

Spectrum

FH

Zeitschrift der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden

mit Abteilungen in Darmstadt, Frankfurt am Main, Gießen, Kassel, Wiesbaden

**Wachstumsbranche
Korruption**

Mentoring

**Ethik im
Berufsalltag**

**Mobbing nicht bei
uns?**

Fottowettbewerb

Sozialkompetenz als Qualifikationsziel

Wir leben in einer Wissensgesellschaft. „Wissen“ – strukturierte, durch Menschen nutzbare und an Menschen gebundene Information – ist die entscheidende Produktivkraft auch für die öffentliche Verwaltung. Aber Wissen wandelt sich, muss aufbereitet und weiter gegeben, muss vernetzt werden, um produktiv zu werden, weil niemand allein alles Wissen bereit hat, wenn es aktuell benötigt wird. Wenn Hochschulen eine zukunftssichere berufliche Qualifikation vermitteln wollen, müssen sie auf den Umgang mit Wissen vorbereiten: auf den Erwerb von Wissen – Lernkompetenz –, auf die Kooperation mit anderen bei der Nutzung von Wissen – Sozialkompetenz.

Das wird zunehmend wichtiger: Lernkompetenz, weil Lernen ein Leben lang statt finden muss und der Qualifikationsbedarf nicht nur durch formale Lernprozesse gedeckt werden kann, und Sozialkompetenz, weil Wissen und Können eines einzelnen immer seltener ausreichen, immer häufiger die Zusammenarbeit bei der Beschaffung, Auswertung und Nutzung von Wissen notwendig ist.

Es kommt hinzu, dass Bürger und Mitarbeiter „mündiger“ werden und einbezogen werden wollen – in einer pluralistischen Gesellschaft mit zunehmender kultureller Vielfalt. Und schließlich will sich der Staat entlasten durch neue Strukturen gesellschaftlicher und bürgerschaftlicher Eigen- und Mitverantwortung, die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und gesellschaftlichen Akteuren umfasst (aktivierender Staat, Good Governance).

Dass Wissen und intellektuelle Leistung, wie sie klassisch als „Intelligenz“ gemessen werden, weder glücklich machen noch beruflichen Erfolg gewährleisten, hat Daniel Golemans Wissenschafts-Bestseller „Emotionale Intelligenz“ Mitte der 90er Jahre einem breiten Publikum nahe gebracht. Zu Führung und Zusammenarbeit referiert er: „80 % aller Flugzeugabstürze beruhen auf Fehlern der Piloten, die sich hätten vermeiden lassen, wenn vor allem die Crew besser zusammengearbeitet hätte. Teamwork, offene Kommunikationsstränge, Kooperation, Zuhören und frei seine Meinung äußern werden jetzt neben dem fachlichen Können in der Pilotenausbildung besonders betont.“

1/03

**9. Jahrgang
April 2003**

ISSN 1432-8518

weiter auf S. 2

Auch wenn es nicht gleich um Leben oder Tod geht, aber Projekte, die aus ähnlichen Gründen scheiterten, Missstände mit ähnlichen Ursachen kennt wohl jeder. Das heißt nicht, „die“ Praxis pauschal zu kritisieren, in der wir natürlich auch viele positive Beispiele von Sozialkompetenz finden. Es geht darum, es nicht dem Zufall zu überlassen, ob und wie viel Kompetenz, die unsere Wissensgesellschaft benötigt, vermittelt wird.

Um ein weiteres Missverständnis zu vermeiden: es geht auch nicht um Alternativen zur Fachkompetenz, sondern um die notwendige Ergänzung und Einordnung in ein Gesamtkonzept der beruflichen Qualifikation.

Methoden- und Sozialkompetenz sind, sagen uns die Experten (und die eigene Erfahrung) nicht „gesondert“, sondern nur im Rahmen und zusammen mit den fachlichen Inhalten zu vermitteln.

Hochschulen tun sich in dieser Frage schwer. Mit unabhängigen Dozenten, die ihre Lehrfreiheit einfordern, ist Wissensvermittlung noch am einfachsten zu leisten, genauer: die Vermittlung parzellierten Fachwissens ohne „Querabstimmung“ über Methoden- und Sozialkompetenz. Schulen leben z. T. schon vor, wie es anders sein könnte (siehe das Konzept „Lernkompetenz“ der Realschule Enger).

Zum Stellenwert sagen uns Bildungsexperten („Bildungs-Delphi“ 1998, BLK-Expertenberichte „Zukunft von Bildung und Arbeit“, „Kompetenzen als Ziele von Bildung und Qualifikation“, 2002): „Der Erwerb von Anwendungskompetenz, Lernkompetenz und Sozialkompetenz wird im Verhältnis zur fachlichen Kompetenz deutlich an Bedeutung gewinnen.“ „Sozialkompetenz“ bedeutet dabei: soziales Verstehen, soziale Geschicklichkeit, soziale Verantwortung, Konfliktlösungskompetenz.

Eine Hochschule, die diese Herausforderung aufgreifen will, muss zunächst Verständigungsmöglichkeiten schaffen. Alle Beteiligten müssen eine gemeinsame Sprache zur Beschreibung der Situation, der Probleme und möglichen Problemursachen ebenso wie der Ziele, Konzepte und Reaktionen auf Probleme haben. Partner- und Gruppenarbeit können nicht bei jedem Dozenten nach anderen Regeln ablaufen, Studierende nicht von wohlmeinenden Dozenten mit einander widersprechenden Empfehlungen zu Arbeits- und Lernmethoden versorgt werden. Studierenden kann auch nicht zugemutet werden, sich je nach Dozent nach anderen Konzepten zu orientieren: vom einfachen Kommunikationsmodell nach Watzlawick über das Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun und die Transaktionsanalyse bis hin zu NLP oder Gestalttherapie. Das erfordert eine Vereinbarung eines konzeptionellen Mindeststandards, unabhängig von der jeweils eigenen, evtl. weitergehenden Konzeption (die Lehrfreiheit ist also nicht (!) tangiert). Und natürlich erfordert es vorgelebte Sozialkompetenz und mehr Zusammenarbeit, als traditionell üblich.

Eine besondere Chance zur Vermittlung von Sozialkompetenz bieten die Praktika, wenn dies ausdrückliches und präzisiertes Ausbildungsziel ist und Ausbilderinnen und Ausbilder dafür qualifiziert und dabei unterstützt werden. Moderne Ausbildungsgänge in der Wirtschaft zeigen hier, was möglich ist. Für die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst wäre dies ein weiteres wichtiges Thema für die Verzahnung mit der Praxisausbildung im Interesse eines gemeinsamen Qualifikationsziels.

DR. BURKHARDT KREMS
Fachhochschule des Bundes, Brühl

Inhaltsverzeichnis

Sozialkompetenz als Qualifikationsziel Dr. Burkhardt Krems	1
Editorial Heidemarie Wieczorek-Zeul	3
Wachstumsbranche Korruption W. J. Schauensteiner	4
Antikorruptionsbemühungen Dipl.-Ing. Hanns-Jörg Bartsch	6
Über Kommunikation zur Kooperation Peter-Paul Bartels	7
Über Sozialkompetenz Dr. Eva-Marie von Harrach	10
Sozialkompetenz bei der Polizei Georg Brandt	12
Was soll ich tun? Dr. Eva-Marie von Harrach	14
Bündnis für Demokratie Dr. Hans Schneider	15
Fotowettbewerb „Schutz“ Dr. Hans Schneider	16
Mentoring Peter Schmidt	19
Sozialkompetenz in der Praxis Cordula Wink	20
VFH unterstützt Schmiedeberg Gerhard Schmelz	21
MOBBING – nicht bei uns? Peter Schmidt	22
Neue Besoldung für Professoren Hans Körting	25
Deutsch-Schweizer Beziehungen Helga Häberle	25
Interne Fortbildung Helmut Biegi Dr. Karin Metzler-Müller	27
Kooperationsvereinbarung	28
Wechsel der Fachbereichsleitung Udo Münch	29
Personal ... Veränderungen	30



HEIDEMARIE WIECZOREK-ZEUL
Bundesministerin für wirtschaftliche
Zusammenarbeit und Entwicklung

Die Regeln des Rechtsstaates, so gut begründet und so sorgfältig ausgearbeitet sie auch sind, werden gelegentlich gebrochen. Manchmal handelt es sich um kleinere Vergehen, manchmal um schwere Verbrechen gegen Gesundheit und Leben, manchmal um Eingriffe, die ganze Gesellschaften und Staaten in ihrer Entwicklung bedrohen. Das ist die Realität, der wir uns stellen müssen. Aber müssen wir das auch unwidersprochen hinnehmen? Meine Antwort lautet: selbstverständlich nicht. Wo immer es möglich ist, Regelverletzungen aufzudecken und zu beenden, müssen wir das tun. Das ist nicht nur eine Aufgabe der Polizei oder anderer in der öffentlichen Verwaltung tätigen Berufsgruppen. Auch die Politik ist gefordert.

Eine Regelverletzung, die die Entwicklung eines Landes massiv bedrohen kann, ist die Korruption. Die Korruption ist ein Krebsgeschwür, das die Gerechtigkeit und die Chancengleichheit empfindlich verletzt. Ich freue mich, dass dieses Thema in der vorliegenden Ausgabe von „Spectrum“ behandelt wird.

Die Korruptionsbekämpfung ist eine zentrale Aufgabe, an deren Lösung alle mitarbeiten müssen: also nicht allein Polizei und Justiz, sondern auch die Politik und alle, die in Wirtschaft und Gesellschaft Verantwortung tragen. Das gilt zum einen natürlich zur Vermeidung von Korruption in Deutschland. Aus meiner Sicht als Entwicklungsministerin gilt das aber ebenso entschieden im inter-

nationalen Rahmen. Deshalb war es ein wichtiger Schritt der Bundesregierung, die Steuerabzugsfähigkeit von Bestechungsgeldern abzuschaffen. Denn Korruption untergräbt die Entwicklung von Ländern und die internationalen Wirtschaftsbeziehungen. Sie lähmt die gesellschaftliche Entwicklung, verhindert den wirtschaftlichen Aufschwung und benachteiligt die armen Länder und deren Menschen besonders stark. Mit einem Wort: Korruption heißt, von den Armen zu stehlen. Wer für eine positive Entwicklung gerade auch in den armen Ländern eintritt, muss für eine gerechte und auf rechtsstaatlichen Grundsätzen beruhende Wirtschaftsordnung eintreten.

Daran orientiert sich die deutsche Entwicklungspolitik. Das gilt erstens für unser eigenes Verhalten in der Entwicklungszusammenarbeit. Die Zusammenarbeit Deutschlands mit den Entwicklungsländern ist konsequent von Schutz vor Korruption geprägt. Dazu tragen nicht zuletzt die in allen Darlehens- und Finanzierungsverträgen enthaltenen Antikorruptionsklauseln und die regelmäßige und strenge Evaluierung der deutschen Projekte bei.

Zweitens haben viele Programme, die wir in Entwicklungsländern durchführen, die Bekämpfung der Korruption in den Partnerländern zum Ziel. Der Aufbau rechtsstaatlicher und demokratischer Strukturen, die Einrichtung effizienter und transparenter Verwaltungen in den Entwicklungsländern sind wichtige Elemente unserer Entwicklungspolitik. In Staaten, die wenig gefestigt sind, deren Strukturen womöglich gerade zerfallen, kommt es darauf an, zu helfen und die Entwicklung ins Positive zu wenden.

Wo immer Korruption stattfindet, verletzt sie gravierend die Grundsätze der Gerechtigkeit und der Gleichheit. Wir haben die gemeinsame Aufgabe, sie zu bekämpfen – in unserem eigenen Land wie auf internationaler Ebene.

Heide Wiecek-Zeul

Editorial

Wachstumsbranche Korruption

Der Wachstumsbranche Korruption ist es in wenigen Jahren gelungen, das Bild der Deutschen weltweit zu beschädigen. Schon sind wir auf dem globalen Korruptionsparameter des CPI 2002 (Corruption Perceptions Index) auf Platz 18 abgerutscht. Die Republik wird geradezu überrollt von Filz und Klüngel, von schwarzen Kassen und verheimlichten Großspenden. Entscheidungsträger in staatlicher Verwaltung und Politik stehen auf den Lohnlisten der Wirtschaft. Wo vormals für das altruistische Mäzenatentum der Grundsatz galt, tue Gutes und rede darüber, werden heute Domizilfirmen in der Schweiz gegründet, um heimlich spenden zu können, so als handele es sich bei den Empfängern um verfassungswidrige Parteien.

Die Überzeugung der Bürger von der Nichtkäuflichkeit der Repräsentanten staatlicher Autorität gerät ins Wanken und hat bereits tiefe Einrisse erlitten.

Mit jedem aufgedeckten Fall von Korruption in staatlicher Verwaltung und Politik wird das gesamte Handlungsgefüge des nach seinem Selbstverständnis nach nur dem Gesetz verpflichteten Staates in Frage gestellt. Die Korruption des einzelnen wird dann nicht mehr diesem, sondern den Inhabern der staatlichen Macht angelastet, die diese Korruption zulassen. Und wenn sich die Fälle häufen, wird das Versagen der politisch Verantwortlichen schließlich dem politischen System insgesamt zugerechnet.

Korruption – Alltag oder Ausnahme vom Alltag

Wenn die politische Klasse dem Wähler als Hort ethisch-moralischer Verschlämpung gilt, wenn die Parteien statt dem Staat zu dienen, sich des Staates bedienen, und wenn schließlich bei den Bürgern die Überzeugung wächst, dass Korruption in Deutschland wenn nicht

schon zur „Logik des Alltags“ (Wolf Paul), so doch zur regelmäßigen Ausnahme vom Alltag gehört, dann wird mit dem Verlust des Vertrauens in die Integrität staatlicher Einrichtungen auch die Akzeptanz des demokratischen Rechtsstaates immer brüchiger.

In der Folge drohen tektonische Verwerfungen in der politischen Landschaft, die sich in Deutschland bekanntlich an den rechten Rändern aufzuhalten pflegen.

Hauptursache für Korruption

Eine Hauptursache für die Ausfächerung der Korruption in Staat und Gesellschaft ist die dramatische „Erosion sozialer Normen“ (Winfried Hassemer). Mit dem zunehmenden Verlust ethisch-moralischer Überzeugungen, die als allgemeinverbindlich anerkannt werden, steigt „die psychologische Bereitschaft zur Korruption“ (Horst Eberhard Richter).

Dies begünstigt einen egoistischen Materialismus, den Rückzug ins Private, verbunden mit der Verweigerung einer Verantwortungsübernahme für das Gemeinwesen, eine zunehmende soziale Skrupellosigkeit und die Flucht insbesondere der Jugend in eine oberflächliche Zerstreungskultur (Spaßgesellschaft).

„Jeder sieht zu, wo er bleibt.“ Derjenige gilt als clever und Vorbild, der seinen Vorteil unter trickreicher Ausnutzung von Regelungslücken findet und bedenkenlos in die Grauzonen des Rechts eindringt. Die gezielte Normverletzung erzeugt kein schlechtes Gewissen mehr.

Das solchermaßen derangierte Rechtsgefühl und der Abbau sog. Sekundärtugenden führt zur Absenkung der Hemmschwelle der Käuflichkeit und garantiert damit ein sich beständig ausbreitendes Klima der Korruption.

Folgt man dieser Analyse zur Ursache der Ausbreitung von Kor-

ruption, dann kann der Verlust ethisch-moralischer Grundwerte nur überwunden werden, wenn wieder ethisch-moralische Maßstäbe unser Verhalten bestimmen und nicht die berechnende Abwägung des Vorteils einer Normverletzung.

Wie kann man das System stabilisieren?

Ein im Wesentlichen auf materielle Werte aufgebautes soziales und politisches System wie das unsrige lässt sich auf Dauer nur durch immaterielle Werte stabilisieren. Eine Gesellschaft, die sich nur durch Waren definiert und nicht auch durch Werte, entleibt sich selbst (Iring Fetscher).

So hat denn auch die IMK bereits 1996 erkannt, dass sich die Korruption „zu einer ernsthaften Bedrohung der moralischen Grundlagen unserer Gesellschaft entwickelt“.

„Die Eindämmung der Korruption kann nur gelingen, wenn in der Gesellschaft breite Übereinstimmung über die Verwerflichkeit von Korruption besteht. Die Unannehmbarkeit der Korruption setzt demnach die allgemeine Anerkennung und Praktizierung ethischer Grundwerte des Zusammenlebens in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft voraus“ (Dieter Dölling).

Die Aufrüstung der „moralischen Ausstattung“ der Gesellschaft (Schmidt-Gödelitz) kann jedoch nicht einfach per ordre de mufti angeordnet werden. Hier muss eine umfassende Wertediskussion in Gang gesetzt werden. Welche Wert- und Moralvorstellungen werden noch als allgemein verbindlich angesehen? Welche Bedeutung haben ethische Leitprinzipien noch in einer vom konkurrierenden Gegeneinander statt sozialem Miteinander geprägten, auf materielle Vorteilsgewinnung fixierten und auf ego-bezogene Selbstverwirklichung ausgerichteten Gesellschaft?

Wir müssen uns Klarheit darüber verschaffen, wo wir die Korruptions-Messlatte anlegen wollen. Korruption camoufliert sich hinter verschiedenen Masken. In undemokratischen, weil nicht transparenten Amigoverhältnissen, in Seilschaften, Ämterpatronagen und anderen Formen der Klientelwirtschaft. All diese Verhaltensmuster sind Türsteher der Korruption.

Eine vorbehaltlose Auseinandersetzung muss die Missstände beim Namen nennen. Die „Liebhaber des Halbschattens“, wie Oliver Fahrni die Korrupteure im Establishment nennt, müssen schonungslos in das Licht der auch medialen Öffentlichkeit gezerzt werden.

Zur Beförderung einer Wertediskussion sollten Politikerinnen und Politiker, Prominente und Wirtschaftsführerinnen und Wirtschaftsführer anfangen, sich ihrer Vorbildfunktion bewusst zu werden und entsprechend vorbildlich handeln. Wer Verantwortung tragen will, muss auch die Kleiderordnung beachten.

Vorbildfunktionen der Entscheidungsträger

Welche Vorbildfunktion haben Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und staatlicher Verwaltung auszufüllen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden? Und sind die Repräsentanten dieser Gesellschaft überhaupt bereit sich dieser Verantwortung zu stellen?

Angesichts der ausgeprägten Nehmerqualitäten solcher Personenkreise, die Wasser statt Wein predigen und doch ungeniert Vergünstigungen, die ihnen Amt und Funktion bieten, für sich und ihre Klientel in Anspruch nehmen, verhehle ich aber nicht meine Skepsis, ob nach der Deklamation der üblichen Betroffenheitsrhetorik über den aktuell enttarnten Korruptionsskandal nicht wieder zur Tagesordnung übergegangen wird. Man spricht vom bedauerlichen Einzelfall und leugnet damit das Problem eines strukturellen Korruptionsphänomens. Allenfalls gelobt man dort

Besserung, wo nicht weg zu diskutierende Schwachstellen zum Vorschein gekommen sind.

So hat der Kölner Korruptionssumpf der Novellierung des Parteiengesetzes die nötige Schubkraft verliehen. Jedenfalls der Verstoß gegen das Gesetz wird künftig bestraft werden können.

Damit kann es aber nicht sein Bewenden haben. Die Bekämpfung der Hydra der Korruption ist eine ständige Herausforderung. Zu den 10 Geboten der Korruptionsbekämpfung zählt dabei vordringlich die Beseitigung des unsäglichen Umstandes, dass sich die erste Gewalt in diesem Staat – von der Öffentlichkeit weitgehend un bemerkt – der strafrechtlichen Verfolgung wegen Bestechlichkeit auf den wesentlichen Feldern ihrer politischen Betätigung im Jahre 1994 mit der Verabschiedung des § 108 e StGB entzogen hat (nachdem über einen Zeitraum von 40 Jahren die Bestechung von Abgeordneten in Deutschland generell straffrei möglich gewesen war).

Auch und gerade an der Beendigung dieser „parlamentarischen Selbstbedienung im Strafrecht“ (Geilen) wird der Wille der Politik zu

messen sein, ernsthaft gegen eine weitere Metastasierung der Korruption vorzugehen.

Die politisch Verantwortlichen überbieten sich geradezu in Bekundungen alles zu tun, um Korruption zurückzudrängen.

Den Sonntagsreden aber muss werktags kraftvolles Handeln folgen. Nur so kann es gelingen verloren gegangenes Vertrauen bei den Bürgern zurück zu gewinnen und einen entscheidenden Beitrag zur Festigung des demokratischen Rechtsstaats zu leisten.

„Wenn der Staat als zu schwach erscheint, die eigene Werteordnung zu verteidigen, dann zerstört er das Vertrauen derer, die ihn gerade mit dieser Schutzfunktion beauftragt haben; niemand stattet einen schwachen Garanten mit starken Rechten aus“ (Altbundespräsident Roman Herzog zum 20. Todestag von Hanns Martin Schleyer am 18.10.1997). Das Korruptionsproblem wird nicht durch Zaudern und Zögern gelöst. Ein weiteres Zuwarten bis zum nächsten Skandal wäre unververtretbar.

W. J. SCHAUPENSTEINER,
Oberstaatsanwalt, Frankfurt a. M.

Statistikbericht

Das wahre Ausmaß von Korruption in Deutschland ist naturgemäß nicht bekannt. Einen kleinen Einblick gibt der Jahresbericht des Hessischen Landeskriminalamtes zur Korruption. Hier ist allerdings nur die Spitze des Eisberges erfasst. Der Bericht stellt lediglich die laufenden Verfahren vor.

Im Jahr 2001 wurden in Hessen im Kriminalitätsbereich Korruption 29 Verfahren mit 243 Tatverdächtigen geführt. Bei 16 Verfahren davon ging es um Korruption in der öffentlichen Verwaltung, bei 5 Verfahren um Korruption in der Inneren Sicherheit (Polizei, Justiz etc.).

Bei den Tatverdächtigen handelte es sich im Rahmen der korruptiven Beziehungen um 57 „Nehmer“ und 167 „Geber“. Von den „Nehmern“ arbeiteten 41 in der Bauverwaltung

und 16 bei sonstigen öffentlichen Einrichtungen.

Die Art der Vorteile, die sich die „Geber“ durch korruptes Verhalten verschaffen wollten, waren vor allem eine spezifische Auftragserteilung an bestimmte Personen oder Unternehmen und die Bevorzugung bei der Erteilung von behördlichen Erlaubnissen oder Entscheidungen, bzw. eine nicht gerechtfertigte Erteilung.

Die „Nehmer“ in den korruptiven Verbindungen waren bei Beginn der Verfahren gegen sie durchweg bereits seit mindestens drei Jahren mit ihrem jeweiligen Amt betraut. Zum Zeitpunkt des Beginns der Verfahren hatten diese korruptiven Verbindungen in der weit überwiegenden Mehrheit bereits drei Jahre oder länger bestand.

GEORG BRANDT
FB Polizei, Wiesbaden

Antikorruptionsbemühungen der Stadtverwaltung Bad Homburg

Korruption in der staatlichen und kommunalen Verwaltung ist auch in der Bundesrepublik Deutschland ein aktuelles Problem. Ein Problem mit erheblichen Folgen. Neben hohen finanziellen Schäden sind es vor allem die immateriellen Schäden, die ins Gewicht fallen, weil der Bürger zunehmend sein Vertrauen in Politik und Verwaltung verliert.

Nun verrichtet zwar der größte Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes Tag für Tag pflichtbewusst und rechtschaffen seine Arbeit. Aus dem Fehlverhalten einiger Weniger kann auch nicht gleich auf ein generell vorhandenes Fehlverhalten geschlossen werden. Dennoch darf man die Augen nicht davor verschließen, dass zahlreiche Bereiche der Verwaltung 'gefährdet' sind.

Wo tritt Korruption auf?

Die Korruption beschränkt sich nicht nur auf den Bausektor. Sie kann in allen Verwaltungsbereichen auftreten, insbesondere in solchen, die mit Beschaffungen, Genehmigungen, Erlaubnissen, Kontrollen, Vergabe von Fördermitteln usw. zu tun haben. Aber zweifellos ist der Bausektor der 'lukrativste'.

Wer sich nun in der praktischen Arbeit mit derartigen Vorfällen und Skandalen konfrontiert sieht, steht vor einer Vielzahl von Fragen und Problemen. Wie geht man mit Verdachtshinweisen um? Wie reagiert man auf konkrete Feststellungen? Wann und wie stellt man Kontakt zur Staatsanwaltschaft her? Wie stellt man den Korruptionsschaden fest und wie setzt man ihn durch?

Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie man solche Vorfälle für die Zukunft verhindert oder zumindest erschwert. Welche Vorsorgemaßnahmen kann man treffen? Welche Warnsignale gibt es, um ein Fehlverhalten oder Unregelmäßigkeiten zu erkennen? Die Bereitschaft zum

Handeln sollte im Übrigen nicht von der Frage abhängig sein, ob sich die Korruption bereits offen gezeigt hat oder nicht.

Ich möchte darstellen, was als Korruptionsprävention in der Stadtverwaltung Bad Homburg geleistet wird, bzw. welche Möglichkeiten eine Verwaltung mit ca. 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ca. 50.000 Einwohnern hat.

Grundlage sind die – zum Teil leidvollen – eigenen Erfahrungen mit Korruptionsfällen in unserer Verwaltung in den vergangenen Jahren.

Antikorruptionskonzepte

Sie fragen nach unserem Antikorruptionskonzept, bzw. wie dieses umgesetzt wird.

- Den Erlass des Hess. Ministeriums des Innern vom 27. April 1998 haben wir mit erarbeitet und in unserer Verwaltung weitestgehend umgesetzt. Die kleine Einschränkung bezieht sich auf Regelungen, die sich aufgrund der Größe unserer Verwaltung nicht umsetzen lassen, wie z.B. die Einrichtung „Mobiler Prüfgruppen“.

- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung und der Außenstellen wurden von uns in den vergangenen Jahren durch halbtägige Inhouse-Seminare sensibilisiert, indem wir die eigenen bitteren Erfahrungen schilderten, die daraus entstandenen Konsequenzen straf-, zivil- und arbeitsrechtlicher Art darlegten und den Mitarbeitern Verhaltensmaßregeln zur Verfügung stellten, die sie hoffentlich in die Lage versetzen, korrupten Einflüssen zu begegnen.

- Zweimal im Jahr werden diese Seminare wiederholt, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ca. 100 Personen im Jahr) auf den gleichen Wissensstand zu bringen. Die Teilnahme an diesen Veranstaltungen ist Pflicht und wird im

Rahmen der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt.

- Alle angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden förmlich nach dem Verpflichtungsgesetz verpflichtet. Ebenfalls förmlich verpflichtet werden alle externen Planerinnen/Planer und Dienstleisterinnen/Dienstleister, die für die Stadt tätig werden wollen.

- Alle erhalten das von Oberbürgermeister Wolters auch in unserer Verwaltung eingeführte „Merkblatt für Beschäftigte des Landes über die Annahme von Belohnungen und Geschenken“ gegen Unterschrift ausgehändigt.

- Da kleingedruckte Verfügungen nicht immer gelesen werden, haben wir die wesentlichen Punkte in einem Faltblatt zusammengestellt, das alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen.

- Die Stellen des Antikorruptionsbeauftragten und seiner Stellvertreterin sind als Stabsstellen in der Aufbauorganisation der Verwaltung eingeordnet. Sie sind mit ausreichend Kompetenzen und Kontrollbefugnissen ausgestattet, beide Beauftragte haben direktes Vortragsrecht beim Oberbürgermeister. (Meines Wissens ist Bad Homburg neben Frankfurt die einzige Stadt die sich einen Korruptionsbeauftragten leistet.)

- In Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachbereichsleitern wurden Schwachstellenanalysen durchgeführt, um besondere Gefährdungsbereiche zu erkennen und mögliche Gegenmaßnahmen treffen zu können.

- Die Vergaberichtlinie der Stadt ist gerade überarbeitet worden und berücksichtigt jetzt schon Erkenntnisse aus den aktuellen Frankfurter Affären im Hochbauamt und der Messe.

Wichtiger als alle o. a. Regelungen, Richtlinien und Erlasse ist aber, dass sich aus zahlreichen Fragen

und Rückmeldungen an den Antikorruptionsbeauftragten sowohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch von Bürgern, ein hoher Sensibilisierungsgrad ablesen lässt.

Allen Hinweisen wird nachgegangen!

Erscheinen Verdachtsmomente begründet, wird konsequent Kontakt mit den Ermittlungsbehörden bzw. der Staatsanwaltschaft aufgenommen.

Mit meinem Kollegen MD a. D. Wolfgang Paltzow und RA Trautner bin ich Herausgeber des Buches

„Der Antikorruptionsbeauftragte“, das im Luchterhandverlag erschienen ist. Gerade ist die erste Ergänzungslieferung erschienen; Material für weitere Ergänzungslieferungen wird mir sicher nicht ausgehen. Inhalt des Buches ist u. a. auch die Aufarbeitung der Bad Homburger Korruptionsaffäre Anfang der 90er Jahre.

Als Referenten bei den Landespolizeischulen von NRW, Hessen und Thüringen, der Technischen Akademie Wuppertal, der Polizeiführungsakademie Münster, des

Hess. Städtetages sowie bei In-house-Veranstaltungen in vielen bundesdeutschen Städten geben wir unsere Erfahrungen weiter und sammeln ständig Informationen von anderen Betroffenen, welche konsequent dahin gehend analysiert werden, ob neue Schwachpunkte auch in unserer Verwaltung möglich sind und ob sinnvolle Maßnahmen auch in Bad Homburg umgesetzt werden könnten.

DIPL.-ING. HANNS-JÖRG BARTSCH
Antikorruptionsbeauftragter
der Stadt Bad Homburg v. d. Höhe

Über Kommunikation zur Kooperation

Die mislungene Feier

Gemäß einer alten chinesischen Parabel hatte ein Brautpaar zu einer Hochzeit geladen. Die Brautleute waren arm und baten ihre Gäste, jeweils eine Flasche Wein mitzubringen. Deren Inhalt sollten sie dann in ein großes, am Eingang des Festplatz stehendes, Fass gießen. Als nun das Fest beginnen sollte, füllten die Kellner die Gläser der Gäste aus dem großen Fass. Das Erschrecken der Gäste war groß, nachdem sie nach dem ersten Schluck gemerkt hatten, dass der Inhalt des Fasses reines Wasser war. Jeder hatte auf Kosten der anderen feiern wollen und dabei gedacht: Die eine Flasche Wasser, die ich hineingebe, wird sicherlich niemandem auffallen. Man kann sich vorstellen, wie das Fest verlief, nachdem nun alle voneinander wussten, dass jeder so gedacht hatte.

Das Modell des „homo oeconomicus“

Man kann die einzelnen Gäste quasi als Akteure bezeichnen, die ihre Entscheidung, Wasser oder Wein mitzubringen, in einer **Situation der Unsicherheit** über die Frage treffen, ob denn die anderen sich genauso verhalten wie sie selbst oder nicht.

Dieses Verhalten wird in der Ökonomie als **rational-eigennützig** dem modellhaften und idealtypischen **„homo oeconomicus“** zugeschrieben und kann zu Konsequenzen führen, die sowohl für den Einzelnen als auch für die Gemeinschaft negativ sind.

Dieser Moment der Entscheidung wird als **Dilemma** bezeichnet und stellt eine im Leben der Individuen (jetzt als „Spieler“ bezeichnet) häufig vorkommende Situation dar.

Mit dem in der Spieltheorie benutzten Modell des sogenannten **„Gefangenendilemmas“** (Prisoners dilemma) kann eine theoretische Betrachtung des der Geschichte zugrundeliegenden Sachverhaltes vorgenommen werden.

Das „Gefangenendilemma“

Zwei Untersuchungsgefangene werden eines Kapitalverbrechens angeklagt und in getrennten Räumen vernommen. Absprachen sind nicht möglich. Werden sie der von ihnen gemeinsam tatsächlich durchgeführten Tat überführt, können sie zu 12 Jahren Haft

verurteilt werden. Aufgrund der für den Staatsanwalt ungünstigen Beweislage ist dies jedoch nur möglich, wenn einer der beiden die Tat gesteht und seinen Partner verrät. Eindeutig nachweisen kann ihnen der Staatsanwalt lediglich unerlaubten Waffenbesitz. Wenn nun beide schweigen würden, so hätte jeder von ihnen lediglich eine Strafe wegen des Waffendelikts von einem Jahr Haft zu erwarten. Um aber das benötigte Geständnis zu bekommen, setzt der Staatsanwalt eine Kronzeugenregelung ein. Wenn ein Partner (Spieler A) seinen Partner „B“ verrät, geht der „Verräter“ A straffrei aus und der andere (B) 12 Jahre ins Gefängnis. Das Angebot wird beiden Spielern gemacht. Gestehen beide, so bekommen sie lediglich eine Strafmilderung und gehen 9 Jahre ins Gefängnis. Es ergibt sich somit folgende „Auszahlungsmatrix“:

		Spieler „A“	
		gesteht	gesteht nicht
Spieler „B“	gesteht	9 Jahre	12 Jahre
	gesteht nicht	9 Jahre	0 Jahre
		gesteht	gesteht nicht
		0 Jahre	1 Jahre
		12 Jahre	1 Jahre

Beide Gefangene (Spieler) stehen also vor der Alternative, untereinander eine kooperative oder eine unkooperative Strategie zu wählen. Optimal wäre es für beide, wenn sie kooperieren würden (beide gestehen nicht: Auszahlung für jeden 1 Jahr). Diese Entscheidung wird allerdings aus zweckrationalen Gründen nicht getroffen, denn erstens ist nicht bekannt wie sich der andere Gefangene entscheiden wird und zum zweiten verhindert das Geständnis (also die unkooperative Entscheidung) die Höchststrafe (12 Jahre) und zugleich „lockt“ das Privileg der 0 Jahre. Diese egoistische Entscheidung und die damit verbundene Kronzeugenregelung, die zum „Verrat“ am „Mitspieler“ führt, erscheinen als logische Lösung dieses Dilemmas. Allerdings ist das Ergebnis (siehe Auszahlungsmatrix) alles andere als optimal. Es existieren alternative Möglichkeiten, die für die beteiligten Personen wesentlich günstigere Ergebnisse erwarten lassen.

Soziale Fallen prägen unseren Alltag

Die praktische Relevanz dieser Entscheidungsproblematik lässt sich im Großen bei der Umweltverschmutzung, Ausbeutung der natürlichen Ressourcen oder auch der zu hohen Nachkommenzahl erkennen. Auch im Kleinen, z. B. bei Trennungen, anderen Konfliktsituationen, Kooperationsverhandlungen etc. ist die Relevanz dieser Problematik offensichtlich. Diese so genannten sozialen Fallen prägen unseren Alltag, finden sich in politischen Entscheidungen und im Bereich der Wirtschaft wieder. Hierbei zeigt sich deutlich, dass besonders im Bereich der Wirtschaft der „homo oeconomicus“, also der rein eigennützig handelnde Mensch, als kein zufrieden stellendes Modell für Entscheidungssituationen (hier in Unsicherheit) dienen kann.

Dilemmasituationen im (übri- gens nicht nur menschlichen) sozialen Miteinander sind weit verbreitet. Gemeinsam ist ihnen, dass ein

zweckrationales Handeln oft zu einem nichtkooperativen Verhalten führt, das mögliche Vorteile verhindert und langfristig bis zur Zerstörung der eigenen Lebensgrundlage führen kann. Es ist daher von hoher ethischer Bedeutung festzustellen, wie Kooperation gefördert und Dilemmasituationen gelöst werden können. Die dafür notwendige Hinwendung zum anderen Menschen und die Berücksichtigung seiner Bedürfnisse sind genuin ethische (natürlich auch christliche) Forderungen und von entscheidender Bedeutung für die Lösung individueller Konfliktsituationen als auch für bedeutsame Überlebensprobleme der gesamten Menschheit.

Absprachen als Lösungsansätze setzen Kommunikation, Empathie voraus

Welche Lösungen bieten sich für Menschen an, um die zuvor genannten Dilemmasituationen zu lösen? Eine Möglichkeit sind **Absprachen**. Hätten sich die beiden Gefangenen abgesprochen, so wäre es für sie ein Leichtes gewesen, das für sie optimale Ergebnis (jeweils 1 Jahr) zu erlangen. Aber kann sich ein Gefangener (Spieler) darauf verlassen, dass Absprachen eingehalten werden? Um die Bereitschaft zum Einhalten von Absprachen zu fördern, ist Kontrolle von außen und/oder innen notwendig. Dies kann durch die juristische Gesetzgebung und die damit verbundene Strafandrohung oder durch Verinnerlichung ethischer Normen geschehen. Durch die ständige soziale Kontrolle im ersten Falle entstehen auf Dauer für die Gesellschaft Kosten – andererseits: ein Gewissen kostet die Allgemeinheit nur etwas während dessen Ausbildung (Erziehung), danach zahlt der Einzelne die Kosten (z. B. „schlechtes Gewissen“) selbst.

Es wäre sicherlich falsch, dem Menschen lediglich eine altruistische Seite zuzugestehen, denn auch egoistische Elemente sind Teil einer Person und erfüllen ihre existentiellen Aufgaben. Allerdings

kann diese eigennützig Seite zu rationaler „Kurzsichtigkeit“ führen (wie in unserem Dilemma), da das kurzfristige Verzicht auf Eigen- nutz zum langfristigen Nutzen aller Beteiligten und somit in jedem Falle auch desjenigen führt, der verzichtet hat. Kooperatives Verhalten ausschließlich mit Verboten und Sanktionen zu erzwingen wäre indessen beengend und ineffizient.

Langfristige Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen

Das zuvor beschriebene Dilemma verändert sich fundamental, wenn die „Spieler“ nicht nur ein einziges Mal, sondern, wie es im Leben und insbesondere im Beruf innerhalb einer Organisation (wie z. B. der VFH) realistisch ist, zum wiederholten Male zusammentreffen. Nun wird die Situation wesentlich komplexer, denn man muss zukünftige Ereignisse mit ins Kalkül ziehen. Jeder Spieler (Gefangene) hat jetzt die Möglichkeit, unkooperatives Verhalten des anderen beim nächsten Aufeinandertreffen zu bestrafen.

In diesem Augenblick wird deutlich, wie das Element der Kommunikation an Bedeutung gewinnt. Denn ich muss Vertrauen schaffen und dem anderen klarmachen, dass ich kooperativ handeln will (**Soziale Kompetenz**). Mittels einer Zusage (Kommunikation) verspreche ich dem Gesprächspartner Handlungssicherheit (Option der Lüge besteht dennoch). Dieser hat nun die Möglichkeit, durch mein Verhalten die Glaubwürdigkeit meiner Aussage zu überprüfen und somit gemeinsam mit mir eine „Basis“ für die Zukunft zu schaffen oder – im entgegengesetzten Fall – muss er damit rechnen, auf unbestimmte Zeit eine gestörte Beziehung mit mir einzugehen, die wie oben gezeigt, hohe Verluste für alle Beteiligten zur Folge haben wird.

Der Kategorie des Vertrauens und damit der Vorhersehbarkeit für zukünftiges kooperatives Verhalten kommt daher eine „Schlüsselrolle“ bei der Lösung von Dilemma-Situationen zu.

Anwendbarkeit auf die Verwaltung

Und nun stellt sich eine wichtige Frage: Ist dieses Modell auf die Verwaltung zu übertragen?

Dieses Schema scheint auf den ersten Blick **nicht** auf das **Binnenverhältnis** der Verwaltung und im **Außenverhältnis** zum Bürger anwendbar. Hier sind die meisten Abläufe, auch im internen Umgang miteinander, durch rechtliche Vorschriften geregelt und lassen oftmals dem Handelnden nur geringen Ermessensspielraum. Wie oben gezeigt, wäre es allerdings ein Fehler, die Normtreue und Befolgung der Vorschriften durch die Beschäftigten alleine durch Verbote und Sanktionen erreichen zu wollen (Kosten). Die/der Vorgesetzte hätte fast ausschließlich nur noch Kontrollaufgaben durchzuführen und andererseits würde der Mitarbeiter unter Umständen nur noch so arbeiten, dass man ihr/ihm nichts vorwerfen kann. Günstiger ist es, das kooperative Verhalten der Beschäftigten durch eine entsprechende Verhaltenseinstellung zu gewährleisten.

Kommunikation und Reflektion bürokratischen Handelns

Reale Situationen können zu immensen Reibungsverlusten innerhalb einer Organisation, also auch innerhalb einer Verwaltungsbehörde führen. Eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür, diese Situationen zu vermeiden oder in ihrer Auswirkung einzudämmen, ist gegenseitiges Vertrauen zu schaffen. Dieses Vertrauen wird zum einen durch stabiles kooperatives Verhalten, aber auch durch Kommunikation mit dem Interaktionspartner erzeugt. Relativ einfach ist dies bei gleichberechtigten Gesprächspartnern (symmetrische Kommunikation) einzusehen, also unter Kolleginnen und Kollegen. Problematischer wird dies, wenn asymmetrisch kommuniziert wird, also vom Vorgesetzten zu Nachgeordneten und umgekehrt. Hier herrscht weniger eine Atmosphäre des Ver-

trauens in die Integrität der Person des anderen als eine der Forderung nach dem Erfüllen rein legaler Pflichten. Dies kann zu einem lediglich formal korrekten Verhalten des Mitarbeiters führen und sich insofern negativ für die Ziele der Organisation auswirken, da bestimmte qualitativ bessere Handlungsalternativen nicht vorgeschlagen oder gar nicht erst in Betracht gezogen werden. Für die Organisation (oder den Bürger) stellt dies keine optimale Lösung dar.

Das kooperative Führungssystem (KFS)

Das kooperative Führungssystem beruht im tieferen Sinne auf der zuvor genannten Einsicht in den Vorteil der Kooperation und zum anderen in der demokratischen Forderung nach einem humanen Umgang der Beschäftigten miteinander. Um das KFS anzuwenden ist es unumgänglich, zwischen den beteiligten Personen sowohl in gleicher als auch in ungleicher Hierarchieebene ein Mindestmaß an Vertrauen herzustellen, um eine effiziente Aufgabenbewältigung zu ermöglichen. Ein wesentliche Voraussetzung, vielleicht sogar die Wesentlichste, stellt eine möglichst reibungslose Kommunikation dar, die von einem überwiegend **positiven Menschenbild** bei den beteiligten Akteuren getragen wird.

Dieses Verhalten setzt Fähigkeiten voraus, die als „*Soziale Kompetenz*“, **Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Authentizität** bezeichnet werden und gehören ebenso in die Aus- und Fortbildung der Beschäftigten der Verwaltung wie die so genannten „harten“ Fächer. Genauso sollten diese Kriterien für die Auswahl von Führungskräften eine hervorragende Bedeutung haben, neben Belastbarkeit und Durchsetzungsfähigkeit.

Fazit

Es wurde von mir der Versuch unternommen, mittels des Modells des „homo oeconomicus“ aus der Ökonomie nachzuweisen, dass **rein**

rationaleigennutzenmaximierte Handlungen für den Handelnden selbst und auch für die Organisation, zumindest auf Dauer, **nicht immer optimale Ergebnisse erzielen**. Dies ist eher zu erreichen durch kooperatives Verhalten zwischen Akteuren. Dieses Verhalten setzt allerdings Handlungssicherheit, Planbarkeit des Verhaltens aller Akteure und auch Vertrauen in die eigene und fremde Person voraus.

Ergebnis: Hätten bei der eingangs erwähnten Hochzeit die Gäste vorher offen miteinander kommuniziert, wäre ihnen wahrscheinlich diese „Ent-Täuschung“ erspart geblieben und sie hätten zudem ein schönes Fest (übrigens mit Wein) feiern können.

PETER-PAUL BARTELS
FB Polizei, Wiesbaden

Über Sozialkompetenz

oder: wie „hart“ sind „weiche“ Faktoren?

„Sozialkompetenz“ ist in aller Munde, alle sind sich einig, dass es eine zentrale Fähigkeit ist, die unbedingt zur Teamarbeit, zum Führen gehört.

Selbst hartgesottene Wirtschaftswissenschaftler geben die Bedeutung der „weichen“ Faktoren zähneknirschend zu, denn es ist erwiesen, dass ohne die Berücksichtigung der menschlichen Grundbedürfnisse nach Kommunikation, Anerkennung und Verantwortung keine Organisation auf Dauer funktioniert, keine Zielerreichung optimiert werden kann. Insofern ist Sozialkompetenz ein Faktor, mit dem sich harte schwarze Zahlen erwirtschaften lassen! Zugegeben, es ist ein wenig präziser Begriff! Eine verwirrende Vielfalt von Beschreibungen sozial erwünschten Verhaltens schwirrt durch die einschlägige (Management) Literatur, wobei meist unklar ist, wie sozial kompetente Verhaltensweisen getestet, vorausgesagt, gelernt, angewandt und in ihrer Wirkung überprüft werden können.

Im Rahmen des Hauptstudiums II befragte ich Studierende der Gruppe 2-00-1 (Abteilung Frankfurt, Fachbereich Verwaltung) nach ihren Vorstellungen von Sozialkompetenz.

Sozialkompetenz von Dozentinnen und Dozenten

Beginnen wir mit dem, was man in der Studiengruppe als Sozialkompetenz von Dozentinnen und Dozenten bezeichnete: Vertrauen, Gerechtigkeit, Verständnis, Kritikfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Diskussionsbereitschaft, „fördern und fordern“, Teamarbeit ermöglichen, Zuversicht und Engagement. Als Sozialkompetenz von Lehrenden bezeichnen es die Studierenden, wenn diese in der Lage sind, die Studierenden als gleichberechtigt anzusehen, nicht von oben herab zu behandeln, sie gleich zu behandeln sowie „den Unterrichtsstoff verständlich mit

Rücksicht auf die Studenten zu vermitteln“ oder „nicht auf falsche Spur bringen (Klausuren)“. Die Beiträge der Studierenden sollten, so meinen sie, beachtet und ebenso wie die Reaktionen auf die Lehrveranstaltungen in die Lehre einbezogen werden.

Im Bereich der Arbeitswelt, von der die Studierenden als Aufstiegsbeamte bereits eigene Erfahrungen einbringen konnten, konnten wir drei Adressatengruppen unterscheiden: Die Vorgesetzten, die Kolleginnen/Kollegen und die Kundinnen/Kunden der Verwaltung.

Sozialkompetenz von Vorgesetzten

Die Chefetage: Sozialkompetenz wird hier von den Studierenden mit Vorstellungen über ideale Eigenschaften verbunden, wie Gerechtigkeit, „Führung durch Persönlichkeit“ „nicht die anderen für die eigenen Fehler verantwortlich machen“, Freundlichkeit, Taktgefühl, Einfühlungsvermögen, Fürsorge, Verständnis, „keine schlechte Laune“, Menschlichkeit. Sozialkompetent erscheint demnach eine freundliche Vorgesetzte oder ein freundlicher Vorgesetzter mit viel Einfühlungsvermögen.

Ferner nannten die befragten Studierenden: „Auf die Mitarbeiter angepasstes Führungsverhalten“, „fördern und fordern“, Eigenverantwortlichkeit fördern, Mitarbeiter motivieren, „Gleichbehandlung aller Mitarbeiter“, „soll hinter den Mitarbeitern stehen“, „Anteilnahme für den einzelnen Mitarbeiter“, „Verständnis für die persönliche Situation und (individuelle) Förderung“, werden genannt. Auch der Wunsch, Vorgesetzte möchten doch bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „loslassen“, um ihre Weiterentwicklung zu ermöglichen, wird notiert.

Individuelles Eingehen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

heißt auch, unterschiedliche Leistungen zu registrieren und somit „leistungsorientierte Bewertung und damit Förderung der entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (keine Über- oder Unterforderung)“. Hier wird ein sehr individualisiertes und sensibles Führungsverhalten als Sozialkompetenz beschrieben und gewünscht.

Sozialkompetenz von Kolleginnen und Kollegen

Die Frage nach der Sozialkompetenz von Kolleginnen und Kollegen zeigt, dass die Studierenden darunter vor allem Hilfestellung, Miteinander, Solidarität, Toleranz gegenüber anderen Meinungen, netten Umgangston, Kommunikation, Kooperation, „gute Stimmung herstellen“, kein Mobbing, Fairness, Ehrlichkeit, Sensibilität, Hilfsbereitschaft, Informationsweitergabe, „auf neue Kolleginnen und Kollegen offen zugehen“, und Konfliktlösungskompetenz verstehen. „Eine Kommunikationsebene aufbauen, auf der man sowohl zwischenmenschliche als auch arbeitstechnische (= schlechte Leistung) Probleme lösen kann/bereden kann“ und: „Probleme offen ansprechen“ werden als kompetente Verhaltensweisen beschrieben.

Zusammengefasst kann man sagen, dass bezüglich der Kollegen die Herstellung eines guten Miteinanders durch Kommunikationskompetenz im Vordergrund steht, unter dem Motto, „eine Hand wäscht die andere“.

Sozialkompetenz von Bürgerinnen und Bürgern

Unter Sozialkompetenz der Bediensteten den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber verstehen die Befragten: Geduld, Sachlichkeit („d. h. sich nicht provozieren lassen, sich nicht einschüchtern lassen“) Objektivität (Vermeidung von gängi-

gen Vorurteilen), Höflichkeit („sachlich aber bestimmt“), Verständlichkeit und „Erklärbarkeit“, Vertrauen, Freundlichkeit, Ernstnehmen der Anliegen der Kundinnen und Kunden, Verständnis, Rücksicht und „situationsbedingtes Einstellen auf die Erwartungen und die Persönlichkeit der „Kunden“ werden hier genannt. Von der Sozialkompetenz der „Kundinnen und Kunden“ erwarten die Studierenden vor allem Höflichkeit, Aggressionslosigkeit und die Beherrschung der deutschen Sprache(!).

Sozial kompetentes Verhalten

- respektiert andere Menschen,
- ist tolerant gegenüber unterschiedlichen Auffassungen und Verhaltensweisen,
- kann Konflikte durch Kommunikation lösen,
- ist aber auch flexibel, situations- und persönlichkeitsadäquat, ohne auf die Durchsetzung von Leistungsanforderungen zu verzichten. Fähigkeiten, die hierfür erforderlich sind, könnte folgendermaßen bezeichnen: „Fähigkeit zum Einschätzen von Situationen“, „Erkennen seelischer Zustände anderer Menschen, Einfühlungsvermögen (= Empathie), die Fähigkeit zur Beobachtung, zur Rollendistanz, aber auch zur Durchsetzung eigener Interessen, Kontaktfreudigkeit, Teamfähigkeit und, ganz zentral: Kommunikationsfähigkeit gehören dazu.

Die Frage, wie solche Verhaltensanforderungen zu lernen sind, ist umstritten, auch besteht der Verdacht, hier würden vor allem „unhinterfragte Mittelschichtnormen“ als sozial kompetentes Verhalten bewertet. Wie solche Sozialkompetenzen zu testen wären, wer das beobachtete Verhalten mit welchen Kriterien adäquat bewerten könnte und wie die Voraussagefähigkeit solcher Tests ausfallen würde, ist umstritten.

Über die Vermittlung fachlicher Kompetenzen und Methodenkompetenzen hinaus ist es also ein sinnvoller Teil der Ausbildung, auch auf

die Entwicklung von Sozialkompetenzen zu achten und sie zu fördern. Nicht nur, weil kompetente Führung Arbeitszufriedenheit erzeugt, weil Arbeitszufriedenheit und Teamarbeit bessere Arbeitsergebnisse zeitigt, sondern weil sie sich auch direkt in der Begegnung mit den Bürgerinnen und Bürgern auswirken wird und dort auch wieder eher „Kundenzufriedenheit“ erzeugen wird.

Was tun wir in der Ausbildung an der VFH in Wiesbaden?

Wir versuchen zunächst durch die Vermittlung entsprechender theoretischer Lerninhalte aus Soziologie und (Sozial-) Psychologie die Fähigkeit zur Beurteilung komplexer Verhaltensursachen, die Fähigkeit zur kritischen Beurteilung der eigenen Berufspraxis und damit zur Rollendistanz zu erzeugen bzw. zu erweitern. Hierdurch kann mehr Verständnis und Toleranz für andersartige oder fremde Verhaltensweisen erzeugt werden. Allerdings sind wir noch nicht weit genug in der Diskussion über interkulturelle Kompetenzen. Die Diskussion über strukturelle Ursachen von Armut kann beispielsweise vielleicht davor bewahren, die Schuld für deren schlechte Lage ausschließlich bei den Hilfeempfängern selbst zu sehen und einseitige Schuldzuweisungen verhindern.

In eher verhaltensorientierten Teilen des Lehrangebotes werden Gesprächsführungstechniken, Rhetorik, Verhandeln, sowie Selbstmanagement vorgestellt und zum Teil geübt. Auf die ersten Führungsaufgaben werden die Studierenden theoretisch, in Übungen und in Rollenspielen praktisch vorbereitet.

Wer sich in der freien Rede übt, sich im Spiegel der Videoaufzeichnungen ein Stück weit selbst erkennt, sich den Rückmeldungen der Kolleginnen und Kollegen in der Gruppe über eine mehr oder weniger gelungene freie Rede oder über sein Verhalten in einem Rollenspiel gestellt hat, wird, so ist unsere Erfahrung, sicherer im Auftreten, ist

weniger ängstlich, lernt selbst, konstruktive Kritik im adäquaten „feedback“ auszudrücken, kann schließlich besser kommunizieren. Wer im Team eine Seminararbeit erstellt hat, lernt praktisch das Projektmanagement und die Teamkoordination, verbessert seine Teamfähigkeit.

Die Ausübung sozial kompetenten Verhaltens bedarf der Übung, der Unterstützung sowohl in der Ausbildung als auch am Arbeitsplatz. Es bedarf aber auch guter Vorbilder. Schließlich kann es nur in Arbeits- und Lernstrukturen geübt werden, die entsprechende Freiräume für Eigenverantwortung in komplexen Aufgaben bereithalten. Die Sozialkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss wahrgenommen, gewürdigt und schließlich auch honoriert werden. Hierzu gehört auch ehrenamtliches Engagement, von dem in diesem Heft auch die Rede ist, ebenso wie der Einsatz in Gremien der VFH.

DR. EVA-MARIE VON HARRACH
FB Verwaltung, Frankfurt

Sozialkompetenz

Ausbildung im Fachbereich Polizei

Im Folgenden werden einige grundsätzliche Überlegungen zur Bedeutung der Schlüsselqualifikation Sozialkompetenz bei der Polizei angestellt und Schlussfolgerungen für die Ausbildung an der VFH gezogen.

Der Inhalt des Begriffs ist nicht eindeutig, die beruflichen Anforderungen an Polizeibeamtinnen und -beamte verlangen verschiedene Aspekte von Sozialkompetenz und in der Ausbildung lässt sich die Vermittlung von Sozialkompetenz nicht klar einem einzigen Fach, einer Fächergruppe oder einem Ausbildungsabschnitt zuordnen.

Personale Kompetenz

Soziale Kompetenz bedeutet im ursprünglichen, auf den einzelnen bezogenen Sinn die Fähigkeit, das eigene Leben aktiv zu gestalten, eigene Lebensziele zu setzen, Lebenschancen zu erkennen und zu ergreifen – und auch Lebensprobleme nicht nur befriedigend zu lösen, sondern gegebenenfalls auch von sich fern halten zu können. Bei dieser Form der sozialen, der personalen Kompetenz handelt es sich also im engeren Sinn um eine notwendige egoistische Fähigkeit. Das klingt widersinnig, wird aber sinnvoll, wenn in die Überlegung eingeht, dass nur eine Person, die wenigstens in einem gewissen Rahmen mit dem eigenen Leben aktiv und sinnvoll umzugehen vermag, Kompetenz im Umgang mit anderen entwickeln kann.

Sozialkompetenz im Beruf

Mit Sozialkompetenz im Beruf ist deutlich die zweite Komponente der sozialen Kompetenz gemeint: Der Umgang mit anderen. Im Idealfall werden im Beruf vom einzelnen soziale Fähigkeiten eingesetzt, um die professionellen Aufgaben zu bewältigen und nicht, um sich als Individuum zu verwirklichen. Überschneidungen beider Bereiche sind jedoch möglich und zum Teil erwünscht. Auch die zufrieden stellende Bewährung im Berufsleben kann ein individuelles Lebensziel sein. Zur Sozialkompetenz gehört in diesem Sinne also auch die Fähigkeit, sich selbst in der beruflichen Situation wahrnehmen und im Beruf aktiv handeln zu können.

Sozialkompetenz im Beruf bedeutet für den einzelnen, individuelle Ziele zurück zu stellen, den Beruf als Teil der persönlichen Verwirklichung zu begreifen und mit der Spannung zwischen beiden Bereichen produktiv umgehen zu können.

Berufsfeld Polizei

Polizisten gehen ihrer Arbeit fast nie un beobachtet und still nur für sich nach. Für Polizeibeamtinnen und -beamte besteht der Berufsalltag zu wesentlichen Teilen aus der Interaktion mit anderen Menschen. Das erfordert an sich kommunikative Fähigkeiten.

Wohin Polizisten dienstlich gerufen werden, sie haben mit Menschen zu tun, die sich in für sie besonderen Situationen befinden – sonst wäre die Polizei nicht gerufen worden. Dies sind für die Beteiligten zumeist ungewohnte, unerwartete oder unangenehme soziale Situationen. An die nun erscheinenden Polizisten werden eine ganze Reihe von Erwartungen gerichtet. Sie sollen entweder das Recht, die Ordnung oder die Normalität wieder herstellen oder auch Unangenehmes besser nicht bemerken und gleich wieder gehen. Die soziale Situation ändert sich durch das Erscheinen der Polizei.

Für die Polizisten sind diese Situationen oft Routine, da sie fast täglich mit Ähnlichem zu tun haben – ja, der verwaltende Anteil der Polizeiarbeit verlangt ausdrücklich, besondere Situationen in die bürokratische Routine zu übersetzen. Das ist ein Teil der allgemeinen Rückkehr zur Normalität.

Durch die besondere Rolle, die Polizisten in der Öffentlichkeit spielen, sind sie durchaus auch Verlockungen ausgesetzt, die anderen erspart bleiben können. Bestimmte Vorteile werden ihnen angeboten oder können sich ergeben.

Aus all dem lassen sich Anforderungen an Polizeibeamtinnen und -beamte folgern: Sie müssen die Situation verstehen und erfassen können, in der sich die anderen befinden, sie müssen die Erwartungen kennen, die an sie gestellt werden, sie müssen damit umgehen können, dass sie nicht als einzelne Personen, sondern nur in ihrer Rolle als Polizeibeamte wahrgenommen

werden (worin sich auch eine Kränkung verbergen kann) und sie müssen verlockende Angebote zurückweisen können.

In der Institution Polizei, in der der Dienst in aller Regel wiederum nicht allein und für sich versehen wird, bestimmt gleichfalls der Umgang mit anderen – mit Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen – die Arbeit. Dies erfordert soziale Kompetenzen, wie Teamfähigkeit, die auch in anderen Berufen verlangt sein können. Darüber hinaus fordert die Institution Polizei in gewissem Umfang vom einzelnen die Fähigkeit, mit den spezifischen Umgangsformen und Verhaltensmustern, die bei der Polizei nun einmal vorkommen – erwünscht oder nicht – jeweils kompetent umzugehen.

Die personale Kompetenz besteht in diesem Zusammenhang darin, eine realistische Berufszielplanung zu betreiben und die möglichen Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben lösen zu können.

Gesellschaftlicher Wandel – Beruflicher Wandel

Dass die Gesellschaft sich wandelt ist eine Binsenweisheit. Bei Betrachtung der oben umrissenen Anforderungen an Polizistinnen und Polizisten im Beruf zeigt sich aber, dass gesellschaftlicher Wandel unmittelbare Auswirkungen auf den Polizeialltag hat. Wenn soziale Schichten sich wandeln und – etwa durch Zuwanderung – gesellschaftliche Gruppen zur bestehenden Gesellschaft hinzutreten, dann ändern sich die sozialen Situationen, zu denen Polizei gerufen wird und dann ändern sich Kommunikationsformen. Schon jetzt gehört neben die Kompetenz soziale Einordnungen angemessen vornehmen zu können interkulturelle Kompetenz zur Sozialkompetenz bei der Polizei. Gesellschaftlicher Wandel geht gleichzeitig nicht spurlos an der Institution Polizei selbst vorbei, auch diese wandelt sich mit. Das bedeutet, dass ein Teil der sozialen Kompetenz von Polizeibeamtinnen und -beamten sein muss, mit fortwährendem Wandel einigermaßen sicher umgehen zu können.

Ausbildung an der VFH

Die Vielfältigkeit der beschriebenen Aspekte sozialer Kompetenz bei der Polizei zeigt schon, dass ihre Vermittlung nicht von einem einzelnen Fach, einer Fächergruppe oder einem einzelnen Ausbildungsabschnitt geleistet werden kann. Im Studium sind es

sicher zuerst die sozialwissenschaftlichen Fächer, die sich mit diesem Thema befassen. Viele der beschriebenen Aspekte sind Lehrstoff in diesen Fächern. Aber damit ist Vermittlung noch bei weitem nicht abgeschlossen.

Sozialkompetenz kann erst im Zusammenspiel der einzelnen Fächer und Ausbildungsabschnitte entstehen. Dazu ist gar nicht einmal so wichtig, dass ein in allen Methoden und Inhalten absolut einheitliches und geschlossenes Vermittlungskonzept besteht, das die Antwort auf alle denkbaren Probleme und Fragen kennt. Viel wichtiger ist, dass die Ausbildung insgesamt und das VFH-Studium von allen Beteiligten als Prozess verstanden wird, in dem es darum geht, in einem sinnvollen Rahmen mit unterschiedlichen Methoden und manchmal gegensätzlichen Inhalten umzugehen und durch diesen Umgang soziale Kompetenzen zu vermitteln. Zu Theorieanteilen in der Ausbildung tritt die praktische Ausbildung, zum Hochschulanteil tritt die Berufsausbildung.

Insgesamt bedeutet dies, dass inhaltliche Unterschiede offen ausgesprochen, verschiedene Unterrichts- und Prüfungsverfahren sich stets wieder auf ihren Sinn befragen lassen müssen, aber auch ihren Sinn beweisen können dürfen. Konflikte müssen als solche erkannt und behandelt werden, denn auf diesem Weg lassen sich kommunikative Fähigkeiten erlernen. Das wiederum setzt voraus, dass sich die VFH und ihre Dozentinnen und Dozenten in einer fortlaufenden Diskussion über sinnvolle Inhalte, Methoden und Umgangsformen befinden. Nur als Prozess, der Widersprüche und Verschiedenheit nicht nur zulässt, sondern sie zum Thema macht, kann das Studium Sozialkompetenz vermitteln. Und wahrscheinlich nur auf diese Art verhilft es beispielhaft dazu, mit dem Wandel umzugehen, der die zukünftigen Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte in ihrem Beruf erwarten wird.

*GEORG BRANDT
FB Polizei, Wiesbaden*

„Was soll ich tun?“

Ethik – eine Hilfe im Berufsalltag?

Herrenbesuch in meinem Arbeitszimmer in der VFH.

„Ich bin von Ihnen enttäuscht!“, energisch einer der Drei. Sie beschwerten sich darüber, dass ich einer Kommilitonin erlaubt hatte, eine Hausarbeit nach dem vereinbarten Termin abzugeben. Sie sagen, sie hätten von mir mehr Durchsetzungsvermögen, Gerechtigkeit und Fairness erwartet.

Ich fühle mich angegriffen und gebe zu bedenken, ob ihre Meinung die gleiche wäre, wenn es sich um ein Mitglied ihrer engeren Clique gehandelt hätte, wenn es sich um sie selbst gehandelt hätte. Ob es nicht möglich sei, anderen einen kleinen Vorteil zu gönnen, wenn man selbst keinen Schaden davon habe? Ob sie wirklich so sture und gesetzestreue Dozentinnen und Dozenten haben wollten? Zugegeben: wenn sich viele nicht an die mit allen vereinbarten Regeln halten würden...

Wie mir scheint ist diese kleine Episode bezeichnend für das typische Dilemma, in welchem wir häufig stecken: Einerseits Regeln und Vorschriften möglichst präzise beachten und einhalten, andererseits auf persönliche Belange, auf individuelle Befindlichkeiten, Schicksale und Sonderwünsche möglichst flexibel eingehen.

Indem ich dies tat, verletzte ich das Gerechtigkeitsgefühl der anderen, die „ordentlich“ und „pünktlich“, sich an die mit allen vereinbarten Vorgaben gehalten hatten. Hätte ich gegenüber der Studentin auf dem Termin beharrt, hätten sicher andere meine Entscheidung für autoritär und bürokratisch gehalten. Und was ist mit dem Vorwurf, ich hätte mich von einem mitleidheischenden Gesicht „austricksen“ lassen? Stehe ich mit meiner Hilfsbereitschaft nicht doch eher dumm da?

Was soll ich/was sollen wir tun? Wo nehme ich die Maßstäbe für meine Entscheidungen her? Diese Frage steht im Zentrum der Ethik.

Welche Haltung kann das Individuum selbst finden, was kann es aus sich selbst und seinem Leben machen?

Wo kommen die Maßstäbe her, nach denen ich selbstreflexiv meine Handlungen und die Folgen beurteilen – und zu ihnen stehen kann? Nachdem hergebrachte, traditionelle und /oder christliche Werte als nicht mehr allgemein verbindlich gelten, (hätten sie in meinem Fall geholfen?) stellt sich in verschärfter Form die Frage nach allgemein verbindlichen und akzeptierten Vorstellungen, die die Freiheit des Einzelnen zugleich bejahen, aber auch in Grenzen halten (W. Schmid, Philosophie der Lebenskunst. Frankfurt 1998, S. 60ff).

Hinter vielen Konflikten, die sich an einem bestimmten Verhalten entzünden, stehen unterschiedliche Auffassungen über Werte, über die „richtige“ Lebenseinstellung, in unserem Fall die richtige Berufsauffassung. Sicher scheint mir jedoch, dass die häufig propagierte Nutzenmaximierung als vorrangiger Wert für keinen Menschen und auch für keine Organisation gilt. In den meisten Fällen überwiegen sogar bei angeblich „harten“ Unternehmensentscheidungen die so genannten „weichen“ Faktoren.

(H. Mintzberg, Die strategische Planung. München 1995, S. 257 ff.) „Harte“ Zahlen sind im Wesentlichen ein Produkt bewusster und unbewusster sozialer Konstruktionen. Bedeutsam für das menschliche Handeln sind vielmehr die menschlichen Beziehungen der Akteure untereinander, deren Werthaltungen, soziale Einstellungen, Erlebnisse und Erfahrungen, ihre bewussten oder unbewussten Verhaltensweisen, Bedürfnisse, Urteile und Vorurteile. Die Gesamtheit dieser auf Charaktermerkmalen aufbauenden, sozial erworbenen personenspezifischen Selektion aus bewussten und unbewussten Handlungsoptionen nennen wir „Habitus“ (U. Oevermann). Wir haben in einer Untersuchung in sozialen Ämtern festgestellt, dass die Ausbildung des Habitus von Bediensteten oft von einer unreflektierten Übernahme relativ zufälliger Verhaltensmodelle und Rationalisierungen in der beruflichen Sozialisation bestimmt wird. Mangels einer allgemein akzeptierten professionellen Ethik, wie es zum Beispiel bei Ärzten und Rechtsanwälten der Fall ist, fehlt es vielen öffentlich Bediensteten an einer verbindlichen Richtschnur, die ihnen in Krisensituationen Entscheidungen erleichtern würde. Eine Krise entsteht, wenn ein Fall nicht mehr routinemäßig anhand genormter, geregelter Verfahrensweisen zu behandeln ist, sondern wenn sich, wie in unserem eingangs erwähnten Beispiel eine individuelle Besonderheit des Falls herausstellt, die einer speziellen Berücksichtigung und einer fallspezifischen Entscheidung bedarf. Dies ist auch in den meisten sozialen Ämtern der Alltag. Die Bediensteten bilden in Auseinandersetzung mit den konkreten Arbeitserfordernissen einen individuellen Habitus heraus:

Während die einen sich auf den rein bürokratischen Gesetzesvollzug zurückziehen, sind andere vor allem eher technokratisch an dem reibungslosen Ablauf interner Prozesse interessiert, der „Kunde“ stört da nur. Andere Bedienstete wurden häufiger enttäuscht und verstecken ihre Frustration hinter autoritärem und latent abwertendem Verhalten. Andere überfordern sich (und die Klienten) mit dem (oft bevormundenden,

erzieherischen Anspruch des „Ich weiß was für Dich gut ist“ und ziehen sich resig-nativ von menschlichen Kontakten zurück wenn ihre gutgemeinten Vorschläge nicht angenommen werden. Das heißt, wie bestimmte Einzelfälle gehandhabt werden, ergibt sich für die Kundinnen, Kunden oder Klientinnen, Klienten relativ zufällig aus dem individuellen Habitus der oder des Bediensteten, die oder der gerade mit ihrem Fall befasst ist.

Bedienstete, die weder sich noch die Kunden überfordern und auch noch nach Jahren jedem Einzelfall offen, gelassen akzeptierend und tolerant aber trotzdem bestimmt gegenüber treten, sind dagegen ein Glücksfall. Sie zeichnen sich durch ein gesundes Selbstwertgefühl, durch Selbstreflexivität und Toleranz aus. Ein Bündel von Fähigkeiten, das man als soziale Kompetenz bezeichnet. Gleichzeitig wohl Resultat eines besonders kommunikationsförderlichen Führungs- und Arbeitsklimas (v. Harrach/Loer/Schmidtke, Verwaltung des Sozialen, Konstanz 2000).

Hat soziale Kompetenz etwas mit unserer Frage nach einer brauchbaren Arbeitsethik für den Behördenalltag zu tun? Kann die Diskussion von Werten und Verhaltensstandards, also von ethischen Fragen für den Alltag Hilfe bringen?

Ich meine, ja! Beides hat etwas miteinander zu tun. Nur mithilfe sozialer, insbesondere kommunikativer Kompetenz können ethische Standards begründet und durchgesetzt werden. Nur durch ständige Kommunikation können wir Maßstäbe für unser eigenes Tun gewinnen und überprüfen. Denn ethische Standards sind keine starren, normativ vorgegebenen, sondern müssen im täglichen Diskurs für alle einsehbar gemacht werden. Werte stehen nicht nur hinter Konflikten, sondern auch das Ringen um eine adäquate Lösung ist wertorientiert. Hier wird nach Regeln gefragt, mit denen beide Seiten leben können. Oft entstehen bei der konstruktiven Auseinandersetzung neue Regeln, die das Zusammenleben erleichtern. Das ist aber nur möglich bei gegenseitigem Respekt und Offenlegung der eigenen Werte und Motive (S. Wehowsky, Gespräche über Ethik, München 1995 S. 17ff).

Angesichts extrem geregelter Abläufe müssen die trotzdem zahlreich vorhandenen Freiheitsgrade, die das System bietet („Ermessensspielräume“) erkannt, verant-

wortlich und kompetent für eigenständige, begründbare Entscheidungen genutzt werden. Dies könnte die Flexibilität des Gesamtsystems erhöhen, was dringend erforderlich ist. Eine größere Verantwortungsbreite für die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zieht erwiesenermaßen eine erhöhte Motivation nach sich. Dazu gehört, dass die organisatorischen Vorbedingungen so gestaltet sein müssen, dass eigenständige Entscheidungen möglich, gefördert und anerkannt werden. Ferner müssen die Verantwortlichen erkennen, dass nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich weiterentwickeln und ihre persönlichen (auch ethischen) Visionen innerhalb der Organisation verwirklichen können, den Organisationszielen auf Dauer wirklich nützen (P. Senge, Die fünfte Disziplin, Stuttgart 1998).

Die offene kollegiale Diskussion kann die Ausbildung allgemeiner und persönlicher berufsethischer Standards entstehen lassen und damit fördern.

Bei der Entwicklung von Unternehmensvisionen wird die Diskussion von Leitbildern auf allen Ebenen propagiert. Finden hier auch Diskussionen um ethische Inhalte statt? Wird in den Behörden darüber diskutiert, was man unter Gerechtigkeit versteht, was unter Gemeinwohl, Gleichberechtigung, was unter Freiheit des Individuums? Wird die Gewissensbelastung der einzelnen Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und der Umgang mit schwierigen Kundinnen und Klienten besprochen? Oder geht es nur um Fragen der Effizienzsteigerung, der Kostenreduzierung und: werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überhaupt an der Entwicklung beteiligt?

DR. EVA-MARIE VON HARRACH
FB Verwaltung, Frankfurt

Bündnis für Demokratie und Toleranz

Das Gießener Projekt „**Junge Türken, junge Polizisten – Wir lernen uns kennen**“ wurde vom Beirat des Bündnisses für Demokratie und Toleranz in Berlin im Rahmen des Wettbewerbs „**Aktiv für Demokratie und Toleranz**“ als vorbildlich eingestuft und mit einem Preis in Höhe von 1000,- Euro ausgezeichnet. Das

seit November 2001 laufende Projekt (vgl. Spectrum, 1/2002, S. 19), wird als innovatives Integrationsprojekt vom Hessischen Sozialministerium und der Türkisch-Deutschen-Gesundheitsstiftung gefördert.

DR. HANS SCHNEIDER
FB Polizei, Gießen

Wie und wann lernen unsere Studenten sich mit Fragen von individueller Verantwortung und Freiheit auseinanderzusetzen? Welche Vorbilder und Anreize bieten die Lehrveranstaltungen und die praktische Ausbildung? Wird gutes und richtiges Berufshandeln vorgelebt? Gibt es hierüber überhaupt konsensuelle Vorstellungen? Im Nachhinein erkenne ich, dass mein anfänglicher Ärger unberechtigt war, dass vielmehr die Kritik der Studenten mich dazu gezwungen hat, im Gespräch meine ursprünglichen Entscheidungskriterien offen zu legen, kritisch zu hinterfragen, und, wenn möglich, gemeinsam nach neuen, kreativeren, für alle akzeptablen Lösungen zu suchen. Wir benötigen viel mehr solcher Gespräche, um einer neuen Berufsethik ein Stück näher zu kommen.

Fotowettbewerb „Schutz“

Landespolizeipräsident übergab Preise

Landespolizeipräsident Dr. Udo Scheu übergab am 18. Dezember 2002 im Rahmen einer kleinen Feier mit gleichzeitiger Eröffnung der Ausstellung die Preise an die Gewinner eines Fotowettbewerbes, den die Abteilung Gießen des Fachbereichs Polizei im Sommer 2002 an der VFH, dem Polizeipräsidium Mittelhessen und der II. Bereitschaftspolizeiabteilung in Lich ausgeschrieben hatte.

Eine Jury, bestehend aus der Fotografin Renate Klinkel, der Galeristin Dietgard Wosimsky und dem Leiter der Polizeidirektion Gießen Stadt, Polizeioberrat Lothar Wiese, hatte die eingereichten 39 Bilder der insgesamt 16 Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewertet und die zur Verfügung stehenden Preise verteilt:

- 1. Preis: Thorsten Leib (MINOX MX Set, 6x11 Camera als Spende der Fa. MINOX),
- 2. Preis: Jürgen Müller (MINOLTA RIVA ZOOM 125 als Spende der Fa. KARSTADT),

- 3. Preis: Kai Aust (CANON APS-Kamera IXUS M-1 als Spende),

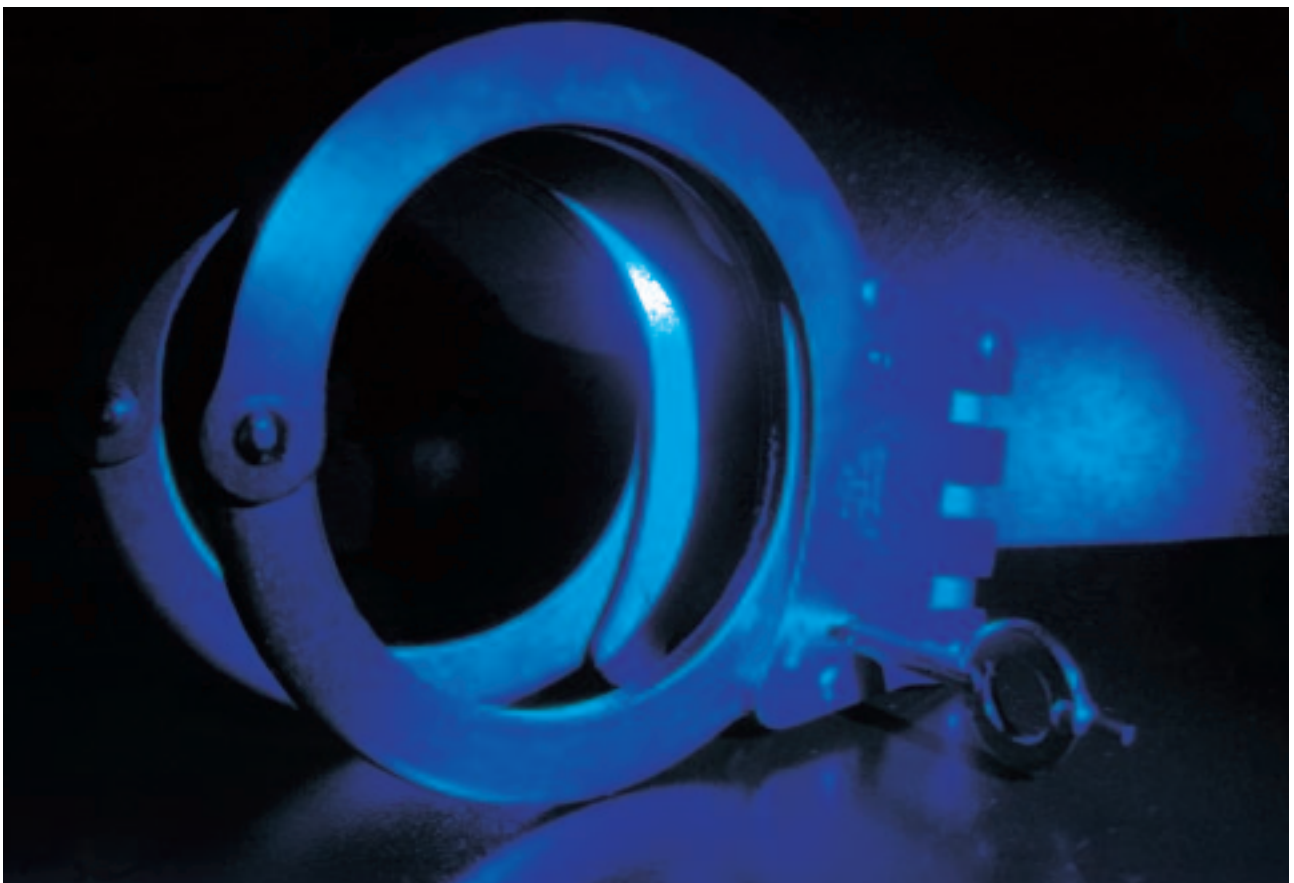
- 4. Preis: Rainer Struth (Preis der Dozentinnen und Dozenten der Abteilung Gießen des Fachbereichs Polizei der VFH: Einkaufsgutschein Fotofachgeschäft im Wert von 75,00 €),

- 5. Preis: Alexander Müller (Preis der Freunde und Förderer der VFH e.V.: Einkaufsgutschein Fotofachgeschäft im Wert von 50,00 €),

- 6. Preis: Nadine Wunderlich (Preis des Vereins Kriminalprävention Gießen e.V.: Einkaufsgutschein Fotofachgeschäft im Wert von 40,00 €).

Alle eingereichten Photographien zieren jetzt als Dauerausstellung den Flur des 3. Obergeschosses.

*DR. HANS SCHNEIDER
FB Polizei, Gießen*



1. Preis: Thorsten Leib



2. Preis: Jürgen Müller



3. Preis: Kai Aust

„Szenen aus Lehre und Studium“

Fotos gesucht!

Wir suchen Fotos von arbeitenden, studierenden und lehrenden Menschen in der Verwaltungsfachhochschule, von lustigen oder ernstesten Erlebnissen aus dem Alltag: Szenen, die „echt“ sind, zum Lachen oder zum Nachdenken anregen oder Fotos von Dingen, die typische Situationen bildhaft symbolisieren.

Jede und jeder kann mitmachen: Studierende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lehrende, Ehemalige, Ausbilderinnen und Ausbilder...

Als Preise winken:

- 1. Preis: 100 €
- 2. Preis: 50 €
- 3. Preis: 25 €.

Die Jury besteht aus dem Vorstand des Fördervereins und der Redaktion SPECTRUM. Die Gewinner werden benachrichtigt und in

SPECTRUM veröffentlicht. Alle eingesandten Fotos gehen in den Foto-Bestand der Redaktion ein und können in einer nächsten Ausgabe von SPECTRUM verwandt werden.

Einsendeschluss ist der 15.09.2003

Einsendung bitte an den „Förderverein der VFH e.V.“

Kurt-Schumacher-Ring 18
in 65197 Wiesbaden.

Glossar

Mentoring

Mentoring ist ein dialogorientierter Lernprozess und wird bisweilen auch als „Coaching in Partnerschaft“ bezeichnet. Kernstück ist die direkte Beziehung zwischen einem Mentor oder einer Mentorin (einer erfahrenen Person) und einer Mentee (eine in der jeweiligen Organisation weniger erfahrenen Person).

Die Mentorin bzw. der Mentor helfen den Mentees mit ihrem persönlichen Wissen und ihrer Erfahrung bei der beruflichen Entwicklung und Karriere. Dabei versuchen sie den Mentees Zugang zu wichtigen organisationsinternen Netzwerken zu ermöglichen und ihnen Einblicke in etablierte Strukturen in der Organisation zu verschaffen. Zugleich versuchen sie die Sichtbarkeit ihrer Mentees im Unternehmen zu verbessern.

Das Besondere ist die direkte vertrauensvolle Beziehung zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee außerhalb der Hierarchiestrukturen. Mentoringbeziehungen sind geschützte Beziehungen, in denen ein Lernen und Experimentieren stattfinden kann und in denen potenzielle und neue Fähigkeiten sowie Kompetenzen entwickelt werden können. Der Austausch zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee ist jedoch nicht als einseitige Hilfe-

stellung zu verstehen; beide können wechselseitig voneinander lernen, neue Perspektiven wahrnehmen und so voneinander profitieren.

Mentoring-Programme sind die praktische Umsetzung der lernenden Organisation und somit sowohl Personalentwicklungsinstrument, als auch strategisches Mittel für Chancengleichheitspolitik.

Unterschieden werden in der Literatur und Praxis informelles und formelles Mentoring auf der einen, interne und externe Programme auf der anderen Seite. Für den Bereich der hessischen Polizei erfolgte eine Entscheidung zur Durchführung eines internen, d. h. innerhalb der Polizei organisierten Programms, bei dem die Beteiligten gleichfalls alle aus der Polizeiorganisation kommen und bei dem die Beziehung zwischen Mentorin/Mentor und Mentee durch Dritte formell hergestellt wird.

Mentorin/Mentor

Erfahrene Person (z. B. eine Führungskraft), die in der Tandembeziehung mit der Mentee gleichzeitig als Berater, Türöffner, Beschützer, Ratgeber und manchmal auch als kritischer Freund oder Freundin wirkt.

Dazu geben sie oder er Informationen zu den gängigen Werten, vorherrschenden Normen, Ritualen und führt in die Legenden der Organisation ein. Darüber hinaus helfen sie oder er bei der Lösung von Schwierigkeiten und sind für die Mentee immer ansprechbar.

Mentee

In der Organisation oder im speziellen Arbeitsbereich weniger erfahrene Person, die durch ihre Beziehung zur Mentorin oder zum Mentor lernt, ihre Perspektiven und Ziele klarer zu formulieren und ermutigt und befähigt wird, Schritte zur Realisierung ihrer Vorstellungen einzuleiten. Die Mentee profitiert von

den Erfahrungen der Mentorin bzw. des Mentors auf vielfältige Weise, sowohl bezogen auf neue oder schwierigere berufliche Aufgaben, als auch auf die persönliche Karriere- bzw. Berufsentwicklung. Ihre eigenen Entscheidungen allerdings muss die Mentee selbst treffen.

Coaching

Unter Coaching wird das Beraten, Betreuen, Anleiten, Unterweisen und Fördern bis hin zur Psychotherapie verstanden. Coaching kann auf einem Kontinuum von individueller Beratung bis hin zur Kollektiv- oder Systembetreuung lokalisiert werden. Coaching durch den Vorgesetzten im Sinne einer praktizierten Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterförderung dient sowohl der Zukunftssicherung einer Organisation, als auch der persönlichen und sozialen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Coaching bedeutet daher neben Personalentwicklung (PE) auch immer Organisationsentwicklung (OE).

Gender Mainstreaming

Dieser Begriff steht für die Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern und deren Berücksichtigung bei allen gesellschaftlichen Vorhaben. Dabei hat dies von vornherein und regelmäßig zu erfolgen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt.

Gender kommt aus dem Englischen und bezeichnet die gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägten Geschlechtsrollen von Frauen und Männern. Diese sind – anders als das biologische Geschlecht – erlernt und damit auch veränderbar.

Mainstreaming bedeutet, dass eine bestimmte inhaltliche Vorgabe, die bisher nicht das Handeln bestimmt hat, nun zum zentralen Bestandteil bei allen Entscheidungen und Prozessen gemacht wird.

MENTÖRING

IN DER HESSISCHEN POLIZEI



Einführung

In Zusammenarbeit mit dem Hessischen Sozialministerium unter Leitung der VFH ist ein Projekt zur Entwicklung eines Mentoringprogramms für die Hessische Polizei eingerichtet worden.

Für die Durchführung der Projektarbeit wurde eine Projektgruppe unter der Leitung von Peter Schmidt eingerichtet. Auf ministerieller Ebene erfolgte die Einrichtung einer Lenkungsgruppe unter der Leitung von Landespolizeipräsidentium (LPP) 4 (Aus- und Fortbildung). Die an der VFH eingerichtete Projektgruppe bestand, neben dem Projektleiter, aus jeweils drei weiblichen und drei männlichen Mitgliedern aus dem Bereich der Vollzugspolizei. Drei der Projektgruppenmitglieder befanden sich während der Projektarbeit im Studium an der VFH.

Projektauftrag

Der Auftrag der Projektgruppe bestand in der Vorlage eines Konzeptes zur Durchführung eines Mentoringprogramms in der Hessischen Vollzugspolizei, das eine Umsetzung im Jahr 2003 ermöglichen soll.

Das Konzept wurde im Oktober des letzten Jahres vorgelegt und im Dezember 2002 durch den Hessischen Innenminister genehmigt. Die Umsetzung erfolgt unter Leitung von Ingo Haag (Hessische Polizeischule).

Vorgesehen ist, bei einem Beginn der Umsetzung im Januar/Februar 2003, im Herbst dieses Jahres ein Mentoringprogramm mit jeweils 15 Mentoren und Mentees zu starten. Die Dauer des Programms ist auf 12 Monate angelegt und richtet sich im ersten Umlauf ausschließlich an Mentees aus dem Bereich der hessischen Vollzugspolizei.

Warum Mentoring?

Ziele des Mentoringprogramms sind die Förderung und Herstellung der beruflichen

Chancengleichheit – sowohl im gehobenen als auch im höheren Dienst. Das Programm in der hessischen Polizei soll das Selbstbewusstsein der Frauen stärken, ihre berufliche Weiterentwicklung aktiv mitzugestalten.

Wie funktioniert Mentoring?

Das Mentoring geschieht in regelmäßigen Gesprächen zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee, die individuell vereinbart werden, in geschütztem Rahmen stattfinden und auf Offenheit, Zuverlässigkeit, Kritikfähigkeit und absoluter Vertraulichkeit basieren. Daneben sind auch Hospitationen, „Shadowing“ (Begleitung einer Führungskraft über einen längeren Zeitraum), die Begleitung eines Projektes und der Aufbau neuer Kontakte möglich.

Ergänzt werden sollen diese persönlichen Kontakte durch ein Rahmenprogramm aus Evaluations- und Gender-Workshops, teilweise unter Einbindung der unmittelbaren Vorgesetzten.

Noch Fragen?

Für weitergehende Informationen und Fragen, sowohl zur Konzeption als auch zur konkreten Umsetzung, steht Peter Schmidt unter Tel.: (06 11) 353 2431 oder per E-Mail: peter.schmidt@hmdi.hessen.de allen Interessierten zur Verfügung.

*PETER SCHMIDT
Hessisches Ministerium des Inneren und für Sport
Landespolizeipräsidentium*

Sozialkompetenz in der Praxis

DRK-Einsatz im Elbe Hochwasser

Als Zugführerin eines Betreuungszuges des Deutschen Roten Kreuzes habe ich 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche Rufbereitschaft, da nicht voraussehbar ist, wann etwas passiert. Und diese Rufbereitschaft macht auch keinen Halt vor dem Urlaub.



Als der Alarm einging gab es für meine Helferinnen und Helfer und mich keinen Zweifel daran, unsere Arbeitskraft und unser Fachwissen für die Hochwasserkatastrophenhilfe in Dresden zur Verfügung zu stellen.



Nachdem wir uns mit Blaulicht durch einen 60 km langen Stau vor Dresden gekämpft hatten, durften wir uns nach 5 Stunden Fahrt abends um 23 Uhr zu Bett begeben. Wir befanden uns im Basislager des DRK Hessen, von dem aus alle hessischen Einsatzkräfte koordiniert wurden.

Da der Wasserpegel den von der Einsatzleitung gesetzten Richtwert überschritten hatte und die Evakuierung der Bevölkerung aus einem Stadtteil bittere Wahrheit wurde, wurden wir um 4 Uhr geweckt. Unser Einsatzauftrag war der Aufbau einer Notunterkunft in einer Schule, um dort die Bevölkerung für mehrere Tage unterzubringen und zu verpflegen.

Innerhalb von ca. 2 Stunden hatten wir eine Gehörlosenschule in eine Unterkunft für etwa 70 Personen umfunktionierte. Dabei haben wir es erreicht, die „Wohnbedingungen“ so angenehm wie möglich zu gestalten.

Meine Aufgabe bestand in der Führung der Helferinnen und Helfer, Diensterteilungen, Verbindung zur Einsatzleitung, Koordination bei Auf- und Inbetriebnahme sowie Fortbestand und Abbau der Unterkunft.

Dieser Einsatz war erfolgreich; Zeit und Energie, die in Ausbildung und Übungen gesteckt wurde, haben sich ausgezahlt. Einem anderen helfen zu dürfen und auch zu können ist ein gutes Gefühl und eine große Erfahrung.

*CORDULA WINK
Studentin, FB Verwaltung Frankfurt*

Fotos: Privat

Cordula Wink studiert an der VFH, Abteilung Frankfurt. Für den Einsatz in Dresden wurde sie als eine von 6 Frauen mit der Verdienstmedaille des DRK-Landesverbandes Hessen ausgezeichnet. Auch **Roswitha Niemann**, Studierende der Abt. Frankfurt, half mit einer Einsatztruppe der freiwilligen Feuerwehr Friedrichsdorf in der Partnerstadt Königstein/Sachsen bei Aufräumarbeiten. Sie und ihre Kolleginnen und Kollegen wurden für ihren Einsatz vom Bürgermeister Horst Burghardt geehrt. (Ausführlicher Bericht mit Bildern über den Einsatz unter www.freiwillige-feuerwehr-friedrichsdorf.de)

VFH unterstützt Schmiedeberg/Sachsen

Die Vorgeschichte

Als klar war, dass mit der Lieferung von 450 neuen Tischen und Stühlen für die Lehrsäle zu rechnen sei, kam im September 2002 die Idee auf, dass man die etwa 400 alten, aber noch gebrauchsfähigen Stühle und Tische in den durch die Jahrhundertflut erheblich beeinträchtigten Gebieten in Sachsen einer sinnvollen Verwendung zuführen könnte.

Nachdem die Hessische Polizeischule als Eigentümerin der Möbel dieser Überlegung sofort zustimmte, stellte sich nur noch die Frage, wohin genau und auf welche Weise ein solcher Möbeltransport erfolgen könnte.



Die Grund- und Mittelschule Schmiedeberg nach der Flut

Vom 05. bis 09.09.02 fand in Cottbus der nationale IPA-Kongress statt, an dem auch der IPA-Verbindungsstellenleiter Wiesbaden teilnahm, der derzeit in Wiesbaden studiert. Dieser Kongress bot gute Möglichkeiten, ggf. mit direkt Betroffenen in Verbindung zu treten. Das Sächsische Innenministerium teilte am 08.10.02 mit, dass für die Lieferung des Möbeltransportes die Grund- und Mittelschule in Schmiedeberg vorgesehen ist. Das Hessische Bereitschaftspolizeipräsidium sagte zu, schnell und unbürokratisch das Transportproblem zu lösen. Unmittelbar wurden drei Lkws inklusive der Fahrer zur Verfügung gestellt.

Der Transport



Von den Studierenden werden die Transportfahrzeuge beladen

Am 16.10.02 wurden mit Hilfe aller betroffener Studierenden die Möbel von 25 Lehrsälen ausgetauscht, so dass sich gegen Mittag die drei Lkws der hessischen Bereitschaftspolizei auf ihren Weg nach Sachsen machen konnten. Am nächsten Tag erreichte man Schmiedeberg, wo die Möbel unter Mitwirkung der örtlichen Feuerwehr und der Gemeinde zunächst in ein Zwischenlager verbracht wurden.

Die Lage vor Ort

Der Abriss der Schule ist bereits erfolgt. Dies ist um so tragischer, als die Schule in den letzten zehn Jahren völlig neu aufgebaut wurde und ab dem 10. Juni 2002 eine Woche lang die 10. Jahresfeier zelebriert werden konnte. Zwei Monate später kam die Flut. „Es ist kaum vorstellbar, dass sich ein Bach wie die Weißeritz in einen reißenden Strom verwandeln und diese Schäden anrichten konnte“, berichtete ein Kollege der I. BPA.

Besonders beeindruckend war für die Kollegen aus Hessen die Erfahrung, dass sich in Schmiedeberg seit der Flut ein intensives „Wir-Gefühl“ ausgebreitet und die Bevölkerung unermüdlich mit dem Wiederaufbau begonnen hat. Der Unterricht findet nun in einem stillgelegten Schulgebäude in Hennersdorf statt.

Die Spendenaktion

Um den Wiederaufbau realisieren zu können, braucht die Schule jedoch auch Geldspenden. Über das Ausmaß der Schäden kann man sich auch im Internet unter ein eigenes Bild machen (www.grundschule-schmiedeberg.de).

An der VFH wurde im November 2002 eine Spendenaktion für die Schule in Schmiedeberg initialisiert, die hoffentlich einen kleinen Beitrag zum Wiederaufbau leisten konnte. Bleibt nur zu wünschen, dass andere Behörden diesem Beispiel folgen und sich auch daran beteiligen.



Abriss der Grundschule Schmiedeberg

Spenden sind zu richten an den Förderverein Grundschule Schmiedeberg, Sparkasse Freital-Pirna, BLZ 85050300, Konto-Nr.: 3041002042, Verwendungszweck: „Spende“ (Name, Adresse und Zusatz „Hessische Polizei“ angeben).

GERHARD SCHMELZ
FB Polizei, Wiesbaden

MOBBING – nicht bei uns?

In den letzten Jahren hat der Mobbing-Begriff immer mehr Einzug in unsere Alltagssprache gehalten. Viele sprechen über Mobbing und doch herrscht zumeist wenig Klarheit darüber, was es damit auf sich hat und welche Folgen für die Beteiligten damit verbunden sind.

Der Begriff wird heute vorrangig dazu verwendet, ein Phänomen zu beschreiben, das der Arzt und Psychologe Heinz Leymann feststellte: Die Ursachen für psychischen Probleme von Arbeitnehmern seien oftmals nicht in deren Persönlichkeit, sondern in den betrieblichen Umfeldbedingungen zu suchen. „Psychoterror am Arbeitsplatz“ ist die drastischere, aber ebenso realitätsnahe Beschreibung dieses Phänomens.

Definiert wird Mobbing – in Abgrenzung zu sonstigen Konflikten – als

- negative (kommunikative) Handlungen (am Arbeitsplatz),
- die gegen eine Person gerichtet,
- systematisch betrieben,
- über einen längeren Zeitraum (als ein halbes Jahr) und
- ein- oder mehrmals pro Woche vorkommen.

Studienplatz = Arbeitsplatz?

Warum beschäftigen wir uns an dieser Stelle mit Mobbing, wenn damit doch eine Auffälligkeit im Arbeitsleben beschrieben wird? Tatsächlich ist die ausschließliche Beschränkung auf die Arbeitswelt nicht möglich. Mobbing kann immer dort auftreten, wo Menschen über einen längeren Zeitraum in Gruppen zusammenkommen; im Kindergarten, in der Schule, bei Bundeswehr, Polizei oder in öffentlichen Verwaltungen und natürlich (leider) auch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltungsfachhochschule (VFH) oder in den Studiengruppen („Arbeitsplatz auf Zeit“).

Das Leitbild des FB Polizei umfasst deshalb Ziele wie gegenseitige Unterstützung oder Mitverantwortung für die Handhabung auftretender Konflikte im Verlauf des Studiums. Auch die im Juni 2000 in Frankfurt durchgeführte Arbeitstagung griff diese Selbstverpflichtungen auf.

Die Berliner Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege nahm das Thema im Jahr 2000 sogar zum Anlass für eine größere Studie im Bereich der Ausbildung für die Polizei.

Ursachen

Die Ursachen für Mobbing lassen sich nicht abschließend aufzählen und sind in manchen Fällen im Nachhinein überhaupt nicht mehr feststellbar. Zapf hält vorrangig aufgaben- und organisationsbezogene Belastungen und soziale Belastungen für ursächlich. Diese Belastungen äußern sich besonders in mangelhafter Interaktion und Konfliktbehandlung, die wiederum ihre Ursache in fehlender oder geringer sozialer Kompetenz der Handelnden haben.

Bei einer kategorisierenden Betrachtung lassen sich die Ursachen für Mobbing wohl am ehesten in den Rahmenbedingungen, dem sozialen oder persönlichen System sowie in der Person von Mobbern oder Mobbingbetroffenen finden.

Handlungen

Welche Handlungen muss man sich nun unter Mobbing vorstellen? Im Grunde lassen sich fünf „Mobbingkategorien“ bilden:

- Angriffe auf die Möglichkeit sich mitzuteilen;
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen;
- Angriffe auf das soziale Ansehen;
- Angriffe auf die Berufs- und Lebenssituation;
- Angriffe auf die Gesundheit.

Auch in Fällen sexueller Belästigungen oder Übergriffe werden die Betroffenen oft über längere Zeit in die Enge getrieben, bis die Entwicklung alle Ausprägungen, die man als Mobbing bezeichnet, annimmt.

In der jüngeren Vergangenheit war es auch an der VFH zu Vorfällen gekommen, die sich der Liste der oben beschriebenen Kategorien zuordnen lassen: In Lehrveranstaltungen angefertigte Zeichnungen, Wortspiele, die gezielt und dauerhaft andere Studierende beleidigten, erniedrigten oder (sexuell) belästigten, gezieltes Verbreiten von Gerüchten, Drohungen mit Gewalt, bewusstes Ausgrenzen einzelner und bewusstes Vorenthalten von Informationen.

Beteiligte

Auch wenn nicht alle, die sich Gedanken rund um Mobbing machen, diese Betrachtungsweise teilen: Die Aufteilung in Täterin/Täter (Mobberin/Mobber) und Opfer (Betroffene) macht die (Haupt-)Rollenverteilung in Mobbingprozessen zwar deutlich, deckt aber nur einen Teil des Problems auf.

Was Mobbing oftmals erst ermöglicht bzw. Mobber veranlasst fortzufahren, ist das Verhalten der passiven Zeugen. Sie dulden das Geschehen, schauen weg und schweigen. Diese „Möglichmacher“ könnten das Mobbing beenden, würden sie Zivilcourage zeigen, dem Betroffenen in einer nach außen erkennbaren eindeutiger Weise sichtbar beistehen und Mobber in die Schranken weisen.

Folgen

Bei den Betroffenen werden in der Regel sowohl körperliche als auch psychische Beschwerden beobachtet. Hinzu kommen soziale Folgen wie Vereinsamung und Ablehnung im Kreise der Bekannten, Freunden und sogar Familienmitgliedern. Suizid und Suizidversuche sind nicht selten die Folgen.

Wenngleich die Folgen für die von Mobbing Betroffenen am gravierendsten sein mögen, bleibt Mobbing auch für Mobber, „Möglichmacher“, die Organisation und Unbeteiligte, ja sogar die gesamte Gesellschaft (z.B. aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Kosten für mobbingbedingte Behandlungskosten und Fehlzeiten) nicht folgenlos.

Mobber müssen mit dienst- oder strafrechtlichen Konsequenzen rechnen, alle anderen und die Gesamtorganisation leiden unter einem schlechteren Betriebsklima und sinkender Arbeitsmoral sowie abnehmender Leistungsmotivation.

Lösungsansätze – Hilfestellungen

Da Mobbing überwiegend aus Defiziten im Bereich der sozialen Kompetenzen resultiert, steht – neben der Ausschöpfung rechtlicher oder organisatorischer Möglichkeiten und externer Unterstützung – vor allem die Förderung und Nutzung interner sozialer Ressourcen im Vordergrund:

- Bildung („reißfester“) sozialer Netzwerke
- Soziale Unterstützung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der VFH und/oder Studierende
- Positives Arbeitsklima.

Die von den Studierenden verstärkt eingeforderten „Kümmerer“, wie Vertrauensdozentinnen und -dozenten oder Tutoren und Praxisbetreuer sowie eine präsen- te und problembewusste Abteilungsleitung, soziale Ansprechpartner (SAP) in den Ausbildungsbereichen der Bereitschaftspolizei, sind einige Beiträge zur Prävention und Lösung.

Die am Leitbild orientierte Ausgestaltung des Studienbetriebes und das Bewusstsein jedes einzelnen, Mitgestalter des vorherrschenden Arbeitsklimas zu sein, bilden ein weiteres Instrument zur Vermeidung oder frühzeitigem Erkennen von Mobbing. Und letztlich ist Mobbing in den Lehrveranstaltungen, auch losgelöst von konkreten Fällen, zum Thema zu machen. Wir reden dadurch keine Probleme

herbei, wir machen sie nur bewusst.

Auch die in vielen Behörden bereits in Zusammenarbeit mit dem Personalrat getroffenen Dienstvereinbarungen könnten in den Katalog möglicher Maßnahmen aufgenommen werden.

Aktuelle Rechtsprechung

Für Aufsehen sorgte im Zusammenhang mit Mobbinghandlungen kürzlich ein Beschluss des Bundesgerichtshofes. Der BGH entschied, dass für Schäden, die entstehen, weil ein Polizeibeamter im Rahmen der gemeinsamen Dienstaufübung durch einen Vorgesetzten systematisch und fortgesetzt schikaniert und beleidigt wird, der Dienstherr des Schädigers nach Amtshaftungsgrundsätzen haftet.

Hintergrund dieses Beschlusses war der Selbstmord einer Münchner Polizistin, die in einem Abschiedsbrief Mobbing und sexuelle Belästigungen auf ihrer Dienststelle als Grund für ihren Suizid genannt hatte. Als konkrete Handlungen wurden die Verweigerung von Hilfestellungen und Beleidigungen genannt sowie die Tatsache, dass der jungen Beamtin Dienstanzweisungen nicht mehr (wie sonst üblich) mündlich, sondern lediglich per Notizzettel gegeben wurden. Als Ergebnis eines Vergleichs zahlte das Land Bayern der Familie des Mobbing-Opfers ein Schmerzensgeld von 12.000 €.

Bleibt zu hoffen, dass im geschilderten Fall, der Dienstherr von seiner Möglichkeit des Regresses nachhaltig Gebrauch macht.

Resümee

Mobbing geht uns alle an. Wer die Augen verschließt, hilft niemandem, auch nicht sich selbst. Jeder kann Opfer, Täter oder Möglichmacher werden. Sensibilität für Ursachen, Folgen und Vermeidung von Mobbing ist gefragt, Mobbinghandlungen sind nicht hinnehmbar.

„Jemand spielt einem übel mit und man spielt wohl oder übel mit“. Damit dürfen wir uns als Angehörige

ge einer VFH, die nicht nur Inhalte, sondern auch Werte vermitteln will, nicht zufrieden geben. Mobbing – nicht bei uns!

PETER SCHMIDT
Hessisches Ministerium des Innern und
für Sport
Landespolizeipräsidium

Info rund ums Thema?

www.mobbing-net.de

Verein für Arbeitsschutz und
Gesundheit durch systemische
Mobbingberatung und Mediation
e. V., Frankfurt am Main.

Literaturhinweise

- DGB: Mobbing und Konflikte am Arbeitsplatz, DGB-Bundesvorstand, Düsseldorf, 1997.
- DICK, Ulla: Keine Angst vor Mobbingfällen, Eichborn Verlag, 2001.
- FREITAG, Ingo J./KASTER, Petra: Fit for Mobbing, Tomus Verlag, München, 1999.
- LEYMANN, Heinz: Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Rowohlt Verlag, Hamburg, 1993.
- LEYMANN, Heinz (Hrsg.): Der neue Mobbing-Bericht, Erfahrungen und Initiativen, Auswege und Hilfsangebote, Rowohlt Verlag, Hamburg, 1995.
- NEUBERGER, Oswald: Mobbing – Übel mitspielen in Organisationen, Rainer Hampp Verlag, München, 1995.
- NIEDL, Klaus: Mobbing / Bullying am Arbeitsplatz, Rainer Hampp Verlag, München, 1995.
- VFH, FB Polizei, Abt. Frankfurt: Konflikte am Arbeitsplatz, Bericht zur Fachtagung, 2001.
- WALTER, Henry: Mobbing – Kleinkrieg am Arbeitsplatz, Campus Verlag, Frankfurt a. M., 1993
- ZAPF, Dieter: Mobbing in Organisationen – Überblick über den Stand der Forschung, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1/1999.

Seite 24 Anzeige

Neue Besoldung für Professoren

Das Professorenbesoldungsreformgesetz vom 16.02.2002 (BGBl. I S. 686) führt zu wesentlichen Änderungen in der Besoldungsstruktur der Professorinnen und Professoren, die bis zum 31.12.2004 durchgeführt sein müssen.

Neben der Frage, wie viele Ämter der neuen Besoldungsgruppen W 2 und W 3 jeweils eingerichtet werden, ist vor allem die Vergabe von Leistungsbezügen zu regeln. Solche können gewährt werden

- aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen,
- für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung sowie
- für die Wahrnehmung von Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder der Hochschulleitung.

Dabei wird zu berücksichtigen sein, dass durch die Gewährung von Leistungsbezügen die Ausgaben insgesamt die durchschnitt-

lichen Besoldungsausgaben im Jahr 2001 grundsätzlich nicht überschreiten dürfen. Mehrausgaben für Leistungsbezüge müssen folglich Minderausgaben an anderer Stelle gegenüberstehen.

Die C-Besoldung gilt unbefristet weiter.

Das „alte“ Recht (C-Besoldung) gilt zeitlich unbefristet weiter für Professorinnen und Professoren der Besoldungsordnung C, die sich bei Inkrafttreten der zu erlassenden landesrechtlichen Regelungen im Amt befinden und sich für eine Beibehaltung der C-Besoldung entscheiden. Ein Antrag auf Wechsel in die W-Besoldung ist allerdings unwiderruflich.

Der Wechsel ist unwiderruflich.

Sofern kein Wechsel beantragt wird, sind jedoch „Beförderungen“ im Bereich der C-Besoldung („nach altem Recht“) nach Einführung der W-Besoldung nicht mehr möglich.

Die Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden hat – um frühzeitig eine eigene Position vertreten zu können – eine interne Arbeitsgruppe eingerichtet, die Vorschläge zur Umsetzung des neuen Rechts erarbeitet.

Zu klären werden vor allem folgende Fragen sein:

- Welcher Vergaberahmen wird für Leistungsbezüge zur Verfügung stehen?
- Welche Merkmale sollen für die Vergabe von Leistungsbezügen maßgebend sein?
- Welche Aussagen können für einen möglichen Wechsel von Professorinnen und Professoren in ein Amt der W-Besoldung getroffen werden?
- Welche Auswirkungen können sich für Fachhochschullehrerinnen und Fachhochschullehrer der A-Besoldung ergeben?

HANS KÖRTING
FB Verwaltung, Gießen

„Deutsch-Schweizer Beziehungen“

Vertreter der Association For The Prevention of Torture (APT) und der Genfer Kantonspolizei besuchten im November zur Vertiefung der Zusammenarbeit die Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden.

APT ist eine Nichtregierungsorganisation (NGO), die sich die Prävention von Folter zum Ziel gesetzt hat.

Der Kontakt zu den Vertretern der Genfer Kantonspolizei entstand bei einer Arbeitstagung im Juni 2002 in Genf. APT wird, wie bereits in der Vergangenheit, Seminare in Genf anbieten, an denen auch Studierende des Fachbereiches Polizei teilnehmen können. Die Genfer Polizei wird die Durchführung unterstützen und Einblicke in die Arbeit der Polizei vor Ort geben.

Ziel des Besuches in Wiesbaden war die Präzisierung des nächsten Seminars das im April diesen Jahres. Darüber hinaus sollte die Ausarbeitung eines Kooperationsvertrages zwischen VFH und APT vorrangedrückt werden.

Bereits bei der Vorstellung der VFH und der Hessischen Polizei wurden große Unterschiede zur Genfer Kantonspolizei deutlich. Auf dem Programm standen ein Empfang bei Polizeipräsident Weiß-Bollandt, die Besichtigung des neuen Polizeipräsidiums und des 4. Reviers im Frankfurter Bahnhofsviertel. Dies gab Stoff genug zu vielen Diskussionen.

„Polizei und Menschenrechte“ hieß eine Veranstaltung mit zwei Studiengruppen in der Abteilung Wiesbaden. Die „Aufsteiger“ waren

nicht nur überrascht von den Unterschieden zur Genfer Polizei, sondern auch diskussions- und fragefreudig bei der Vorstellung der Arbeit von APT. Besonders ihr Beobachterstatus bei der UNO und im Europarat war von Interesse. Vor der Rückreise informierte der BGS am Frankfurter Flughafen über das Abschiebeverfahren. Das Motto **„Keine Abschiebung um jeden Preis“** traf auf offene Ohren bei APT.

Der dreitägige Besuch hat die Kontakte intensiviert. Der Blick über den Tellerrand half allen Seiten.

HELGA HÄBERLE
FB Polizei, Wiesbaden

Anzeige S. 26

Interne Fortbildung

Lehrkräfte nutzen die Angebote zögerlich

Die Arbeitsgruppe „Fort- und Weiterbildung“ hat sich in den vergangenen Jahren um eine Verbesserung des internen Fortbildungsangebots bemüht. Neben EDV-Schulungsmaßnahmen u. a. in PowerPoint und Word, Internet- und Email-Anwendungen durch die Fachhochschullehrkräfte Dr. Gabriele Schaa, Dr. Frank Gloystein und Dr. Werner Steffen haben Kolleginnen und Kollegen durch Reinald Bucerus „Selbstgesteuertes Lernen“ und bei der Dipl. Psych. Asha Richard „Neurolinguistisches Programmieren“ erlernt. Die „Vermittlung interkultureller Kompetenz als Schlüsselqualifikation“ erfolgte durch Rosi Wolf-Almanasreh (Leiterin des Amtes Multikulturelle Angelegenheiten) und Dr. Albrecht Magen (Dezernent für Integration der Stadt Frankfurt am Main). Hintergrundwissen über Prüfungspsychologie, Prüfungsentscheidungen – insbesondere bei mündlichen Prüfungen – wurde von dem Dipl. Psych. Frank Kollmar erläutert.

Durch eine Fragebogenaktion unter den hauptamtlichen Lehrkräften wurden die Wünsche der Beschäftigten der VFH ermittelt. Trotz intensiver persönlicher Nachfragen blieben die Rückläufe gering: Fachbereich Polizei 15 %, Fachbereich Verwaltung 24 % und Zentralverwaltung 45 %. Bei den Fortbildungswünschen gilt das Hauptinteresse der EDV-Fortbildung, nachrangige Bedeutung haben Methodik und Didaktik. Bei weiteren Angaben handelte es sich um Einzelwünsche, die durch externe Fortbildung befriedigt werden können.

Die besonderen Probleme, die sich bei dem Wunsch nach einer internen Fortbildung innerhalb der Verwaltungsfachhochschule zeigen, rühren aus der dezentralen Aufbauorganisation, der unterschiedlichen Semestersystematik der Fachbereiche und der optimalen Termingestaltung. Ein Vorschlag, den Fachhochschullehrerinnen und Fachhochschullehrern ein eigenständiges Fortbildungsbudget zur Verfügung zu stellen, konnte bisher nicht verwirklicht werden.

Um dennoch den geäußerten Wünschen Rechnung zu tragen und die pädagogische Qualifikation der Lehrenden zu verbessern wurden vor allem methodisch-

didaktische Fortbildungsangebote unterbreitet: Prof. Ropeter vermittelte zahlreichen Dozentinnen und Dozenten „Teilnehmeraktivierende Methoden in der Lehrveranstaltung“ (siehe Bild), Karin Böhm den „Aufbau und Gestaltung von Lehrveranstaltungen“. Hinweise zur Stimmbildung, Sprechgebung und Vorbeugung vor Heiserkeit mit Übungen erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von der Dipl. Opernsängerin und Stimmbildnerin Zelma Kelly.

Weitere Angebote sind in der Zukunft geplant, doch können interessante Angebote nur dann unterbreitet werden, wenn die Teilnahme auch ein entsprechendes Interesse widerspiegelt.

Keine Dozentin oder kein Dozent ist so gut, dass sie oder er sich nicht noch verbessern könnte.

HELMUT BIEGI
FB Polizei, Mühlheim

DR. KARIN METZLER-MÜLLER,
FB Verwaltung, Frankfurt



Foto: Dr. Karin Metzler-Müller

Teilnehmeraktivierende Methoden
in der Lehrveranstaltung

Kooperationsvereinbarung

Anfang Januar 2003 wurde eine auf dem postgradualen Masterstudiengang „Öffentliches Management“ ausgerichtete neue Kooperationsvereinbarung unterzeichnet, die die ursprüngliche Vereinbarung aus dem Jahr 1998 ersetzt.

„Öffentliches Management“.

Grundlagen dieser Vereinbarung sind § 3 Abs. 6 Hessisches Hochschulgesetz (HHG) und § 2 Abs. 5 Verwaltungsfachhochschulgesetz (VerwFHG).

1. Der **Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel** bietet in Kooperation mit dem **Fachbereich Verwaltung der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden** den berufsbegleitenden postgradualen Studiengang „Öffentliches Management“ mit dem akademischen Abschlussgrad „Master of Public Administration“ an. Das Studium kann auch mit dem „Managementzertifikat für die öffentliche Verwaltung“ abgeschlossen werden.
2. Prüfungs- und Studienordnung werden vom Fachbereichsrat des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel in Abstimmung mit dem Fachbereichsrat des Fachbereichs Verwaltung der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden beschlossen; beide Fachbereiche richten eine gemeinsame Studienleitung in Kassel ein, die insbesondere folgende Aufgaben hat:
 - Einrichtung der Geschäftsstelle,
 - Bildung der Studiengruppen,
 - Vorschläge für die Sicherstellung des Lehrangebotes,
 - Organisation der Lehrveranstaltungs-evaluierung,
 - Durchführung des Berichtswesens.
3. Das letzte Semester vor der mündlichen Masterprüfung wird an der Universität Kassel studiert. Hierfür ist die Immatrikulation an der Universität Kassel erforderlich.
4. Der Studiengang wird von der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden organisiert und durchgeführt. Sofern das Studium an mehreren Abteilungen der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden angeboten wird, ist durch eine sachliche und zeitliche Synchronisierung des Studienablaufs zu gewährleisten, dass für alle Studienteilnehmer vergleichbare Bedingungen gelten.
5. Die Präsenzveranstaltungen finden in Kassel statt. Im Einvernehmen mit der Studienleitung können Präsenzveranstaltungen zusätzlich in anderen Abteilungen der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden organisiert und durchgeführt werden.
6. Das Studium ist als Fortbildungsmaßnahme gebührenpflichtig (§ 4 Abs. 4 VerwFHG). Die Gebühren werden von der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden bis zu einer Neuregelung nach den bisher geltenden Vorschriften erhoben. Über die Aufteilung der Entgelte treffen die Hochschulen unter Berücksichtigung der jeweils anfallenden Kosten eine schriftliche Vereinbarung.
7. Die beteiligten Fachbereiche streben den Aufbau eines Forschungsverbundes zum „Öffentlichen Management“ an; sie führen gemeinsame Fachtagungen durch.
8. Zur Förderung der Zusammenarbeit findet mindestens einmal im Jahr eine gemeinsame Tagung des Dekanats des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel und der Fachbereichsleitung des Fachbereichs Verwaltung der Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden statt.
9. Diese Vereinbarung ersetzt die Kooperationsvereinbarung vom 17. Juli 1998. Sie kann von beiden Hochschulen mit einer Frist von einem Jahr zum Semesterende schriftlich gekündigt werden. Bereits begonnene Studiengänge sind auch nach einer Kündigung zu Ende zu führen.

Wechsel der Fachbereichsleitung im Fachbereich Verwaltung



Nach dreijähriger Amtszeit als Fachbereichsleiterin des Fachbereichs Verwaltung hat **Dr. Gabriele Schaa** die Leitung des Fachbereiches an Dr. Jürgen Distler weitergegeben – der richtige Zeitpunkt für ein Resümee über die Arbeitsleistung einer Kollegin, wenn auch ein kleiner Artikel in unserer Zeitschrift dem Anlass nach meiner Auffassung nicht gerecht wird.

Einführung eines neu strukturierten Studienganges

Gabi Schaa übernahm die Funktion von Horst Bach, der den Fachbereich Verwaltung und die VFH sechs Jahre lang geleitet hatte. Sehr schnell konkretisierten sich die Arbeitsschwerpunkte und Ziele für die Amtszeit der neuen Fachbereichsleiterin, die aus der damaligen Sicht für viele kaum erreichbar erschienen. Ein Kernstück der Aktivitäten bildete dabei die Entwicklung und Einführung eines komplett neu strukturierten grundständigen Studienganges im Trimestermodell mit einer Diplomarbeit als Abschluss.

Weitere wichtige Projekte von Frau Schaa waren:

- die Entwicklung von Beurteilungs- und Auswahlrichtlinien für Fachhochschullehrkräfte,
- der Auf- und Ausbau eines Qualitätsmanagements
- sowie die Einführung des Jahresberichtes an der VFH.

Neben der inhaltlichen Arbeit ist ihr die gemeinsame Zukunft beider Fachbereiche

ein besonderes Anliegen. So haben wir alle zentralen und wichtigen Entscheidungen gemeinsam für beide Fachbereiche der Hochschule entwickelt und umgesetzt. Die persönliche Entscheidung von Gabriele Schaa, nicht mehr für eine zweite Amtsperiode zu kandidieren, habe ich sehr bedauert, da die Zusammenarbeit weit über die gemeinsame Bewältigung der Tagesprobleme hinausging.

Ein Mann der „ersten Stunde“

Mit **Dr. Jürgen Distler** hat im Fachbereich Verwaltung ein Mann der „ersten Stunde“ die Amtsgeschäfte übernommen, der die Strukturen der VFH und die Probleme der Zukunft bestens kennt und einschätzen kann. Ich wünsche ihm viel Erfolg für seine zukünftige Tätigkeit und hoffe, dass der gemeinsame Weg der beiden Fachbereiche so erfolgreich, wie in den vergangenen drei Jahren, fortgesetzt wird.



*UDO MÜNCH
Rektor der VFH*

SPECTRUM im Internet

Bei Redaktionsschluss liegen uns Beiträge vor, die wir aus Platzgründen nicht in dieser Ausgabe von SPECTRUM veröffentlichen können.

Diese Artikel finden Sie unter:

www.vfh-hessen.de/spectrum

SPECTRUM Ausgabe 1 / 03

DR. WOLFGANG HECKER

Kann das Folterverbot relativiert werden?
Dokumentation in der Frankfurter Rundschau vom 27.02.2003

DR. KLAUS W. SLADNICAR

Palandts langer Schatten

NICOLE KRAH

Tapetenwechsel fördert das Lernen...

N. LINK, S. DILL, S. SCHNEIDER

Stress und Mobbing am Arbeitsplatz

G. ERNST, I. LAUKHARDT, E. SCHATZ,

M. TUMINSKI

Umbruch in der Sozialverwaltung

C. KRALLMANN, P. SCHMIDT

Qualitätsfaktor Ausbilderseminare

Personal ... Veränderungen

Neu in der Zentralverwaltung



Susan Kranitz

Susan **Kranitz** ist seit dem 15.12.2002 im Sachgebiet Wirtschaftliche Angelegenheiten in der Zentralverwaltung tätig. Gemeinsam mit Jürgen **Watz** – Fachhochschullehrer im Fachbereich Verwaltung für Betriebswirtschaftslehre – der seit 01.01.2003 mit der Hälfte seiner Arbeitszeit in der Zentralverwaltung tätig ist, wird sie bei der Einführung der neuen Verwaltungssteuerung bei der Verwaltungsfachhochschule mitwirken.



Jürgen Watz

Neue Fachhochschullehrkräfte Fachbereich Polizei

- Dr. Stephan **Braun** – Wiesbaden und Frankfurt – Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre
- Steffen **Reichmann** – Kassel – Informationstechnik und Betriebswirtschaftslehre
- Dr. Frank **Wittgruber** – Wiesbaden – Polizei- und Verwaltungsrecht, Eingriffsrecht

Neue Fachkräfte für Einsatz- training im Fachbereich Polizei

- Thomas **Breuer**, Kassel
- Klaus **Schmidt**, Wiesbaden

Dr. Hans Schneider stellvertre- tender Direktor des Instituts für Kriminologie an der Justus-Lie- big-Universität Gießen

Dr. Hans **Schneider**, Fachbereich Polizei, Abteilung Gießen, wurde von der Mitgliederversammlung zum stellvertretenden Direktor des Instituts für Kriminologie an der Justus-Liebig-Universität gewählt (Direktor: Prof. Dr. Arthur Kreuzer).

Norbert Berndt wird Leiter der Polizeidirektion Hersfeld-Roten- burg

Norbert **Berndt**, Fachhochschullehrer im Fachbereich Polizei in Kassel wurde in den Bereich des Polizeipräsidiums Osthessen versetzt, um die Funktion des Leiters der Polizeidirektion Hersfeld-Rotenburg wahrzunehmen. Wir wünschen ihm viel Erfolg bei seinen neuen Aufgaben.

Heidemarie Hoogen in Rente



Am 31.12.2002 ist Heidemarie **Hoogen** bei der Verwaltungsfachhochschule ausgeschieden, da sie Altersrente für Frauen in Anspruch nimmt. Frau Hoogen war seit 1980 bei der Verwaltungsfachhochschule tätig. Seit 1989 war sie Büroleiterin in der Abteilung Wiesbaden des Fachbereichs Verwaltung. Wir wünschen Frau Hoogen alles Gute.

Nachruf auf Horst Brill



Am 18.11.2002 verstarb völlig unerwartet Horst **Brill**.

Erst im August 2002 wurde er 60 Jahre alt. Am 02.07.2002 haben wir ihn in einer Feierstunde in den Ruhestand verabschiedet. Er wollte sich nun seiner Familie, insbesondere seinen zwei Enkeln widmen. Er wollte reisen, wollte nach Teneriffa und nach Australien, kurzum: er hatte sich auf den Ruhestand gefreut. Wir hätten es ihm gegönnt.

Denn er war ein Mensch, wie man ihn sich wünscht. Ein guter Kollege, der einem beisteht, der einem mit fachlichem Rat hilft, immer freundlich und lebenslustig.

Horst Brill war seit 1997 bis zu seinem Ruhestand im Fachbereich Polizei in Kassel als Dozent für Informationstechnik tätig.

Bis zuletzt stand er uns noch als Lehrbeauftragter zur Verfügung. Er half uns bei Organisation und Koordination der IT-Angelegenheiten im Studium.

Wir trauern um einen guten Kollegen. Der Familie Brill gilt unser tiefes Mitgefühl. Wir werden ihm ein ehrendes Andenken bewahren.

GERHARD BOHNES
FB Polizei, Kassel

Anzeige S. 31

Anzeige S. 32