitische Konzeption der Bundesregierung,
- Einführung in die Grundsätze des Haushalts des BMZ,
- Länderkonzepte, Regionalkonzepte, Schwerpunktstrategien der bilateralen Technischen und Finanziellen Zusammenarbeit,
- Auftragswesen und Ablauf der Zusammenarbeit mit den Vorfeldorganisationen in der bilateralen Technischen und Finanziellen Zusammenarbeit, völkerrechtliche Vereinbarungen (verbindlich nur für Mitarbeiter/innen der Abteilung 20, 22 und 32),
- Einführung in die sektoralen Schwerpunkte der Entwicklungszusammenarbeit, Zusammenwirken der Unterabteilung 31 mit den übrigen Abteilungen,
- Einführung in die multilaterale und EU - Entwicklungszusammenarbeit, Zusammenwirken der Unterabteilung 30 mit den übrigen Abteilungen,
- Einführung in die Zusammenarbeit des BMZ mit den nichtstaatlichen Trägern der Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland (Vorstellung der Institutionen, der Verfahren und des Rollenverständnisses der Zusammenarbeit),

¹³¹ für den gesamten Abschnitt: BMZ, Einführung neuer MA, Punkt 4, S. 2 ff.

- Einführung in die Erfolgskontrolle des BMZ,
- Vorstellung der Presse- Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit des BMZ, Nutzung der Informationsmedien,
- Zielsetzungen und Bedeutung des Zentrums für internationale Zusammenarbeit Bonn,

Höhepunkt und Abschluss der Einführungsfortbildung bildet schließlich ein Besuch des 2. Dienstsitzes Berlin in Gruppen von ca. 6-8 Personen. Dabei ist ein Vorstellungstermin bei einem Mitglied der Leitung, Vorstellung des Leitungsbereiches, Einführung in die Zusammenarbeit mit Kabinett und Parlament, Besuch einer Bundestagsdebatte vorgesehen.

e) Externe Einführungsfortbildung.¹³²

Den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht bei Bedarf die Möglichkeit offen auch die einführenden Fortbildungsveranstaltungen der BAKöV oder geeigneter Lehrveranstaltungen des Deutschen Instituts für Entwicklungspolitik zu nutzen. Zudem steht den neuen Mitarbeitern bei Bedarf die Möglichkeit von einführenden Aufenthalten bei Partnerinstitutionen, z.B. GTZ, KfW, DEG offen.

f) Einbindung des Personalreferates

In diesem letzten Punkt des Konzeptes zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die Rolle des Personalreferates bei der Durchführung der zuvor genannten Maßnahmen erläutert. Demnach sind die Aufgaben des Personalreferates:

- „Sicherstellung des Funktionierens des „Betreuer/innen-systems,
- Mitwirkung beim Aufbau eines „Pools“ von Kollegen/innen, die bereit sind, an der Einführungsfortbildung mitzuwirken,
- Organisation der Durchführung der einzelnen Veranstaltungen der Einführungsfortbildung,
- Durchführung von Feed-back-Gesprächen mit den neuen Mitarbeiter/innen, den unmittelbaren Fachvorgesetzten und den Betreuer/innen nach ca. drei Monaten.“¹³³

¹³² BMZ, Einführung neuer MA, Punkt 5, S. 4

¹³³ BMZ, Einführung neuer MA, Punkt 6, S. 4

3.3 Tatsächliche Umsetzung der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

3.3.1 Einführung im Vorfeld der Arbeitsaufnahme

Zusammen mit der Einstellungszusage wird den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Informationsmappe zugesandt. Diese Infomappe enthält¹³⁴

- eine kurze Einführung in die Geschichte und den organisatorischen Aufbau des BMZ, sowie wichtige Begriffe der Entwicklungszusammenarbeit.
- die Ansprechpartner des Personalreferates, des Inneren Dienstes und der Reisekosten- und Beihilfestelle
- ein Stichwortverzeichnis mit wichtigen Hinweisen
- einen Organisationsplan des BMZ
- ein Mitgliederverzeichnis des Personalrates
- eine Übersicht zur „Entsorgung des in Büroräumen anfallenden Abfalls“
- verschiedene Vordrucke wie z.B. Dienstreiseantrag
- eine Telefonspinne

Eine Mitteilung, in welchem konkreten Referat die neue Mitarbeiterin bzw. der neue Mitarbeiter letztendlich eingesetzt wird, kann jedoch nicht im Vorfeld erfolgen, da die tatsächliche Stelle auch im Personalreferat nur äußerst kurzfristig bekannt ist¹³⁵.

Die jeweilige Referatsleitung wird wiederum durch ein Schreiben des Personalreferates darüber informiert, dass geplant ist, eine neue Mitarbeiterin bzw. einen neuen Mitarbeiter in deren Referat einzusetzen. In diesem Schreiben wird die Referatsleitung aufgefordert, sich intensiv darum zu kümmern, dass die neue Kollegin bzw. der neue Kollege fachlich und sozial integriert wird. Dabei wird auf das Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingewiesen und die verschiedenen Elemente noch einmal kurz erläutert. Die Referatsleitung wird gebeten, alle diese Elemente aktiv zu unterstützen und insbesondere das neue Referatsmitglied für die Teilnahme von Fortbildungsveranstaltungen

¹³⁴ BMZ, Infomappe

¹³⁵ Auskunft von Herrn Köchling, Sachbearbeiter im Personalreferat des BMZ, vom 15.5.2003

freizustellen. Des weiteren wird die Referatsleitung gebeten, die Arbeitsaufnahme der neuen Kollegin bzw. des neuen Kollegen intensiv vorzubereiten. Die Bedeutsamkeit von regelmäßigen Gesprächen mit dem neuen Referatsmitglied wird hervorgehoben¹³⁶.

3.3.2 Begrüßung und Einführung am Einstellungstag

Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden am ersten Tag vom Personalreferat empfangen und in einem einführenden Gespräch willkommen geheißen. Nach Erledigung der Formalitäten werden mit den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene Stationen im Haus besucht, an denen Ihnen wichtige Utensilien, wie Hausausweis, Gleitzeitkarte, Jobticket usw. ausgehändigt werden¹³⁷. Als nächstes wird ein Ansprechpartner für die Besoldung aufgesucht, bevor die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schließlich zu ihrem Referat geführt und dort durch die oder den jeweiligen Vorgesetzten und Betreuerin bzw. Betreuer begrüßt werden.

3.3.3 Einarbeitung in des ersten Tagen und Wochen

Die Verantwortung für die fachliche Einarbeitung obliegt der jeweiligen Referatsleitung¹³⁸. Unterstützend wird den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Betreuungsperson aus dem jeweiligen Referat zur Seite gestellt. Die Betreuerinnen und Betreuer erhalten den Betreuungsleitfaden, welchen sie abzarbeiten haben. Daneben sind sie sind Ansprechpartner bei allen allgemeinen und speziellen Fragen der „Neuen“ bezüglich des Arbeitsplatzes und des BMZ. Der Betreuerin bzw. dem Betreuer obliegt also die Referats- und funktionsdienstbezogene Einführung in den ersten Tagen und Wochen.

Nach einer Dauer von ca. 3 Monaten, noch innerhalb der Probezeit, führt das Personalreferat mit der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter und der Referatsleitung ein Rückmeldegespräch, in dem auch resümiert werden soll, wie die Einarbeitung bislang gelaufen ist¹³⁹.

¹³⁶ BMZ, Anschreiben Referatsleitung

¹³⁷ Auskunft von Herrn Köchling, Sachbearbeiter im Personalreferat des BMZ, vom 15.5.2003

¹³⁸ Auskunft von Frau Schraa, ehemalige Referentin im Personalreferat, vom 29.04.2003

¹³⁹ Auskunft von Herrn Köchling, Sachbearbeiter im Personalreferat des BMZ, vom 15.5.2003

3.3.4 Hausinterne Einführungsfortbildung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

a) Teilnehmerkreis

Sobald eine ausreichend große Gruppe neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haus vorhanden ist, startet ein neuer Block der Einführungsfortbildung. Dies ist ca. zweimal jährlich der Fall.

Aufgrund eines Generationswechsels sind die Einstellungszahlen im BMZ in den letzten Jahren sehr hoch. Dementsprechend groß sind auch die Gruppen bei der Einführungsfortbildung. Im durchschnitt liegt die Gruppengröße – entgegen den Angaben im Konzept – bei ca. 15 – 20 neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, jedoch gab es auch schon ein Gruppe mit knapp 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Die Teilnahme ist dabei für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter obligatorisch. Eine Unterbrechung oder Abkürzung durch andere Dienstgeschäfte oder Urlaub soll auf Ausnahmefälle beschränkt und rechtzeitig dem Personalreferat angezeigt werden¹⁴⁰. In der Praxis ist es jedoch fast unmöglich, dass zu einem Termin alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer Zeit haben. Deshalb steht es auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der jeweils gerade abgeschlossenen Einführungsrunde frei, sich ein weiteres Mal auf die Teilnehmerliste setzen zu lassen und somit verpasste Module zu wiederholen.

Problematisch sind jedoch Neueinstellungen im zweiten Dienstsitz in Berlin. Grundsätzlich ist es zwar Hauspolitik, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gehobenen und höheren Dienstes zunächst im Hauptsitz in Bonn eingesetzt werden und diesen kennenlernen sollen, bevor sie im zweiten Dienstsitz in Berlin arbeiten. Trotzdem ist es nicht ausgeschlossen, dass es in Ausnahmefällen aus dienstlichen Gründen doch zu Neueinstellungen in Berlin kommt oder neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch während der Einführungsseminare nach Berlin umgesetzt werden. Eine ausreichend große Gruppe für eine separate Einführungsfortbildung in Berlin hat es jedoch noch nicht gegeben. Zudem wäre eine getrennte Einführungsfortbildung in Berlin jedoch schon deshalb nicht von Nutzen, da die sich vorstellenden Referate zum großen Teil in Bonn ansässig sind. Deshalb sollen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Berlin die Einführungsfortbildung im Rahmen einer oder mehrerer Aufenthalte in Bonn in Verbindung mit anderen dienstlichen Geschäften in komprimierter und individuell

¹⁴⁰ BMZ, Einladung Einführungsseminare

gestalteter Abfolge nutzen und dadurch auch den Dienstsitz Bonn kennenlernen.

Neben den „Neuen“ steht auch den hausälteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Wunsch die Möglichkeit, offen an der Einführungsfortbildung teilzunehmen und somit ihr Wissen aufzufrischen und zu erweitern.

Weiterhin steht es allen Praktikantinnen und Praktikanten sowie allen Referendarinnen und Referendaren frei, ebenfalls für die Dauer ihrer Tätigkeit im BMZ an den Einführungsseminaren teilzunehmen.

b) Inhalte

Die Einführungsfortbildung besteht zur Zeit aus ca. 20 Modulen. Diese Zahl unterliegt immer leichten Schwankungen, da mal neue Module dazukommen bzw. vorhandene Module zusammengelegt oder gestrichen werden.

Nr.	Titel des Moduls
1	Vorstellung Personalreferat, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertreter
2	Aufgaben des Organisationsreferates, Organisation des BMZ Zusammenarbeit im Haus und mit anderen Ressorts, Hinweise zu Verfahrensfragen
3	Informationstechnik, Aufgaben und Serviceleistungen des IT-Referates
4	Finanzielle Betreuung der Mitarbeiterschaft (Besoldung, Beihilfen, Dienstreisen); Aufgaben des Justitiariates; Korruptionsprävention
5	Aufgaben des Haushaltsreferates, Zusammenarbeit mit dem Haus
6	Umgang mit / Nutzung des Servicebereiches
7	Die Arbeit im Sektorreferat
8	Nichtstaatliche Träger
9	Multilaterale EZ (Vereinte Nationen)
10	Die Arbeit im Länderreferat; Länderkonzentration, Schwerpunktsetzung, Länderkonzepte, Regionalkonzepte etc.
11	FZ / TZ – Grundsätze
12	Entwicklungspolitische Informations- und Bildungsarbeit
13	Multilaterale Entwicklungsbanken / -fonds, Entschuldung
14	Erfolgskontrolle in der EZ
15	Aus der Praxis eines Länderbearbeiters (wie werden Regierungsverhandlungen durchgeführt etc.)
16	Menschenrechte in der Entwicklungspolitik
17	Information über die Bereiche Friedensentwicklung und Krisenprävention sowie die außen- und sicherheitspolitischen Bezüge der EZ
18	Mitwirkung an internationalen Regelwerken
19	Europäische Union
20	Organisation und Aufgaben der GTZ
21	Besuch des zweiten Dienstsitzes in Berlin

Abbildung 9: Übersicht über die Module der Einführungsfortbildung im BMZ¹⁴¹

Die Module 1 bis 6 stellen dabei den allgemeinen Einführungsteil in die Organisation und Verwaltung des Hauses dar, wohingegen die restliche Module die fachspezifischen Aufgaben des Hauses vorstellen. Dabei wird jedoch entgegen dem Konzept nicht zwischen Funktionsdienstmitgliedern und sonstigen neuen Mitarbeite-

¹⁴¹ BMZ; Terminplanung

rinnen und Mitarbeitern unterschieden. Alle „Neuen“ sollen auch an allen Veranstaltungen teilnehmen¹⁴².

Die Numerierung in der Abbildung 9 ist willkürlich gewählt und dient lediglich einer besseren Zitierung. Die Reihenfolge der einzelnen Module kann bei jeder Einführungsfortbildung anders sein, da dies auch von den Terminwünschen der vorstellenden Kolleginnen und Kollegen abhängig ist. Der Beginn, also das erste Modul ist jedoch immer die Vorstellung des Personalreferates und der Interessenvertretungen.

Höhepunkt und krönender Abschluss des Programms ist immer die 2-tätige Reise zum zweiten Dienstsitz in Berlin. Dort findet ein Gespräch mit der Leitung des Hauses statt. Die in Berlin befindlichen Referate bekommen die Möglichkeit sich vorzustellen.

Zudem wurde im Januar 2003 für den damals laufenden Einführungskurs ein Modul „Selbstpräsentation und Wirkung“ eingefügt. Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der vorherigen Einführungsrunde wurde dieses Seminar auf freiwilliger Basis angeboten. Dieses Seminar wurde von einer externen Kommunikations- und Managementtrainerin, die für das BMZ bereits verschiedene Seminare durchgeführt hat, geleitet. Inhaltlich ging es dabei insbesondere um¹⁴³:

- der erste Eindruck, Wirkung;
- eigenes Rollenverständnis;
- Persönlichkeit und Authentizität;
- Erwartungen an Beschäftigte einer obersten Bundesbehörde;
- Überzeugungskraft.

Dieses Modul fand geteilte Resonanzen und wurde deshalb vorläufig wieder eingestellt.

c) Erfolgskontrolle

Im Anschluss an jede Einführungsrunde findet eine Feedback-Runde zwischen den Verantwortlichen aus dem Personalreferat und den Teilnehmern der Einführungsfortbildung statt. Dort geübte Anregungen und Kritik werden aufgenommen und bei der Umsetzung der nachfolgenden Einführungsrunde soweit möglich berück-

¹⁴² Auskunft von Frau Wolff, Sachbearbeiterin im Personalreferat des BMZ, vom 15.5.2003

¹⁴³ BMZ, Einladungsschreiben „Selbstpräsentation und Wirkung“

sichtigt. Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an dieser Feedback-Runde aus terminlichen Gründen nicht teilnehmen können, geben meist per e-mail oder durch Ausfüllens eines Seminarbeurteilungsbogens eine Rückmeldung mit Ihrem Eindruck von den Veranstaltungen.

Zudem haben die sonstigen Beteiligten, wie die Referatsleitungen der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch die Kolleginnen und Kollegen, die ein solches Modul im Rahmen der Einführungsfortbildung leiten, jederzeit die Möglichkeit, sich bei den Verantwortlichen im Personalreferat einzubringen.

d) Organisation der Einführungsfortbildung

Für die Organisation der Einführungsfortbildung ist das Personalreferat zuständig. Innerhalb dieses Referates ist diese Aufgabe der Stelle der Sachbearbeiterin bzw. des Sachbearbeiters für Aus- und Fortbildung zugewiesen. Unterstützung erhält diese durch eine Bürosachbearbeiterin bzw. einen Bürosachbearbeiter.

3.3.5 Externe Einführungsfortbildung

Neben der hausinternen Einführungsfortbildung stehen den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die Einführungslehrgänge der BAKöV offen. Diese Option wird bislang noch nicht so häufig genutzt, wie es sich vom Personalreferat erhofft wird. Ziel ist es daher, die Nutzung dieser Lehrgänge auszubauen.

Während die Lehrgänge der BAKöV mit Schwerpunkt organisatorisches und formelles Wissen für die Mitglieder von obersten Bundesbehörden vermitteln, wird hingegen fachspezifisches Know-How der Entwicklungszusammenarbeit durch Besuch von Lehrgängen der DIE erworben. An diesen Lehrgängen nehmen alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des höheren Dienstes teil, die noch keine Vorbildung auf dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit haben¹⁴⁴.

Daneben besteht insbesondere für die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit des Erfahrungslernens¹⁴⁵. Durch kürzer Einsätze außerhalb des BMZ sollen sie Ihre Erfahrungen in der praktischen Entwicklungszusammenarbeit erweitern. um damit sowohl ihre fachlichen Kompetenzen zielgerichtet und verwendungsbezogen auszubauen, als auch ihre sozialen und interkultu-

¹⁴⁴ Auskunft von Frau Wolff, Sachbearbeiterin im Personalreferat des BMZ, vom 15.5.2003

¹⁴⁵ BMZ, Hausmitteilung „Erfahrungslernen“

rellen Kompetenzen nachhaltig zu vertiefen. Dazu fördert das BMZ insbesondere folgende Einsätze:

- Im Rahmen verlängerter Dienstreisen (sechs bis acht Wochen) sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gelegenheit erhalten, Länder, Partner und Projekte besser kennen zu lernen, als dies bei kurzen Dienstreisen möglich ist.
- Vor allem für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Bereich der Sektorreferate sollen Hospitanzen in GTZ-Projekten möglich sein.
- Zur Qualifizierung für Internationale Aufgaben sollen bei den für das BMZ wichtigen ständigen Vertretungen (insbesondere EU in Brüssel und VN in New York) zusätzlich zu den WZ-Referentinnen und –Referenten jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehrmonatigen Einsätzen tätig sein können.
- Mit dem BMZ-Vorfeld, einschließlich der Nichtregierungsorganisationen soll der Personalaustausch aktiv vorangetrieben werden.
- Der Personalaustausch mit dem britischen Department For International Development (DFID) und ein weiterer Personalaustausch mit der Asiatischen Entwicklungsbank (AsDB) aufgenommen werden.

3.3.6 Sonstige Angebote für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Das Patenmodell der Gruppe junger Mitarbeiter

Im BMZ haben sich die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer Gruppe, der Gruppe junger Mitarbeiter (GjM) zusammengeschlossen, die sich in regelmäßigen Abständen zu kleineren Diskussionsrunden und gemeinsamen Mittagessen trifft. Diese Gruppe ist insbesondere auch für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessant, da diese ebenfalls zumeist jüngeren Alters¹⁴⁶ sind.

Die GjM hat ein Patenmodell für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt. Im Rahmen der Einführung am Arbeitsplatz durch die Betreuerinnen und Betreuer wird auf dieses Patenmodell hingewiesen. Jedem, der einen „Patenonkel“ bzw. eine „Patente“ haben möchte, wird auch einer zugeteilt. Die Paten werden durch ein Mitglied der GjM ausgewählt. Dabei sollten die Paten

¹⁴⁶ Das BMZ stellt vorwiegend jüngere Leute ein. Vgl. BMZ, Vorstellung Auswahlverfahren, 2. Abschnitt, S. 1

möglichst der gleichen (Unter-) Abteilung wie die „Patenkinder“ angehören, altersmäßig ungefähr zusammenpassen und den gleichen Studien- bzw. Ausbildungshintergrund besitzen. Selten können alle diese Anforderung eingehalten werden.

Sobald wie möglich nach den Eintritt ins BMZ stellen sich dann die Paten Ihren Patenkindern vor. Meist wird ein gemeinsames Essen in der Kantine verabredet.

Die Paten dienen als Ansprechpartner für alle kleinen Probleme, mit denen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konfrontiert werden und die man nicht mit den direkten Kollegen klären möchte. Sie sollen als jemand, der bereits mit der Kultur im BMZ vertraut ist, den Neuen helfen, die informellen Gesetze und Werte des Hauses kennenzulernen und zu verstehen¹⁴⁷. Es geht also mehr um die persönliche und soziale Einführung als um die fachliche.

4 Bewertung des Systems „Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ im BMZ

Im folgenden soll nun, im Hinblick auf die eingangs erwähnte Fragestellung, ob die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ ein geeignetes Instrument der Personal- bzw. der Kulturentwicklung ist, eine Bewertung erfolgen. Dabei werden zunächst, jeweils im Hinblick auf Personalentwicklung und auf Kulturentwicklung, die Kriterien vorgestellt und daran anschließend die Konzeption und deren Umsetzung bewertet. Um sich über die Umsetzung ein Urteil bilden zu können, wurde deshalb unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ ein Fragebogen verteilt, der an dieser Stelle ausgewertet werden soll.

4.1 Die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Instrument der Personalentwicklung

4.1.1 Vorstellung der Kriterien

Um bewerten zu können, ob die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ ein geeignetes Element der Personalentwicklung ist, ist es notwendig, geeignete Kriterien zu finden, an denen diese Instrumente gemessen werden können.

¹⁴⁷ alle Angaben beruhen auf Auskunft von Herrn Plate, Mitglied der GJM und dort für das Patenmodell verantwortlich, vom 07.04.2003

Hierzu bietet sich, an die zentralen Merkmale von Personalentwicklung als Bewertungsgrundlage zu nutzen. Werden diese Merkmale hinreichend mit der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht, so kann man die Frage, ob dies ein geeignetes Instrument der Personalentwicklung darstellt, bejahen.

Diese zentralen Merkmale sind bereits unter Punkt 2.1.1 genannt, sollen aber aus Gründen der Vereinfachung an dieser Stelle noch einmal aufgeführt werden.

1. **Verbesserung der Qualifikation:** Ein Instrument der Personalentwicklung soll dazu beitragen können, die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern.
2. **Zielverwirklichung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** Personalentwicklung erhebt den Anspruch, auch die Ziele der Beschäftigten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung zu berücksichtigen und diese in Einklang mit den Zielen der Organisation zu verwirklichen.
3. **Verbesserung des Mitarbeiterpotentials zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben:** Personalentwicklung soll unter Berücksichtigung der strategischen Ziele auch die verschiedenen Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie z.B. die Lernbereitschaft gezielt fördern.
4. **Prozessorientierung:** Personalentwicklung als strategische Aufgabe ist nur in einem fortlaufenden Prozess zu verwirklichen und braucht ein System unterschiedlicher, aber in sich geschlossener Maßnahmen.

Anhand dieser Kriterien sollen zunächst die Ziele und das Konzept der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ hinsichtlich ihrer Effektivität bewertet werden. Im Anschluss wird die Effizienz bei der Umsetzung betrachtet. Zu beachten ist dabei jedoch, dass nicht alle diese Merkmale gleich stark erreicht werden können oder sollen. Personalentwicklung besteht aus einer Vielzahl von Instrumenten. Es ist daher möglich, dass ein einzelnes Instrument schwerpunktmäßig nur ein Teil dieser Merkmale anstrebt.

4.1.2 Bewertung der Ziele und Maßnahmen

a) Ziele

Zusammenfassend lassen sich die in Punkt 3.1.3 beschriebenen Ziele des BMZ bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie folgt darstellen:

- fachliche Qualifizierung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Tätigkeit am neuen Arbeitsplatz
- fachliche und soziale Integration
- Entfaltung der Potentiale der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im dienstlichen Interesse
- Vermittlung einer von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Hauskultur

Der erste Punkt, die fachliche Qualifizierung, kann man als identisch mit dem ersten allgemeinen Merkmal der Personalentwicklung bezeichnen. Dieses Ziel ist auch wesentlich für die Einführung. Gerade die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben naturgemäß noch erhebliche Defizite fachlicherseits. Damit sie den Anforderungen ihres neuen Arbeitsplatzes gewachsen sein können, ist eine baldige und **umfassende Qualifizierung** notwendig. Dieses Ziel ist grundlegend. Das wurde vom BMZ erkannt.

Eng damit verbunden ist der zweite Punkt. Erst durch eine hinreichende fachliche Qualifizierung ist auch eine fachliche **Integration** möglich. Jedoch auch die soziale Integration wird als wichtiges Ziel genannt. Primär dürfte die soziale Integration ein Ziel der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein und ihrem Wunsch nach persönlicher Erfüllung am Arbeitsplatz Ausdruck geben. Sekundär trägt soziale Integration zu einem guten Betriebsklima bei und kann somit durch eine Steigerung der Motivation zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft beitragen. Mit diesem Ziel werden einerseits die Interessen der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt und andererseits diese mit den Zielen des BMZ harmonisiert. Damit wird zu dem zweiten zentralen Merkmal der Personalentwicklung beigetragen.

Fast wörtlich stimmen das nächste Merkmal, die **Potentialförderung** mit dem Zielkatalog des BMZ überein. Eine Zielkongruenz ist daher auch ohne weitere Ausführungen erkennbar.

Inwieweit das letzte genannte Ziel des BMZ bezüglich der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – die Hauskultur – einen Beitrag zur Personalentwicklung leistet, ist ein komplexes Themengebiet. Letztendlich kann die Kultur wohl zu allen genannten Merkmalen der Personalentwicklung einen indirekten Beitrag leisten. Inwieweit jedoch genau mit der Einführung Kulturaspekte verbunden sind, wird unter Punkt 4.2 beschrieben.

Zusammenfassend kann man somit sagen, dass die Ziele des BMZ bezüglich der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut gewählt worden sind, um den ersten drei Merkmale der

Personalentwicklung zu entsprechen. Lediglich das letzte Merkmal, die **Prozessorientierung** fand noch keine Berücksichtigung. Dies ist jedoch ein Verfahrensmerkmal. Die Erfüllung wird sich erst bei der Prüfung des nächsten Punktes, der Maßnahmen zeigen. Daher kann man sagen, dass die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ von der Zielsetzung her geeignet ist, um ein qualitativ hochwertiges Instrument der Personalentwicklung darzustellen.

b) Maßnahmen

Hier stellt sich die Frage, ob der Maßnahmenkatalog, also das Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als Ganzes geeignet ist, die Merkmale von Personalentwicklung zu erfüllen und ein geeignetes Mittel darstellt, die Ziele des BMZ diesbezüglich zu verwirklichen.

Durch die Umsetzung der Ziele in ein Konzept, welches Maßnahmen beschreibt und festlegt ist **Prozessorientierung** gegeben. Dadurch wird die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter instrumentalisiert. Die darin genannten Maßnahmen sind dadurch Daueraufgaben und müssen in dem fortdauernden Personalgeschäft immer wieder angewendet und optimiert werden. Die verschiedenen Maßnahmen bauen dabei aufeinander auf und bilden ein geschlossenes System. Wichtig ist jedoch, auch dieses Konzept nicht als starre Festlegung zu betrachten, sondern fortdauernd weiterzuentwickeln und an neue Gegebenheiten anzupassen.

Die **fachliche Qualifikation** wird in erster Linie durch die referats- und funktionsdienstbezogenen Einführung verwirklicht. Der Arbeitsplatz ist letztendlich der Ort, an dem die fachliche Qualifikation gebraucht wird und deshalb liegt dort auch das Zentrum der Vermittlung von fachlichem Wissen. Nicht zu verachten ist allerdings auch die Einführungsfortbildung – sowohl die interne als auch die externe. Hier wird grundlegendes Basiswissen, welches für alle Bereiche des BMZ bzw. für die Verwaltung allgemein wichtig ist, vermittelt. Auch die Zusendung der Infomappe vor Beginn der Arbeitsaufnahme leistet bereits einen Beitrag, um Fachwissen, wenn auch in weniger umfangreichen Maße, bei den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzubauen. Das Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist also durchaus geeignet um die fachliche Qualifikation zu verbessern und somit in dieser Hinsicht einen Beitrag zur Personalentwicklung zu leisten.

Um festzustellen, ob auch die **Ziele der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** berücksichtigt werden, muss zunächst die Frage beantwortet werden, welche Ziele dies sind. Der Arbeitsplatz ist

heutzutage nicht nur ein Ort, um Geld zu verdienen, sondern soll auch zur Selbstverwirklichung beitragen. Um dies möglich zu machen, ist es wichtig, dass man sich an seinem Arbeitsplatz wohl fühlt und Perspektiven für den beruflichen Werdegang bestehen. Gerade, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu in eine Organisation eintreten, ist ihre Motivation sehr hoch, sich sozial zu integrieren. Dies wiederum nutzt der Organisation, da somit auch die Leistungsbereitschaft gefördert wird.

Unterstützt wird diese Integration durch verschiedenen Maßnahmen der Einführung, insbesondere durch den Kontakt zu anderen Mitgliedern der Organisation. Das System der Betreuungsperson oder des Paten ist dabei ganz entscheidend. Auch die Wertschätzung, die den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch verschiedenen Einführungsgespräche und Vorstellungstermine bei Mitgliedern der Leitung, aber auch durch Zusendung von Infomappen schon vor der Arbeitsaufnahme, entgegengebracht wird, trägt zur Integration bei. Integration wird zusätzlich unterstützt, wenn sich die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander austauschen können und dadurch erkennen können, dass andere die gleichen Probleme haben und sie nicht allein dastehen. Dies ist insbesondere auch bei der internen Einführungsfortbildung der Fall.

Insoweit können also die Ziele der Mitarbeiter in Harmonisierung mit den Zielen des BMZ durch die Einführung verwirklicht werden.

Als letzter Punkt ist zu prüfen, ob die Maßnahmen zur Einführung auch der **Potentiaentfaltung** zur Bewältigung künftiger Aufgaben dienen können. Dies ist insbesondere unter dem Gesichtspunkt zu betrachten, dass es aufgrund des Rotationsprinzips von großem Nutzen ist, wenn die Beschäftigten über ihr eigenes Arbeitsfeld hinaus über die Abläufe und Aufgaben des BMZ Bescheid wissen und insbesondere ihre Lernfähigkeit aufrechterhalten, um sich immer wieder an neuen Arbeitsplätzen zurechtzufinden. Die Fähigkeit des Lernens wird am einfachsten gerade durch ständiges Lernen gefördert. Die verschiedenen Einführungsseminare und Fortbildungsangebote dienen daher diesem Ziel. Zum anderen wird in den internen Einführungsseminaren, über den eigenen Arbeitsbereich hinaus, das BMZ vorgestellt. Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können so schon frühzeitig feststellen, welche Arbeitsbereiche sie besonders interessieren und wo sie Ihre Potentiale zur Geltung bringen könnten, um sich später für eine Stelle dort zu bewerben.

Folglich ist auch die Potentialentfaltung durch die verschiedenen Maßnahmen der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter erreichbar. Das Konzept ist bei richtiger Umsetzung ein geeignetes und effektives Instrument der Personalentwicklung.

c) Zusammenfassung

Das Konzept der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist sowohl von seiner Zielsetzung als auch von seinen Maßnahmen her geeignet, ein wertvolles Instrument der Personalentwicklung darzustellen.

4.1.3 Bewertung der Umsetzung

Wichtig ist jedoch, dass die Einführung nicht nur theoretisch ein geeignetes Element darstellt, sondern auch so umgesetzt wird, dass die selbstgesteckten Ziele und somit die allgemeinen Merkmale von Personalentwicklung tatsächlich erreicht werden.

Um dies herauszufinden muss ermittelt werden, was die verschiedenen Maßnahmen tatsächlich bei den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewirkt haben. Dazu wurde im Rahmen dieser Diplomarbeit ein Fragebogen unter den Teilnehmern der letzten beiden Durchgänge der internen Einführungsfortbildung verteilt¹⁴⁸. Dieser konzentrierte sich auf die drei Einführungsbereiche

- Einführung am Arbeitsplatz (beinhaltet sowohl die Einführung am ersten Tag als auch die referatsbezogene Einarbeitung in den ersten Tagen und Wochen);
- das Patenmodell der GjM;
- die internen Einführungsseminare.

Anhand verschiedener Fragen kann man nun die Zielerreichung messen. Der Bogen wurde insgesamt an 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BMZ verteilt. Die Rücklaufquote betrug 72%.

a) Erstes Ziel: fachliche Qualifizierung

Es wurden verschiedene Fragen zur fachlichen Qualifizierung gestellt. Diese Qualifizierung sollte wie ja bereits im vorigen Punkt erörtert, vor allem durch die Einarbeitung am Arbeitsplatz erfolgen und durch die internen und externen Einführungsfortbildungen unterstützt werden.

Dabei zielten einige Fragen darauf ab, ob diese Maßnahmen wie sie im Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschrieben sind auch tatsächlich und wie vorgesehen

¹⁴⁸ siehe Anlage 1

durchgeführt wurden. Andere wiederum erheben den Anspruch den Erfolg dieser Maßnahmen zu messen.

In Rahmen der Einführung am Arbeitsplatz wurde gefragt, ob tatsächlich wie im Konzept festgelegt, eine Betreuungsperson innerhalb des Referats zur Verfügung gestellt wurde, um bei der fachlichen Einarbeitung Unterstützung zu geben. Immerhin 34,9% der Befragten beantworteten diese Frage mit nein. Die Gründe für diesen Mangel mögen von Referat zu Referat verschieden sein, jedoch kann man durchaus auf Lücken in der Umsetzung des Konzeptes schließen.

Wie wichtig diese Betreuungsperson jedoch ist, wird klar wenn man dies in Zusammenhang mit einer weiteren Frage sieht. Knapp 75% aller, die keine Betreuungsperson zugewiesen bekommen haben, fühlten sich letztendlich auch nicht richtig eingearbeitet. Im Gegensatz dazu betrachteten sich nur 32% derjenigen mit Betreuungsperson als nicht angemessen eingearbeitet.

Es darf nicht vergessen werden, dass wesentlich mehr Faktoren als die Betreuungsperson den Ausschlag für eine angemessene Einarbeitung geben. Sehr häufig wurde die Einarbeitungsphase als der „Sprung ins kalte Wasser“ bezeichnet. Als Probleme wurden Zeit- und Personalmangel genannt. Deshalb lief es in den meisten Fällen auf „learning by doing“ hinaus.

Allerdings wurde auch sehr häufig das Verhalten der Referatsleiterinnen und Referatsleiter, sowie der Kolleginnen und Kollegen gelobt und als geduldig beschrieben.

Insgesamt ist die fachliche Einarbeitung in den Referaten zwar noch verbesserungswürdig, aber doch, insbesondere wenn das Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konsequent beachtet wird, geeignet die fachliche Qualifizierung voranzutreiben.

Betrachtet man die fachliche Qualifizierung in Hinblick auf die Einführungsseminare, so lässt sich wohl der Erfolg am besten anhand des Statements „Die Mehrzahl der Module hat mir einen Nutzen für die tägliche Arbeit gebracht.“ bewerten. Die Verteilung der Antworten sieht wie folgt aus:

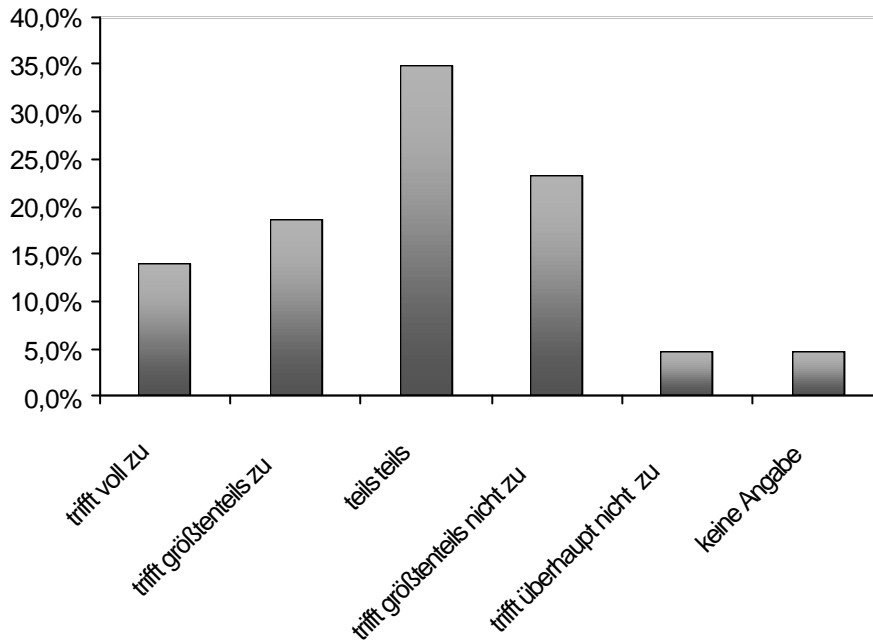


Abbildung 10: Häufigkeitsverteilung "Nutzen für die tägliche Arbeit"

Die Antwort ist von dem Referat, in dem man seine Tätigkeit aufgenommen hat abhängig und sicher kann nicht erwartet werden, dass alle Module einen Nutzen für die tägliche Arbeit aufweisen können. Deshalb ist es bemerkenswert, dass 71% aller, die diese Frage beantwortet haben, zumindest „teils teils“ oder häufiger einen Nutzen für die tägliche Arbeit daraus ziehen konnten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in der referatsinternen Einarbeitung hinsichtlich der fachlichen Qualifizierung teilweise noch einige Umsetzungsmängel bestehen, insgesamt jedoch die gewünschte fachliche Qualifizierung durchaus erreicht wird.

b) Fachliche und soziale Integration

Für die fachliche und soziale Integration können alle der untersuchten Bereiche – Einführung am Arbeitsplatz, Patenmodell und Einführungsseminare – bewertet werden, da sich in allen Aspekte für dieses Ziel finden lassen.

Begonnen werden soll wiederum mit der Einführung am Arbeitsplatz. Wichtig für die Integration sind alle kommunikativen Elemente. So wurde untersucht, ob Einführungsgespräche stattgefunden haben. Festgestelltes Ergebnis ist, dass mit 85% der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Einführungsgespräch mit den Personalreferat und sogar mehr als 90% ein Einführungsgespräch mit der künftigen Referatsleitung geführt haben. Dies ist sehr positiv zu bewerten und trägt sicher zu dem guten ersten Eindruck der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich des BMZ bei.

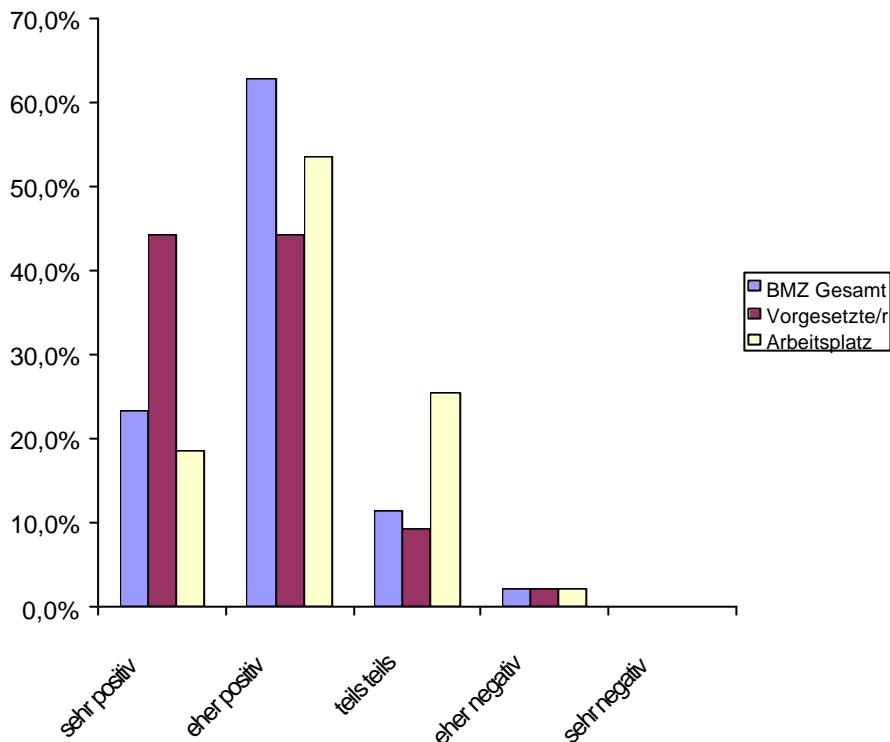


Abbildung 11: Diagramm "Der erste Eindruck"

In Abbildung 11 lässt sich erkennen, dass der erste Eindruck sowohl von BMZ insgesamt, als auch von den jeweiligen Vorgesetzten oder den zukünftigen Arbeitsplätzen durchweg als positiv bewertet wurde. Dies alles sind Indizien dafür, dass gute Integration am Arbeitsplatz erfolgt.

Weiterhin soll die Integration durch das Patenmodell der GJM betrachtet werden. 76,7% der Befragten haben an diesem Modell teilgenommen. Davon fanden 62,5% dieses Patenmodell insgesamt positiv bis sehr positiv. Wiederum 31,3% konnten sowohl positive, als auch negative Aspekte daran finden und lediglich 7,2% der Befragten bewertet dieses Modell eher als negativ. Daraus könnte man schließen, dass das Patenmodell ein großer Erfolg ist und stark zur Integration der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter beiträgt. Wenn man jedoch von der allgemeinen Bewertung des Patenmodells übergeht zu dem persönlichen Nutzen, den die Einzelnen daraus ziehen konnten, so ist der Erfolg nicht ganz so durchschlagend. Lediglich 23,3% aller, die eine Patin bzw. einen Paten bekommen haben konnten einen persönlichen Nutzen daraus ziehen; dagegen 45,5% nicht. Der Rest beantwortete diese Frage neutral. Daraus lässt sich schließen, dass das Patenmodell im Ansatz sehr gut ist, jedoch in der Praxis nicht immer den erhofften Nutzen erzielt. Als Gründe hierfür wurde häufig genannt, dass der Erfolg stark davon abhängt, ob die „Chemie“ zwischen Patin bzw. Pate und Patenkind stimmt. Als weiteres Problem wurde Zeitmangel der Paten genannt. Besonders positiv am Patenmodell wurde bewertet, dass es gut geeignet ist, um neue Leute kennenzulernen. Für den sozialen Aspekt ist es also durchaus hilfreich. Daraus schlussfolgernd kann das Patenmodell auf der Ebene der sozialen Integration als sinnvolle informelle Ergänzung zum Konzept der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet werden.

Als letzten Punkt soll im Rahmen der fachlichen und sozialen Integration untersucht werden, inwieweit die Einführungsseminare einen Beitrag hierzu leisten können. Die Veranstaltungen wurden von 66,7% der Befragten im Gesamturteil als positiv bewertet. Für 23,8% waren sowohl positive als auch negative Elemente erkennbar. Lediglich 9,5% beurteilten diese Einführungsseminare insgesamt als eher negativ. Noch deutlich besser als diese allgemeine Beurteilung fielen die integrativen Elemente der Einführungsseminare bei der Beurteilung durch die Teilnehmer aus. Durchweg alle konnten behaupten, dass es Spaß gemacht hat, die anderen „Neuen“ kennenzulernen. Und lediglich 2,4 % der Befragten stimmten dem Statement, das es gut war, die verschiedenen Verantwortlichen kennengelernt zu haben, nicht zu. Bedauerlich ist allerdings die Tatsache, dass neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Berlin, nur sehr selten an den Einführungsseminaren teilnehmen können und Ihnen so diese Möglichkeit der Integration nicht gleichermaßen offen steht. Leider scheitert jede andere Möglichkeit, die Berliner auch gleichermaßen teilzuhaben, an der organisatorischen Machbarkeit.

Die fachliche und soziale Integration, die mit dem Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angestrebt wird, kann also in der Praxis als umgesetzt betrachtet werden.

c) Potentialentfaltung

Als nächstes soll anhand der Befragung festgestellt werden, ob die angestrebte Entfaltung der Potentiale der neuen Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter tatsächlich erreicht wird. Im Rahmen der Einführung am Arbeitsplatz stellt sich die Frage, wie gefordert sich die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den ersten Wochen ihrer neuen Tätigkeit gefühlt haben. Die Verteilung der Antworten kann man dem folgenden Diagramm entnehmen.

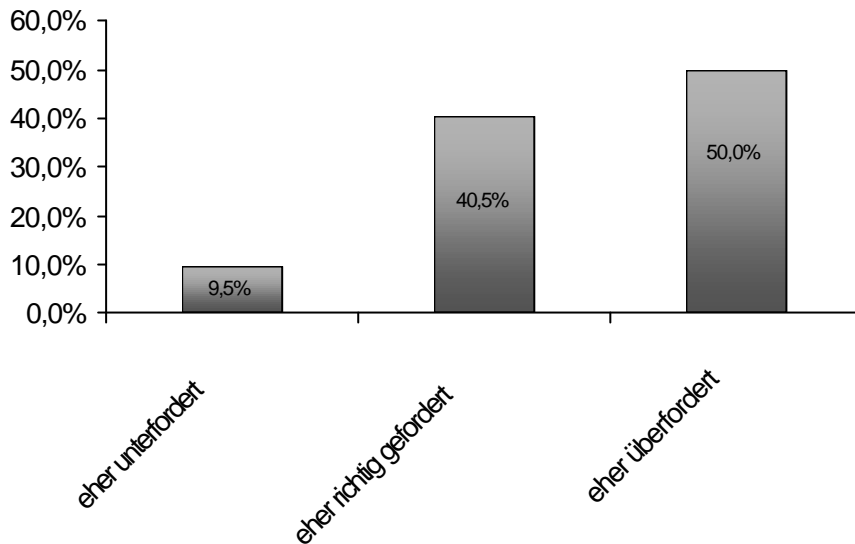


Abbildung 12: Gefühlte Belastung in den ersten Wochen

Dieses Ergebnis ist insgesamt positiv zu bewerten. Lediglich 9,5% der Befragten fühlten sich unterfordert. Zwar scheint auf den ersten Blick die Zahl derer, die sich überfordert fühlten sehr hoch, jedoch wurde bereits unter Punkt 2.1.5b)(3)(c) erläutert, dass eine Überforderung in den ersten Wochen weit weniger schlimme Folgen hat, als eine Unterforderung, da gerade neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf drängen sich zu bewähren und deshalb hoch motiviert sind. Diese insgesamt hohen Anforderungen, die gestellt werden, bedeuten sicher in den ersten Wochen eine Stresssituation, fördern jedoch auch die Entfaltung der am Arbeitsplatz benötigten Potentiale. Wichtig ist nur, dass die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch eine Perspektive haben, diesen Stress zu meistern.

Wesentlich breiter und weitergehend ist die Potentialförderung in dem Bereich der Einführungsseminare angelegt, da hier über den jetzigen Arbeitsplatz hinaus die verschiedenen Tätigkeiten im gesamten BMZ dargestellt werden. Dadurch wird ein Grundstein für die zukünftige Verwendung im Rahmen des Rotationssystems gelegt.

Deshalb kann die Auswertung der Frage, inwieweit durch die Seminare die Gesamtzusammenhänge im BMZ besser verstanden wurden, Rückschlüsse auf die erreichte Potentialförderung zulassen. Sie konnte von 73,8% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

der Einführungsfortbildung positiv beantwortet werden. Für weitere 16,7% stellten die Seminare zumindest teilweise eine Hilfe dar, um die Gesamtzusammenhänge besser zu verstehen. Lediglich für 9,5% war kein Lerneffekt gegeben.

Insgesamt gibt es sicher noch weit mehr Aspekte, welche im Rahmen der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Potentialentfaltung beitragen könnten. Eine umfassende Untersuchung ist an dieser Stelle jedoch nicht möglich. Diese stichprobenartige Überprüfung zeigt allerdings, dass in den Bereichen Einführung am Arbeitsplatz und Einführungsseminare von einer Erfüllung dieses Ziels ausgegangen werden kann.

d) Zusammenfassung

Die untersuchten Bereiche sind durchaus geeignet, die gewünschten Ziele zu erreichen, auch wenn es einige Reibungsverluste gibt. Kleinere Probleme bestehen noch bei der Einführung am Arbeitsplatz hinsichtlich der Betreuerinnen und Betreuer. Im Großen und Ganzen kann man aber mit die Umsetzung des Konzepts Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv bewerten. Alle der genannten selbstgesteckten Ziele können in einem hohen Maße erreicht werden.

Damit kann die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur auf Seiten der Ziele und des Konzeptes, sondern auch auf praktischer Ebene als geeignetes Instrument der Personalentwicklung bezeichnet werden.

4.2 Die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Instrument der Kulturentwicklung

4.2.1 Vorstellung der Kriterien

Um feststellen zu können, ob die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ auch ein geeignetes Instrument der Kulturentwicklung ist, müssen auch hierfür Kriterien gefunden werden, anhand denen gemessen werden kann, ob ein Einfluss auf die Kultur vorliegt.

Dazu bieten sich die Funktionen von Kultur an¹⁴⁹:

- Koordinationsfunktion,
- Motivationsfunktion,

¹⁴⁹ vgl, Punkt. 2.2.3

- Identifikationsfunktion,
- Profilierungsfunktion.

Diese Funktionen als Analyseinstrument zu verwenden ist deshalb sehr praktisch. Es kann relativ einfach beurteilt werden, ob ein Ziel oder eine Maßnahme Auswirkungen auf eine oder mehrere dieser Funktionen hat. Damit ist im Rückschluss bewertbar, in wieweit zur Kultur bzw. zur Kulturentwicklung beigetragen wird.

4.2.2 Bewertung der Ziele und Maßnahmen

Es geht auch hier um die Ziele und Maßnahmen des Konzepts der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ.

a) Ziele

Das Ziel der **fachlichen Qualifizierung** für die Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes leistet insbesondere einen Beitrag zur Koordinationsfunktion. Den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollen Verfahrensabläufe und somit Richtlinien für die tägliche Arbeit vermittelt werden. Außerdem wird durch die Fachinformation über das BMZ und dessen Aufgaben zur Profilierungsfunktion der Kultur beigetragen, indem den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf diese Weise die Einzigartigkeit des BMZ vor Augen gehalten wird.

Darauf baut auch die **fachliche und soziale Integration** auf. In dieser einzigartigen Organisation, dem BMZ, sollen nun die neuem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter integriert werden. Es soll also ein Zugehörigkeitsgefühl geschaffen werden und somit zur Identifikationsfunktion beigetragen werden.

Durch das nächste Ziel, die **Potentia entfaltung** sollen vor allem Leistungspotentiale zur Entfaltung gebracht werden. Dabei lassen sich Parallelen zur Motivationsfunktion ziehen, welche eine Steigerung der Leistungsbereitschaft durch Vermittlung von Sinn in der Arbeit beinhaltet.

Das letzte Ziel, die **Vermittlung einer von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Hauskultur**, beinhaltet den Kulturbegriff als Ganzes. Alle Funktionen von Kultur sollen vermittelt werden. Besonders betont wird dabei die Norm der gegenseitigen Wertschätzung, welche sich sowohl auf das Verhältnis der Mitglieder des BMZ untereinander, als auch auf das Verhältnis zu außerhalb des BMZ stehenden Organisationen und zu Partnerländern bezieht.

Wichtig dabei ist zu erkennen, dass der Schwerpunkt auf einer angemessenen Kulturvermittlung liegt. Eine umfassende Kulturveränderung ist nicht gewollt und wäre mit einem einzelnen Instru-

ment wie der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch nicht erreichbar. Vielmehr sollen die neuen Mitglieder der Organisation die bestehende Kultur kennenlernen und vermittelt bekommen. Dies kann durch verschiedene Kulturimpulse erreicht werden. Inwieweit solche Kulturimpulse in Form von konkreten Maßnahmen tatsächlich geplant sind, wird der nächste Abschnitt, die Betrachtung der Maßnahmen zeigen.

b) Maßnahmen

Begonnen wird hier wiederum mit der **Koordinationsfunktion** und der Frage, welche der Maßnahmen geeignet sind, Handlungsabläufe und Handlungsfreiräume zu definieren und somit Richtlinien für das tägliche Verhalten zu vermitteln. Dies sind insbesondere alle Maßnahmen, die den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen sollen, sich auf ihren neuen Arbeitsplätzen zurecht zu finden. Dazu zählen insbesondere Einführungsgespräche sowohl mit dem Referatsleiter als auch mit dem Personalreferat. Aber auch die Funktion der Betreuungsperson, die in die Abläufe am Arbeitsplatz einweisen und zentrale Personen vorstellen soll, kann einen wichtigen Beitrag in diese Richtung leisten. Um über den eigenen Arbeitsplatz hinaus die Handlungsabläufe zu verstehen, können insbesondere die verschiedenen Fortbildungsangebote zur Einführung wichtig sein.

Bei der **Motivationsfunktion** soll die Leistungsbereitschaft gesteigert und der Sinn der Arbeit vermittelt werden. Dieser lässt sich leichter entdecken, wenn man die Gesamtzusammenhänge im BMZ besser versteht und über seinen eigenen Arbeitsplatz hinaus die Abläufe verdeutlicht bekommt. Durch die interne Einführungsfortbildung sollen diese Zusammenhänge dargelegt und damit ein wichtiger Schritt in Richtung Motivationsfunktion gemacht werden. Wenn dadurch bei den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Einstellung erzeugt wird: „Wir ziehen alle gemeinsam an dem gleichen Strang, um den Menschen in den Partnerländern zu helfen.“, kann man Einführungsfortbildung hinsichtlich der Motivationsfunktion als entscheidenden Beitrag zählen.

Wichtig sind auch Schritte zur der **Identifikationsfunktion**, um neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überhaupt ein Zugehörigkeitsgefühl zum BMZ zu vermitteln. Das ist insbesondere durch das Patensystem möglich. Aber auch innerhalb der Referate sollte ein solches Identifikationsgefühl entstehen. Dies ist durch den Referatsleiter und die Betreuungsperson, die sich in besonderer Weise um das neuen Referatsmitglied kümmern, möglich. Außerdem kann die Art und Weise, wie die internen Einführungsseminare gehalten werden („von Kolleginnen und Kollegen für Kolleginnen und

Kollegen“¹⁵⁰) ein Gefühl des Angenommenseins und der Wertschätzung vermitteln und somit das Zugehörigkeitsgefühl verstärken.

Die letzte Funktion, die **Profilierungsfunktion** ist wohl wesentlich schwerer mit einem Einführungsprogramm umsetzbar. Insbesondere jüngere Leute, die direkt vom Studium kommen und noch in keiner anderen Organisation gearbeitet haben, müssen erst einmal die Kultur des BMZ begreifen, bevor sie diese nutzen können um sich von einer anderen Organisation abzugrenzen. Höchstens durch umfassende Darstellung aller Aufgaben des BMZ und dessen Zusammenarbeit mit anderen Organisationen in der internen Einführungsfortbildung kann tendenziell ein Beitrag in diese Richtung geleistet werden.

c) Zusammenfassung

Das Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ beinhaltet viele Impulse für die Kultur des Hauses. Das Ziel, die Kultur an die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzugeben, kann damit bei einer richtigen Umsetzung erfüllt werden.

Eine umfassende Kulturentwicklung im Sinne eines Kulturwandels ist jedoch mit diesen Maßnahmen nicht möglich und auch gar nicht beabsichtigt. Vielmehr dient die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Instrument der Kulturpflege.

4.2.3 Bewertung der Umsetzung

Inwieweit Kultur nun tatsächlich vermittelt wird, ist sicher nur begrenzt anhand eines Fragebogens messbar. Kulturaspekte sind komplex und, wie bereits beschrieben, auch zum großen Teil unbewusst, so dass zu deren gründlichen Erforschung umfassende und länger dauernde Studien notwendig sind, die jedoch den Zeitrahmen dieser Diplomarbeit sprengen würden. Trotzdem bilden auch die Ergebnisse eines Fragebogens eine Grundlage, anhand derer Impulse einer Kulturvermittlung nachvollzogen werden können. Deshalb soll auch an dieser Stelle eine kurze Auswertung des Fragebogens hinsichtlich der Kulturfunktionen erfolgen und damit ein Urteil darüber gefällt werden, inwieweit das vom BMZ selbstgesteckte Ziel der „Vermittlung einer von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Hauskultur“ erreicht wird.

Mit der **Koordinationsfunktion** sind, wie bereits beschrieben alle Elemente des sich Zurechtfindens in der neuen Umgebung, insbe-

¹⁵⁰ Vgl. 3. Abschnitt zu Punkt 3.2.2d)

sondere am Arbeitsplatz gemeint. Im Zuge der Kulturvermittlung, die ja in erster Linie durch Vorleben erfolgt, sind vor allem die Kommunikation mit dem Vorgesetzten, als auch mit der Betreuungsperson von Bedeutung. Wie bereits in Punkt 4.1.3a) festgestellt, sind zumindest Einführungsgespräche mit den jeweiligen Vorgesetzten üblich. Lücken gibt es hingegen noch bei der Nutzung der Betreuungsperson, die einen erheblichen Anteil dazu beitragen könnte, die Richtlinien des täglichen Verhaltens zu vermitteln. Ein wichtiger Aspekt des täglichen Umgangs, soll auch durch die Einführungsseminare vermittelt werden, nämlich das Handeln in gegenseitiger Wertschätzung. Die Mühe und den Aufwand, den die Kolleginnen und Kollegen betreiben, um ihr Referat den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorzustellen, zeigt deren Wertschätzung für die neuen Mitarbeiter. Die insgesamt positive Resonanz ist ein Hinweis darauf, dass diese Botschaft angekommen ist.

Ansätze in Richtung **Motivationsfunktion** lassen sich, wie erläutert, vor allem durch die Vermittlung der Gesamtzusammenhänge im BMZ erreichen. Dies geschieht in der internen Einführungsfortbildung. Der Erfolg dabei ist durchschlagend. Wie bereits erwähnt konnten insgesamt 90,5% aller Befragten dem Statement „Ich habe durch die Seminare die Gesamtzusammenhänge im BMZ besser verstanden.“ ganz oder zumindest teilweise zustimmen.

Bezüglich der **Identifikationsfunktion** wurden als wichtige Maßnahmen das Patensystem benannt. Dieses System wurde von den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als positiv bewertet. Insbesondere die Möglichkeit, dadurch andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BMZ kennenzulernen, wurde hervorgehoben. Dennoch war der Erfolg für den Einzelnen im Durchschnitt nicht ganz so durchschlagend. Als Gründen wurden mangelnde Zeit oder schlechte „Chemie“ zwischen Pate und Patenkind genannt. Alles in allem ist das Patenmodell jedoch eine sinnvolle informelle Maßnahme, die die Integration unterstützen kann. Betrachtet man die Einführung am Arbeitsplatz, so sind vor allem die Gespräche mit der Referatsleitung und den anderen Referatsmitgliedern der Identifikation förderlich. Wie bereits dargestellt, sind - soweit untersucht - die Gespräche sowohl mit dem Personalreferat als auch mit der jeweiligen Referatsleitung fast durchgehend erfolgt. Falls das Referat eine Betreuungsperson stellt, dann steht der Bildung eines Zugehörigkeitsgefühls bei der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter nichts im Wege. Auch die Fragen bezüglich der **Identifikationsfunktion** im Bereich der Einführungsfortbildung fielen besonders positiv aus. Alle konnten zustimmen, dass es Spaß gemacht hat auch andere „Neue“ kennenzulernen und weit über 90% bestätigten, dass es eine Bereicherung war, die Verantwortlichen

der einzelnen Referate kennenzulernen. Damit ist ein erheblicher Beitrag zu diesem Kulturaspekt geleistet worden.

Lediglich Hinweise zur **Profilierungsfunktion** lassen sich, wie bereits erwartet, nicht feststellen. Die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist jedoch lediglich ein Teil des gesamten Kulturkomplexes eines Hauses. Ziel hierbei ist die Vermittlung der Hauskultur. Die Abgrenzung gegenüber anderen Organisationskulturen kann erst darauf aufbauend erfolgen. Die bereits genannten drei Kulturfunktionen sind Grundlage für eine weitergehende Kulturpflege.

Schlussfolgernd lässt sich feststellen, dass mit die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedene Kulturimpulse verbunden sind. Insbesondere Kulturvermittlung wird angestrebt und durch die verschiedenen Maßnahmen tatsächlich erreicht. Eine Kulturentwicklung wie sie unter Punkt 2.2.4 definiert ist, wird jedoch weder bezweckt, noch kann sie durch das Programm Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatsächlich erreicht werden. Deshalb kann man die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ zwar nicht als geeignetes Element der Kulturentwicklung bezeichnen, jedoch aber als sinnvolles Instrument aktiver Kulturpflege.

5 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ im Hinblick auf Personalentwicklung ein geeignetes Instrument darstellt. Die Ziele sind gut gewählt um dem Anspruch moderner Personalentwicklung gerecht zu werden. Auch die Konzeption ist ausgefeilt und umfassend. Bei der Umsetzung sind zwar noch kleinere Mängel offenbar geworden, jedoch kann man auch hier insgesamt von einem positiven Gesamteindruck reden.

Im Hinblick auf die Kultur muss man sagen, das eine umfassende Kulturentwicklung mit diesem Instrument weder vom BMZ beabsichtigt ist, noch tatsächlich erreicht werden könnte. Allerdings das angestrebte Ziel der Kulturvermittlung an die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird durch die verschiedenen Maßnahmen weitgehend erreicht. Man kann also die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ zwar nicht als geeignetes Instrument der Kulturentwicklung, jedoch als Instrument der Kulturpflege bezeichnen.

Schraubt man jetzt den Fokus zurück und ordnet diese Erkenntnis wieder in den größeren Zusammenhang des Programms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ ein, so kann am Beispiel der

Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im BMZ erkannt werden, dass die angestrebte Personalentwicklung in der Bundesverwaltung auf einem guten Weg ist. Wie die anderen Instrumente der Personalentwicklung und die Personalentwicklung allgemein in anderen Ministerien zu bewerten sind, kann an dieser Stelle nicht gesagt werden. Wird jedoch genauso zielstrebig und professionell wie im BMZ bei der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfahren, so kann man behaupten, dass das Ziel der Bundesregierung nach höherer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten erreicht werden kann. Einem modernen Staat mit einer modernen Verwaltung steht dann zumindest in dieser Hinsicht nichts mehr im Wege.

Literaturverzeichnis

- Ahrens, Annemarie / Lotzkat, Petra Den Erfolg von Personalentwicklung messen und bewerten. In: Verwaltung und Management 1996, S. 93
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung Zusammenarbeit und Entwicklung - Grundsätze zu Führung und Personalentwicklung im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Hausverfügung 5/98), Online im Internet: http://www.staat-modern.de/projekte/beschreib/Daten/zusarbeit_entwicklq.pdf, übernommen am 29.04.2003 (zitiert: BMZ, Hausverfügung 5/98)
- Brockhaus Die Enzyklopädie in vierundzwanzig Bänden. 20. Auflage, 1998
- Bundesregierung Moderner Staat - Moderne Verwaltung - Leitbild und Programm der Bundesregierung. Kabinettsbeschluss vom 1. Dezember 1999, Bonn 1999 und Online im Internet: <http://www.staat-modern.de/infos/daten/leitbild.pdf>, übernommen am 05.02.2003 (zitiert: Bundesregierung, Moderner Staat – Moderne Verwaltung)
- Conradi, Walter Personalentwicklung. 1983
- Drumm, Hans Jürgen Personalwirtschaftslehre. 4. Auflage, 2000
- Duelli, Martin Kundenorientierung beginnt bei der Mitarbeiterorientierung: Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung; vom Streben nach der Stabilisierung der Flexibilität, 1999
- Fisch, Rudolf / Hill, Hermann Personalmanagement in der Zukunft: Person – Team - Organisation; Speyerer Arbeitsheft Nr. 134; 2001
- Frey, Michaela Verwaltungs-Organisationskulturveränderung durch Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell, 1998
- Hansen, Klaus P. Kultur und Kulturwissenschaft: Eine Einführung. 2. Auflage, 2000
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) Strategische Ziele des Personalmanagements, KGSt-Bericht 1/2002, 2002
- Kieser, Alfred Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: von Rosenstiel, Lutz etc.(Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 4. Auflage, 1999

- Kirchhoff, Sabine / Kuhnt, Sonja / Lipp, Peter / Schlawin, Siegfried Fragebogen – Datenbasis. Konstruktion. Auswertung. 3. Auflage, 2003
- Konrad, Klaus Mündliche und Schriftliche Befragung – Ein Lehrbuch. 2. Auflage, 2001
- Krems, Burkhardt Online-Verwaltungslexikon, Definition Personalentwicklung. Online im Internet. URL: <http://www.olev.de/p/persentw.htm#Definition>, übernommen am 04.04.2003 (zitiert: Krems, Definition Personalentwicklung)
- Krems, Burkhardt Online-Verwaltungslexikon, Einordnung von Personalentwicklung in den Modernisierungsprozess. Online im Internet. URL: <http://www.olev.de/p/persentw.htm#Modernisierung>, übernommen am 04.04.2003 (zitiert: Krems, Modernisierungsprozess)
- Nentzel, Brigitta Personalentwicklung, 1997
- Scholz, Christian Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 3. Auflage, 1993
- Schreyögg, Georg Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung – Mit Fallstudien. 3. Auflage, 1999
- Staatssekretärsausschuss "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" Eckpunkte für zeitgemäße Personalentwicklungs-Konzepte, Definition. Online im Internet: <http://www.staat-modern.de/projekte/archiv/mar01/menu1.html>, übernommen am 04.04.2003 (zitiert: Staatssekretärsausschuss, Definition)
- Staatssekretärsausschuss "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" Eckpunkte für zeitgemäße Personalentwicklungs-Konzepte, Allgemeine Ziele. Online im Internet: URL <http://www.staat-modern.de/projekte/archiv/mar01/menu2.htm>, übernommen am 04.04.2003 (zitiert: Staatssekretärsausschuss, Allgemeine Ziele):
- Staatssekretärsausschuss "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" Eckpunkte für zeitgemäße Personalentwicklungs-Konzepte, Konkrete Ziele. Online im Internet: URL <http://www.staat-modern.de/projekte/archiv/mar01/menu3.htm>, übernommen am 04.04.2003 (zitiert: Staatssekretärsausschuss, Konkrete Ziele)
- Staatssekretärsausschuss "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" Eckpunkte für zeitgemäße Personalentwicklungs-Konzepte, Module. Online im Internet: URL <http://www.staat-modern.de/projekte/archiv/mar01/menu4.htm>, übernommen am 04.04.2003 (zitiert: Staatssekretärsausschuss, Module)

Stahle, Wolfgang

Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive.
7. Auflage, 1994

Thom, Norbert

Personal I – Skript zur Vorlesung Personal I am Institut für
Organisation und Personal der Universität Bern. 8. Auflage,
2001

Verzeichnis nicht öffentlicher Quellen¹⁵¹

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Vorstellung des Personalauswahlverfahrens im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (ohne Gesch.-Z und Datum; zitiert: BMZ, Vorstellung Auswahlverfahren)
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Stand vom 20.05.2003: (ohne Gesch.-Z.; zitiert: BMZ, Einführung neuer MA)
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Leitfaden für die Betreuerinnen und Betreuer neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Stand vom 20.05.2003: (ohne Gesch.-Z.; zitiert: BMZ, Leitfaden)
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Einladung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Seminar „Selbstpräsentation und Wirkung“, Gesch.-Z. 110 – P 3000 – 67/93 vom 11. November 2002 (BMZ, Einladung „Selbstpräsentation und Wirkung“)
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Information an die Referatsleitung betreffend einer neuen Mitarbeiterin bzw. eines neuen Mitarbeiters in ihrem Referat, 7. April 2003 (ohne Gesch.-Z.; zitiert: BMZ, Anschreiben Referatsleitung)
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	BMZ-Infomappe für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Stand: Mai 2003 (zitiert: BMZ, Infomappe)
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Terminplanung „Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, Stand vom Mai 2003 (ohne Gesch.-Z.; zitiert: BMZ, Terminplanung)
Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Mitteilung des Personalreferates zum Erfahrungslernen (ohne Gesch.-Z. und Datum; zitiert: BMZ, Hausmitteilung Erfahrungslernen)

¹⁵¹ sämtliche hier genannte Quellen sind auf der CD-Version dieser Diplomarbeit enthalten

Bundesministerium für
wirtschaftliche
Zusammenarbeit und
Entwicklung

Einladung der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur
Einführungsförderung, Gesch.-Z. 110 – P 3000 – 67/93 vom
10. März. 2003 (zitiert: BMZ, Einladung Einführungssemina-
re)

Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Werken wörtlich oder sinngemäß übernommenen Gedanken sind unter Angabe der Quellen gekennzeichnet.

Ich versichere, dass ich bisher keine Prüfungsarbeit mit gleichem oder ähnlichen Thema bei einer Prüfungsbehörde oder anderen Hochschule vorgelegt habe.

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift

FRAGEBOGEN ZUM THEMA „EINFÜHRUNG NEUER MITARBEITER IM BMZ“

Liebe (neue) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BMZ,

dieser Fragebogen ist ein Element meiner Diplomarbeit mit dem Thema: „Gestaltung der Einführungsfortbildung im BMZ als Instrument der Personal- und Kulturentwicklung“. Ich möchte damit herausfinden, wie neue Mitarbeiter im BMZ sowohl fachlich als auch sozial integriert werden, was dabei besonders gut läuft und wo noch Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Bitte helfen Sie mir bei meinem Anliegen und beantworten Sie alle Fragen.

Natürlich sind alle Angaben anonym.

Wenn Sie mithelfen wollen, dass es im BMZ noch besser wird, dann füllen Sie den Fragebogen aus und schicken ihn bis

spätestens 30. April 2003

an Herrn Popel, Referat 110.

Vielen Dank für Ihre Hilfe!

Claudia Döhler

Studentin an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung



Teil A: Demographische Angaben

1. Ich bin weiblich
 männlich

2. Mein Alter ist unter 30 Jahre
 zwischen 30 und 34 Jahre
 zwischen 35 und 39 Jahre
 40 Jahre und älter

3. Welcher Laufbahngruppe gehören Sie an? (Angestellte und ArbeiterInnen bitte die ihrer Vergütungs- bzw. Lohngruppe entsprechende Laufbahngruppe ankreuzen)
 Höherer Dienst
 Gehobener Dienst
 Mittlerer Dienst
 Einfacher Dienst

4. Welche Tätigkeit haben Sie vor Eintritt ins BMZ ausgeübt?
 Ausbildung / Studium
 Tätigkeit in einer anderen Verwaltung
 Berufstätigkeit in der freien Wirtschaft
 Sonstiges:

5. Hatten Sie schon Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit, bevor Sie im BMZ angefangen haben?
 ja nein

Teil C: Das Patenmodell der Gruppe junger Mitarbeiter

1. Haben Sie einen Paten/-in bekommen? ja nein
Wenn nein, weiter mit Teil D.
2. Wie oft treffen Sie sich durchschnittlich mit Ihrem Paten? Ca. mal pro Monat
3. Konnten Sie einen persönlichen Nutzen aus diesem Modell ziehen? großer Nutzen kein Nutzen
4. Wie bewerten Sie das Patenmodell insgesamt? sehr positiv sehr negativ

Bemerkungen:

.....

.....

.....

Teil D: Die Einführungsseminare

1. Wie beurteilen Sie die Veranstaltung insgesamt?
sehr positiv sehr negativ
2. Innerhalb welchen Zeitraums nach Eintritt ins BMZ konnte Sie mit den Seminaren beginnen?
Nach Monaten
3. Das Programm besteht aus ungefähr 20 Modulen. An wie vielen davon haben Sie teilgenommen? (Schätzwert)
..... Module
- Welche Gründe gab es für eine Nichtteilnahme? (Mehrfachnennungen möglich)
- Dienstreise
 - Urlaub
 - Krankheit
 - Nicht vom Arbeitsplatz abkömmlich
 - Kein Interesse am spezifischen Thema
 - Sonstiges:
4. Wie beurteilen sie den zeitlichen Rahmen von 2 Stunden pro Modul?
 genau richtig zu lang zu kurz
5. Welche der folgenden Aussagen trifft auf Sie zu?
- Die Mehrzahl der Module hat mir einen Nutzen für die tägliche Arbeit gebracht. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu
- Ich habe durch die Seminare die Gesamtzusammenhänge im BMZ besser verstanden. trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu nicht

Bonn, den 20.05.2003

Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

Eine erfolgreiche fachliche und soziale Integration der Kollegen und Kolleginnen, die neu in das BMZ eintreten, ist von erheblicher Bedeutung für das Haus. Die Potentiale der neuen Mitarbeiter/innen sind im dienstlichen Interesse möglichst zügig und umfassend zur Entfaltung zu bringen, ein angemessener Empfang sowie eine angemessene Einführung und Einarbeitung sind unverzichtbare Bestandteile einer von gegenseitiger Wertschätzung getragenen Hauskultur. Diesen Erkenntnissen soll mit den nachfolgend aufgeführten Maßnahmen zur Integration neuer Mitarbeiter/innen in das BMZ Rechnung getragen werden. Ziel ist es zum einen, eine angemessene Einführung in die allgemein-administrativen und ressortspezifischen Verfahren und Abläufe sicherzustellen und zum anderen, die inhaltlich-fachliche Einarbeitung zu erleichtern. Die Maßnahmen gelten - im Rahmen fachlich sinnvoller Abstufungen - für alle Bediensteten, die in das BMZ eintreten.

1. Einführung im Vorfeld der Arbeitsaufnahme

- Zusendung der Informationsmappe für neue Mitarbeiter/-innen zusammen mit der Einstellungszusage, sofern möglich, Unterrichtung über die beabsichtigte Verwendung und Benennung der Referatsleitung als Ansprechpartner für eine inhaltliche Vorabinformation (Übersendung von Sektor-, Länderkonzepten etc., eventuell Kontaktaufnahme mit dem/der bisherigen Arbeitsplatzinhaber/in);
- Vorabgespräch AL/in 1 / RL/in 101 mit dem/der Referatsleiter/in des Referates, in dem der neue Mitarbeiter / die neue Mitarbeiterin eingesetzt wird (Verdeutlichung der erheblichen Bedeutung einer erfolgreichen Integration des neuen Kollegen/der neuen Kollegin für das Haus, Hinweis auf die Leistungs- und Verhaltenserwartungen, die an den neuen Mitarbeiter/die neue Mitarbeiterin zu stellen sind);
- Vorabgespräch Ref. 101 mit dem/der Betreuer/-in des neuen Mitarbeiters/der neuen Mitarbeiterin (Kollege/in des Referates/Funktionsdienstes, in dem die Tätigkeit aufgenommen wird); Betreuer/in erhält Betreuungsfaden, der „abzuarbeiten“ ist.

2. Einführung am Einstellungstag

- Empfang und einführendes Gespräch Referat 101 (RL/in und ggf. Referatsmitarbeiter/innen)
- Erledigung der Formalitäten
 - Referat 101,
 - Referat 102,
 - Referat 104;
- Arbeitsaufnahme
- Einführendes Gespräch mit dem/der unmittelbaren Vorgesetzten, Vorstellung der Referatsangehörigen/Funktionsgruppenkollegen/innen bzw. Mitglieder des Leitungsbereiches, Vorstellung des Betreuers/der Betreuerin

3. Referats- und funktionsdienstbezogene Einführung in den ersten Tagen und Wochen

- Fachliche Einarbeitung;
- Unterstützung des Einlebens durch den Betreuer/die Betreuerin auf der Grundlage des anliegenden Leitfadens.

4. Hausinterne Einführungsfortbildung für neue Mitarbeiter/-innen

Die nachfolgend aufgeführten einführenden Veranstaltungen sollen den neuen Mitarbeiter/innen einen Überblick über die entwicklungspolitische Konzeption des BMZ und über die wesentlichen Bereiche und Schwerpunkte der Entwicklungszusammenarbeit vermitteln, sie sollen zum besseren Verständnis des Zusammenwirkens mit Partnerorganisationen der Entwicklungszusammenarbeit beitragen und Einblicke in den organisatorischen und haushaltsmäßigen Rahmen gewähren, in dem das BMZ seine Aufgaben erfüllt. Die einführenden Veranstaltungen sollen informellen Charakter haben und zeitnah zur Arbeitsaufnahme in kleinen Gruppen (ca. 2-5 Personen) stattfinden. Sie werden „von Kollegen/innen für Kollegen/innen“ durchgeführt und leisten damit einen

wichtigen Beitrag zu einer Hauskultur, die denjenigen, die neu in das BMZ eintreten, das Gefühl des „Angenommenseins“ vermittelt. Sie stellen ein Angebot dar, dessen Annahme – im Rahmen der nachfolgend dargestellten fachlichen Abstufungen – verbindlich ist. Für die Mitarbeiter/innen, die ihre Tätigkeit am Dienstsitz Bonn aufnehmen, ist die Durchführung der vorgesehenen Veranstaltungen in einem Zeitraum von ca. 3 bis 4 Monaten, beginnend ca. 4 Wochen nach der Arbeitsaufnahme, beabsichtigt. Für diejenigen, die in Berlin tätig sind, ist das Einführungsangebot im Rahmen eines oder mehrerer Aufenthalte des neuen Mitarbeiters/der neuen Mitarbeiterin in Bonn in komprimierter, individuell zu gestaltender Abfolge umzusetzen.

- Fortbildungsveranstaltungen für alle neuen Mitarbeiter/-innen des BMZ

- Überblick über die Organisation des BMZ (Leitungsbereich, Abteilungen 1 bis 3, Funktionsdienste, Arbeitsteilung zwischen den Dienstsitzen Bonn und Berlin),
- Präsentation der Aufgaben des Referates 101, Information über grundlegende Personalfragen (Verwendungsmöglichkeiten, Fortbildung, Stand der Umsetzung des Personalentwicklungskonzeptes im BMZ etc.),
- Vorstellung der Aufgaben des Personalrates, der Gleichstellungsbeauftragten und der Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen,
- Präsentation der Aufgaben der Referate 102 und 104, Information über die Serviceleistungen des Inneren Dienstes

- Fortbildungsveranstaltungen für die Mitarbeiter/innen, die ihre Tätigkeit außerhalb der Funktionsdienste aufnehmen (den Kollegen/innen, die in den Funktionsdiensten des Inneren Dienstes eingesetzt werden, stehen diese Veranstaltungen auf Wunsch offen)

- Einführung in die entwicklungspolitische Konzeption der Bundesregierung
- Einführung in die Grundsätze des Haushalts des BMZ
- Länderkonzepte, Regionalkonzepte, Schwerpunktstrategien der bilateralen Technischen und Finanziellen Zusammenarbeit,
- Auftragswesen und Ablauf der Zusammenarbeit mit den Vorfeldorganisationen in der bilateralen Technischen und Finanziellen Zusammenarbeit, völkerrechtliche Vereinbarungen (verbindlich nur für Mitarbeiter/innen der Unterabteilungen 20, 22 und 32),

- Einführung in die sektoralen Schwerpunkte der Entwicklungszusammenarbeit, Zusammenwirken der Unterabteilung 31 mit den übrigen Abteilungen,
- Einführung in die multilaterale und EU - Entwicklungszusammenarbeit, Zusammenwirken der Unterabteilung 30 mit den übrigen Abteilungen,
- Einführung in die Zusammenarbeit des BMZ mit den nichtstaatlichen Trägern der Entwicklungszusammenarbeit in Deutschland (Vorstellung der Institutionen, der Verfahren und des Rollenverständnisses der Zusammenarbeit),
- Einführung in die Erfolgskontrolle des BMZ,
- Vorstellung der Presse- Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit des BMZ, Nutzung der Informationsmedien,
- Zielsetzungen und Bedeutung des Zentrums für internationale Zusammenarbeit Bonn,
- Besuch des 2. Dienstsitzes Berlin (in Gruppen von ca. 6-8 Personen), Vorstellungstermin bei einem Mitglied der Leitung, Vorstellung des Leitungsbereiches, Einführung in die Zusammenarbeit mit Kabinett und Parlament, Besuch einer Bundestagsdebatte.

5. Externe Einführungsfortbildung

- Nutzung der einführenden Fortbildungsveranstaltungen der BAKöV,
- Nutzung geeigneter Lehrveranstaltungen des DIE nach Bedarf (ab Herbst 2000),
- Einführende Aufenthalte bei Partnerinstitutionen, z.B. GTZ, KfW, DEG, nach Bedarf.

6. Einbindung von Referat 101

- Sicherstellung des Funktionierens des „Betreuer/innensystems,“
- Mitwirkung beim Aufbau eines „Pools“ von Kollegen/innen, die bereit sind, an der Einführungsfortbildung mitzuwirken,
- Organisation der Durchführung der einzelnen Veranstaltungen der Einführungsfortbildung,
- Durchführung von Feed-back-Gesprächen mit den neuen Mitarbeiter/innen, den unmittelbaren Fachvorgesetzten und den Betreuer/innen nach ca. drei Monaten.

Leitfaden für die Betreuerinnen und Betreuer neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

In den ersten Tagen sollte erfolgen:

- Vorstellung der Referatsmitarbeiter/innen und zuständigen MA der Funktionsdienste (für 104 Vorstellung der Kollegen und Kolleginnen im Funktionsdienst)
- kurze Einweisung in die Handhabung der Telefonanlage / PC-Installation / Gleitzeitsystem (Hinweis auf Sonderprogramme/Ansprechpartner/innen für Sonderprogramme)
 - Begleitung bei einem Besuch der
 - Materialausgabe
 - Kantine
 - Poststelle
 - Bibliothek
 - Druckerei
 - Zahlstelle
- Hinweis auf GGO und GO-BMZ
- Hinweis auf Patenmodell Gruppe junge Mitarbeiter

Innerhalb der ersten vier Wochen sollte erfolgen:

- Hinweis auf andere Funktionsdienste
 - Fahrbereitschaft
 - Besprechungsräume / Säale mieten
 - Bewirtung
 - Protokoll, Sprachendienst
 - Haustechnik
 - Benutzerservice (Referat 105)
- Dienstreise-/Beihilfestelle (Referat 102)

- Vorstellung bei dem Registrator/der Registratorin / Vermittlung der Einweisung in die Schriftverwaltung bei der zuständigen Registratur-Leitung
- Vorstellung der Kolleginnen und Kollegen in den Referaten, mit denen im jeweiligen Arbeitsbereich eine enge Zusammenarbeit erforderlich ist
- Abarbeiten des Laufzettels „Vorstellen bei“
 - UAL/in
 - AL/in
 - AL 1 / UAL'in 1 / RL'in 101
 - Personalrat
 - Gleichstellungsbeauftragte
 - (Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen)
- Hinweis auf / Freistellung für Einführungsfortbildung
- Betriebssportmöglichkeiten