

Mediation

oder meine Entdeckung einer anderen Sichtweise
Sven Bielfeldt, Fachbereich Rechtspflege der FHÖVPR M-V

Gesunde Führungskultur

„URgesund - nachhaltiges Gesundheitsmanagement“ an
der Universität Rostock

Andreas Tesche

Leiter des Dezernates Personal und Personalentwicklung
Universität Rostock

Zeitschrift der Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege
Mecklenburg-Vorpommern

fho:pr

Ausgabe: Mai 2010



Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,

mittlerweile erscheint der Backstein, unsere Hochschulzeitung, zum dritten Male. Wie Sie sehen, verändert sich auch der Umfang. So wie manche sagen, wir seien eine sogenannte Bedarfshochschule, weil wir zuständig für die Ausbildung großer Teile des „Nachersatzbedarfs“ der Landesverwaltung sind, so erscheint auch der Backstein abhängig von den Aktivitäten der Fachhochschule entsprechend Ihrer und unserer Mitteilungswünsche. Wundern Sie sich also nicht über den sich verändernden Umfang der Zeitung; wir haben im Redaktionsteam vereinbart, uns nicht über die Maßen in Zugzwang zu setzen, lesenswerte Beiträge zu streichen oder zu kürzen, oder aber die Zeitung wie auch immer voll zu bekommen. Ich hoffe, dass diese Vorgehensweise auf ihre Zustimmung stößt.

Die Zeit zwischen der letzten Ausgabe und der nunmehr aktuellen war für die Fachhochschule einmal mehr ereignisreich. Ich freue mich außerordentlich, dass mittlerweile unser dritter Bachelorstudiengang akkreditiert wurde, mit dem wir künftig den Aufstieg aus dem (vormals) mittleren Polizeivollzugsdienst in den (vormals) gehobenen Polizeivollzugsdienst organisieren und der damit an die Stelle des rein laufbahnrechtlichen Lehrgangs nach § 10 LVOPol M-V und des Ergänzungsstudiums nach § 13 LVOPol M-V tritt. Bundesweit betritt unser Bundesland mit dem Vorhaben insoweit Neuland, als auf den Studiengang 50% Ausbildungsanteile aus der Ausbildung für den (vormals) mittleren Polizeivollzugsdienst angerechnet werden, mithin die höchstmögliche Quote. Darauf sind wir besonders stolz, spricht das doch zugleich für die gute Qualität auch der hier stattfindenden Ausbildung für den (vormals) mittleren Dienst. Im Übrigen wird sich der Weg, Aufstieg über einen Bachelor- bzw. Hochschulabschluss zu organisieren, als zukunftsweisend erweisen.

Ansonsten waren die letzten Monate an der Fachhochschule davon geprägt, die zum 1. Oktober 2009 in Kraft getretene Neustrukturierung vornehmlich des Polizeibereichs umzusetzen. Zwischenzeitlich fanden Neuwahlen zum Senat und zum Fachbereichsrat Polizei, den Studierenden- und Ausbildungsvertretungen statt, so dass danach die Ämter der stellvertretenden Direktorin / des stellvertretenden Direktors bzw. der Fachbereichsleiterin / des Fachbereichsleiters Polizei entsprechend der Neuregelung besetzt werden können. Was mich besonders freut, ist, dass die vergangenen Wahlen gezeigt haben, wie lebendig Hochschuldemokratie sein kann, war doch die Wahlbeteiligung die höchste seit langer Zeit.

Trotz aller interner Umgestaltungen darf man sagen, dass zu keinem Zeitpunkt unser Kerngeschäft vernachlässigt wurde. Studium und Ausbildung, Fortbildung und Forschung stehen und bleiben im Mittelpunkt unseres Engagements und wir sind bereit, uns den sich verändernden Rahmenbedingungen zu stellen. Das gilt etwa für die Fortbildung, die nach Inkrafttreten des neuen Laufbahnrechts gewiss zu überprüfen und teilweise neu zu konzipieren ist. Das gilt aber auch für das Studium, für das wir aufgrund der bereits jetzt steigenden Bedarfe mit höheren Studierendenzahlen rechnen, wie es sich nun auch bei den Kommunen abzeichnet. Kurzum: die Zeiten der Durststrecke sind vorbei, unser Campus füllt sich wieder mit Leben – worüber könnte sich eine Hochschule mehr freuen?

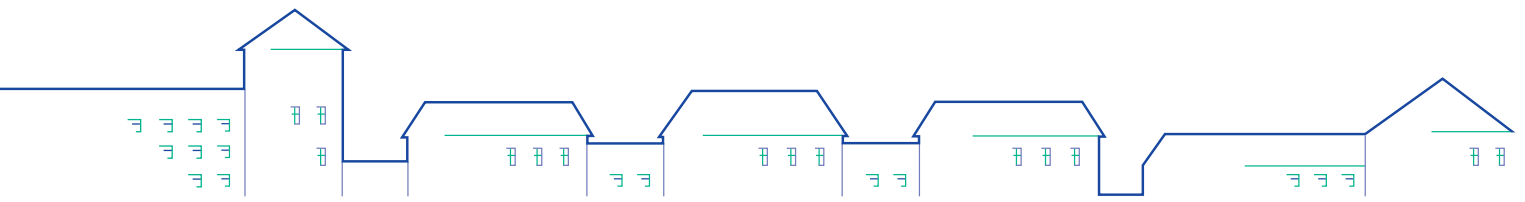
Ich wünsche Ihnen nun mit der dritten Ausgabe des Backstein viel Freude; bleiben Sie uns gewogen.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Bodo Wiegand-Hoffmeister

Inhaltsverzeichnis

Gesunde Führungskultur: „URgesund - nachhaltiges Gesundheitsmanagement“ an der Universität Rostock _____	Seite 3
Impressionen zur Veranstaltung: „Hochschuldidaktik im Aufbruch“ oder „In Kontakt gekommen ...“ _____	Seite 6
Umsetzung des methodisch-didaktischen Schulungskonzepts für Lehrende der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege _____	Seite 8
Neue Herausforderungen für die FHöVPR – Hochschulmarketing _____	Seite 11
Besuch des Bundeskanzleramtes _____	Seite 12
Vom Ende der Euphorie (KLR in der FHöVPR) _____	Seite 13
Mediation oder meine Entdeckung einer anderen Sichtweise _____	Seite 16
Kinder- und Jugend-Uni macht Schule _____	Seite 26
Hochschulnachrichten: Ukrainer zum zweiten Mal in der Barlachstadt _____	Seite 27
Landesschule für Brand- und Katastrophenschutz _____	Seite 27
Buchtipp _____	Seite 27
Veranstaltungen _____	Seite 28
Impressum _____	Seite 28



Gesunde Führungskultur: „URgesund - nachhaltiges Gesundheitsmanagement“ an der Universität Rostock

„Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Innovationskraft eines Menschen hängen maßgeblich ab von seiner körperlichen Gesundheit und seinem seelischen Wohlbefinden.“

zitiert nach:
Prof. Bernhard Badura, Universität Bielefeld
zur Notwendigkeit des Betrieblichen Gesundheitsmanagements/BGM

Die Beschäftigten stellen die wichtigste Ressource der Universität als Bildungseinrichtung dar. Neustrukturierungen im Bereich der Universität (Bologna-Reform, Landespersonalkonzept, Demografischer Wandel etc.) erfordern eine präventive Gesundheitsförderung. Gesundheitsmanagement bringt darüber hinaus Wettbewerbsvorteile und einen positiven Imagefaktor für den Arbeitgeber als attraktive Beschäftigungsstelle mit sich. Vor diesem Hintergrund heraus ist das Projekt „URgesund“ unter der Leitung des Personaldezernenten der Universität Rostock im Jahr 2007 entstanden.

Zu den Zielen des Kooperationsprojektes zwischen der Universität Rostock und der Techniker Krankenkasse zählen die Erhöhung der Leistungs- und Regenerationsbereitschaft der Mitarbeiter, die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten sowie die Förderung des Gesundheitsbewusstseins. Andererseits sollen durch das Projekt das Betriebsklima innerhalb der Universität verbessert und eine gesunde Kommunikations- und Unternehmenskultur geschaffen werden.

In der ersten Phase des Projektverlaufes wurden unter anderem die Rahmenvereinbarungen festgelegt. Es erfolgte die Gründung einer Projektgruppe und die Konkretisierung der Projektziele. In der sich anschließenden Analysephase wurde eine Mitarbeiterbefragung an den beiden Pilotfakultäten (Philosophische Fakultät, Fakultät für Maschinenbau und Schiffstechnik) durchgeführt. Ziel dieser Mitarbeiterbefragung war es, Ressourcen und Belastungsschwerpunkte im Rahmen der Arbeitssituation zu erfassen und Veränderungsmaßnahmen unter aktiver Einbeziehung der Mitarbeiter zu initiieren. Die Mitarbeiterbefragung stellte somit eine zentrale Datenbasis für konkrete Maßnahmen der Gesundheitsförderung dar.

Aus der Befragung ergab sich zum Einen, dass über 80 % der befragten Mitarbeiter insgesamt mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind, dennoch fühlt sich eine nicht unerhebliche Zahl von Mitarbeitern (41,7 %) durch die Arbeitssituation belastet. Für über die Hälfte der befragten Mitarbeiter ist die Veränderung ihrer Arbeitssituation wichtig, so dass sich die Universität als verantwortungsvoller Arbeitgeber differenzierter mit der Arbeitssituation sowie der daraus resultierenden Belastung in den nächsten Jahren auseinander zu setzen hat. Abbildung 1 verdeutlicht die Ergebnisse.

Anmerkung der Redaktion: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in den Texten des „Backstein“ jeweils nur eine geschlechtsbezogene Form verwendet. Diese schließt immer auch das andere Geschlecht ein.

Gesamteinschätzung	Ausmaß			
	1 überhaupt nicht	2 kaum	3 ziemlich	4 sehr
Gesamtbelastung	12 14,3%	33 39,3%	35 41,7%	4 4,8%
Gesamtzufriedenheit	4 4,8%	12 14,3%	53 63,1%	15 17,9%
Wichtigkeit Änderung	9 10,8%	44 53,0%	17 20,5%	13 15,7%

Abbildung 1: Gesamteinschätzung der Arbeitssituation (Häufigkeitstabelle)

Die Ergebnisse bei den spezifischen Merkmalen des Arbeitsplatzes und der Tätigkeit zeigen, dass die Mitarbeiter einerseits über hohe Ressourcen verfügen und hohen qualitativen Anforderungen ausgesetzt sind und andererseits diese hohen Ausprägungen mit relativ geringen Belastungsangaben einher gehen. Bei den befragten Personen ist daher insgesamt von einem erheblichen Potential auszugehen, mit dem sie den hohen quantitativen und qualitativen Anforderungen an ihre Arbeitsaufgaben begegnen können. Bei den Fragestellungen zur Mehrfachbelastung wurde allerdings von fast der Hälfte der Mitarbeiter ein erhöhtes Ausmaß angegeben.

Was das soziale Umfeld betrifft, so berichten die Mitarbeiter über ein geringes Ausmaß an notwendiger Zusammenarbeit mit den Kollegen. Andererseits gab ein Viertel der Beschäftigten an, dass sie sich von ihrem Vorgesetzten unzureichend unterstützt fühlen. Die folgenden Abbildungen unterstreichen das Ergebnis in diesem Bereich.

Vorgesetzte	Ausmaß		Belastung	
	x	s	x	s
Zusammenarbeit	2,42	0,58	1,85	0,64
Hilfe/Unterstützung	2,82	0,68	1,90	0,80
Kommunikation	2,31	0,61	1,55	0,58
Probleme	1,66	0,67	1,59	0,73
Konkurrenz	1,94	0,56	1,48	0,59

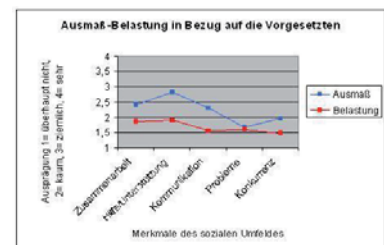


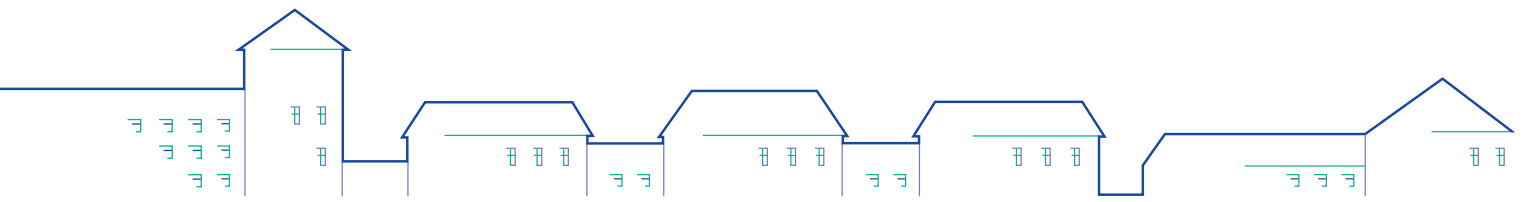
Abbildung 2: Verhältnis zu den Vorgesetzten durch die gesamte Stichprobe (x: Mittelwert, s: Standardabweichung, Ausmaß: blau, Belastung: rot)

Ein Teil der Befragten schildert jedoch körperliches und psychisches Befinden im Sinne von Beschwerden. Dazu gehören besonders ein hohes körperbezogenes Stressempfinden sowie Mattheit/Müdigkeit.

Es kristallisierten sich Verbesserungspotenziale in folgenden Bereichen heraus:

- * physikalische Bedingungen (siehe insbesondere Belastungen durch Sanierungsmaßnahmen);
- * Zusammenarbeit mit Vorgesetzten bzw. Hilfe und Unterstützung/ fehlendes Feedback;
- * einzelne Befindungswerte: Stress, Mattheit, Schmerzen;
- * Kommunikation und Information seitens der Führungskräfte;
- * Intensität/Mehrfachbelastung.

In der dritten und entscheidenden Phase des Projektes, die die Planung und Umsetzung der aus der Mitarbeiterbefragung ergebenden Felder betrifft, wurden einige gesundheitsförderliche Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten an der Universität Rostock unternommen. Zu diesen zählen unter anderem professionell begleitete Paddeltouren, die Teilnahme an der Rostocker Marathonnacht in der Kategorie „Staffelmarathon“, Seminare zum Thema „Zeitmanagement“, Einzelcoachings zur Vertiefung der Zeitmanagementseminare, Rückencoachings, Stressbewäl-



tigungs- und Entspannungsmethoden. Einige dieser Maßnahmen werden aufgrund starker Nachfrage fortlaufend angeboten.

Das Projekt endet im September 2010 mit einer Abschlussveranstaltung auf dem Campusgelände Ulmenstraße unter dem Titel „Aktionstag der gesunden- und familiengerechten Führung“. Zu diesem Aktionstag sind alle Beschäftigten, aber auch die Studierenden herzlich eingeladen. Zu einer Podiumsdiskussion, an der renommierte Professoren teilnehmen und diversen gesundheitlichen Angeboten am Nachmittag wird der Rektor der Universität Rostock in diesen Aktionstag einführen.

Mit dem Ende des Projektes „URgesund“ endet allerdings nicht gleichzeitig das Betriebliche Gesundheitsmanagement an der Universität Rostock. Dieses soll weiterhin nachhaltig betrieben werden, ein entsprechender Arbeitskreis ist seit Jahren eingerichtet und wird die strategische Steuerung auch zukünftig gewährleisten. Ein gesundheitsgerechtes Führungsverhalten impliziert, dass Belastungen der Mitarbeiter erkannt werden und die Ursachen identifiziert werden. Des Weiteren zeichnet sich gesundheitsförderliche Führung unter anderem auch dadurch aus, dass die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern regelmäßig Feedback geben und eine positive Stimmung im Unternehmen erzeugen. Die Mitarbeiterbefragung an der Universität Rostock hat gezeigt, dass beispielsweise im Bereich Feedback noch Nachholbedarf existiert.

Organisation und Kommunikation	Ausmaß			
	1	2	3	4
	überhaupt nicht	kaum	ziemlich	sehr
Feedback	12 14,5%	52 62,7%	18 21,7%	1 1,2%

Abbildung 3: Organisation und Kommunikation; speziell Feedback, Ausmaß (Häufigkeitstabelle)

Seitens der Führungskräfte sollte Gesprächsbereitschaft gezeigt und eine eindeutige Orientierung gegeben werden. In diesen drei exemplarisch angeführten Bereichen gibt es Verbesserungspotenziale, die sich auch in andere Bereiche ausweiten. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement sollte dafür sorgen, dass sich die Verbesserungspotenziale von Zeit zu Zeit minimieren, um ein gesundes Arbeiten an der Universität zu gewährleisten. Gerade auch Wissenschaftler brauchen Führungskompetenz. Wir sollten daher Führungskompetenz als Kriterium in den Berufungsverhandlungen mit Professoren als wichtiges Kriterium etablieren und die Erwartung eines professionellen Führungsverhaltens in der eigenen Hochschule/Einrichtung durch ein allgemein anerkanntes Anforderungsprofil und durch die Implementierung eines systematischen Führungsfeedbacks verdeutlichen.

Andreas Tesche
 Leiter des Dezernates Personal und Personalentwicklung
 Universität Rostock
 andreas.tesche@uni-rostock.de

Impressionen zur Auftaktveranstaltung „Hochschuldidaktik im Aufbruch“ oder „In Kontakt gekommen ...“

Dr. Simone Neick,
Birgit Studier,
Fachbereich Polizei

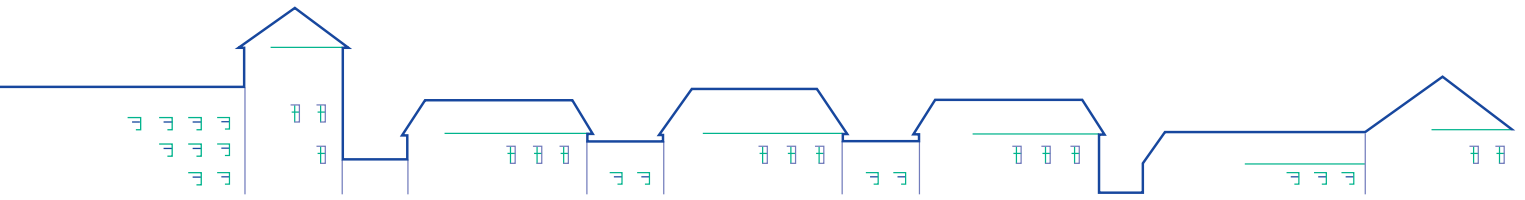
Wann: 17.12.2009, von 09.00 Uhr bis 16.00 Uhr
Wo: Lehrgebäude IV
Was: Auftaktveranstaltung zum Thema „Hochschuldidaktik im Aufbruch“
Wer: Interessierte und Dozenten aus verschiedenen Fachbereichen der
Fachhochschule Güstrow und der Landespolizei M-V

Eingeleitet wurde die Veranstaltung durch einen interessanten Vortrag von Prof. Dr. Roßnagel zu dem Thema „Wie Jung und Alt lernen – entwicklungspsychologisches Know-How für die Lehre“. Er erläuterte wichtige Facetten zur Lernfähigkeit im Alter, Lernbereitschaft und Lernunterschieden sowie alterstypische Lernhürden und Methoden für den Umgang mit diesen. Lernstrategien und Lernkompetenzen wurden aus wissenschaftlicher Sicht betrachtet und an einer Vielzahl von Beispielen erörtert. Frau Eva-Maria Schumacher führte nicht nur als Moderatorin durch den Workshop, sondern vermittelte auch Wissen und beantwortete zahlreiche Fragen. Des Weiteren beteiligte sie die Teilnehmenden durch aktivierende Übungen und durch gezielte Aufgabenstellungen am Thema des Workshops. Nach dem Motto „Learning by doing“ waren wir in „Murmelgruppen“ aktiv, so dass wir miteinander in Austausch treten und gleichzeitig wichtige Fragen zu zweit klären konnten, zum Beispiel: Was sind die eigenen Lernstile?

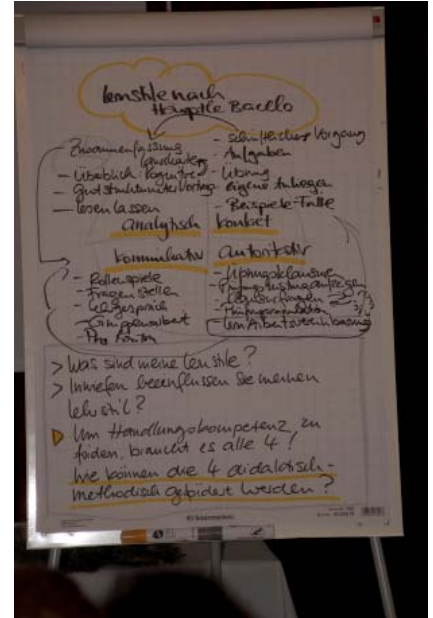


Das Gesamtkonzept der Hochschuldidaktik an der Fachhochschule wurde durch Herrn Dr. Metzger und Frau Krieger vorgestellt.

In Gruppenarbeiten setzten wir uns mit Aufgaben auseinander, diskutierten und stellten die Ergebnisse vor.



Bei so viel Engagement und Diskussionsfreudigkeit der Teilnehmenden musste selbst Frau Schumacher auf unorthodoxe Methoden, wie z.B. „auf den Stuhl steigen“, zurückgreifen, um sich Gehör zu verschaffen und um die Ergebnisse der Diskussionen zu bündeln und zusammen zu fassen.



Gemeinsam nutzten wir die Zeiten in den Pausen, das reichhaltige Buffet zu genießen. Dabei hatten viele Teilnehmer und Teilnehmerinnen sich bei der Gestaltung eingebracht und Kuchen gebacken, Brote geschmiert, Obst gekauft, Kaffee gekocht u.v.m.



Nach einem interessanten und abwechslungsreichen Tag gingen viele Beteiligte voller Enthusiasmus und Vorfreude auf die kommenden Fortbildungen der Modulreihe „Hochschuldidaktik“ nach Hause. Getreu dem Motto, welches neben vielen anderen Zitaten die Wände zierte:

„Wer aufhört, besser zu werden,
hat aufgehört, gut zu sein“

Philip Rosenthal

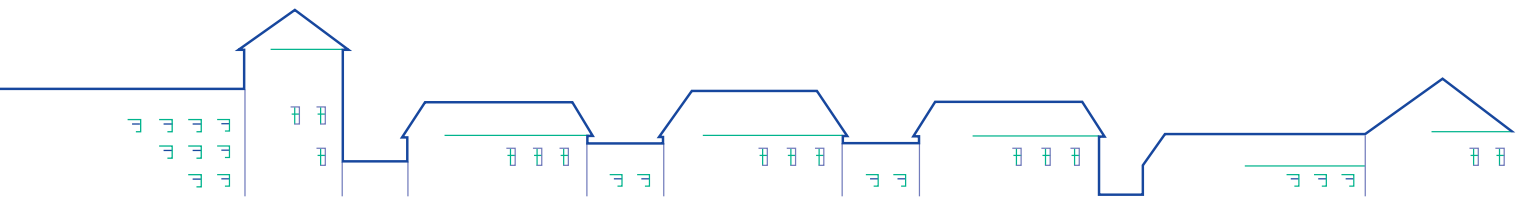
Umsetzung des methodisch-didaktischen Schulungskonzepts für Lehrende der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege

In der letzten Ausgabe des Backstein ist das vom Pädagogen- und Psychologenteam des Fachbereichs Polizei erarbeitete methodisch-didaktische Schulungskonzept für Lehrende der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege Mecklenburg-Vorpommern inhaltlich beschrieben und vorgestellt worden. Die Umsetzung des Konzeptes durch das Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung begann mit einer sehr gut besuchten und inhaltlich gelungenen Auftaktveranstaltung am 17. Dezember 2009, in deren Mittelpunkt der Vortrag von Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel, Jacobs University Bremen, „Wie Jung und Alt lernen – Entwicklungspsychologisches Know-How für die Lehre“ und der durch die Hochschuldidaktikerin Frau Eva-Maria Schumacher in Interaktion mit allen Teilnehmenden erarbeitete Themenschwerpunkt „Von der Instruktion zur Konstruktion – Lehrkonzepte in der Entwicklung – Moderne Hochschuldidaktik – Methodenrepertoire aktivierenden Unterrichts“ standen. Dass dieser Auftakt auch nachhaltig Anklang bei Lehrenden aller Fachbereiche fand, weiterführendes Interesse und Neugier geweckt wurden, zeigte sich im Nachhinein in der Nachfrage nach der Umsetzung des Konzeptes und schließlich in zahlreichen Anmeldungen für die Teilnahme an einzelnen Modulen.



aus: Impressionen zur Auftaktveranstaltung

So konnten am 19. und am 29. März 2010 speziell für die Zielgruppe der im Fachbereich Polizei Lehrenden, die im Jahr 2010 ihre Tätigkeit als Lehrkräfte aufnehmen bzw. bereits aufgenommen haben, die beiden Grundmodule „Rollenverständnis der Lehrenden und Lernenden“ und „Grundlagen der Methodik/Didaktik“ angeboten werden. Auch Polizeioberkommissarin Annette Wachs erlebte die Veranstaltungen der „Modulreihe Hochschuldidaktik“ wenige Tage nach Antritt ihrer Tätigkeit als Lehrkraft für „Eingriffsrecht“ im Fachbereich Polizei. Sie betont: „Ich sehe darin ein äußerst wichtiges Fortbildungserfordernis, denn ich bin keine studierte Pädagogin, sondern als Polizeioberkommissarin zunächst ‚nur‘ eine mit Führungsverantwortung ausgestattete Polizeivollzugsbeamtin mit mehrjähriger breitgefächelter Praxiserfahrung. Bereits die Vorstellungsrunde am ersten Seminartag machte uns Teilnehmende neugierig und gestattete uns, drängende Fragen zu äußern, wie z.B.: ‚Habe ich Talent und Ausdauer, theoretisches Rechtswissen kompetent und vor allem auch interessant und effektiv an den Anwärter zu bringen?‘ oder ‚Helfen mir mein Enthusiasmus und die eigene Lernfreude, die neuen Herausforderungen zu bewältigen?‘ Erleichtert habe ich erlebt und zur Kenntnis genommen, dass einseitiger dozierender Frontalunterricht genauso wenig zeitgemäß ist wie Monotonie in Form von Powerpointpräsentationen. Ich freue mich, die im Seminar selbst erfahrenen und empfohlenen Methoden zum aktivierenden Lehren auszuprobieren.“ Auch Polizeioberkommissarin Anja Mittag, ebenfalls „frischgebackene Lehrkraft“ im Fachbereich Polizei, stellt im Resümee zufrieden fest: „Ich habe einen Leitfaden für die Unterrichtsvorbereitung erhalten. Und ich werde beim Unterrichten die 50/50-Regel von Anfang an berücksichtigen und vermitteln, dass Erfolg von beiden Seiten getragen sein muss, dass Lehrende und Lernende gleichermaßen Verantwortung übernehmen. Nach den Seminaren empfand ich Motivation pur. Die fließt ein in die Vorbereitungen, die ich derzeit erarbeite und ich wünsche mir, dass es endlich losgeht mit dem Unterrichten! Auch bin ich froh



darüber, dass es Ansprechpartner gibt, an die ich mich, auch über die Module hinaus, mit meinen Anliegen wenden kann.“

Der zeitliche Rahmen in den einzelnen Modulen ist vergleichsweise eng, daher kann diese Fortbildungsreihe auch lediglich als Einstieg betrachtet werden und sollte sich, wie im Konzept angedacht, auf mannigfaltige Weise fortsetzen. So begleiten die Pädagoginnen und Psychologinnen des Fachbereiches Polizei die Lehrkräfte auf Anfrage gerne mit individuellem Rat oder laden zu themenzentrierten Treffen oder gegenseitigen Hospitationen mit anschließender Rückkopplung ein. Auch können Dozenten und Lehrkräfte aller Fachbereiche durch eine selbstgesteuerte und verstärkte Kooperation oder durch kollegiales Coaching besser miteinander vorankommen.

Aufbauend auf die Grundmodule hat vom 31. März bis zum 01. April 2010 das Modul III „Prozesse in der Lerngruppe“ stattgefunden, an dem auch die seit dem Jahr 2009 im Fachbereich Polizei tätigen Lehrenden teilgenommen haben. Das Modul III ist „im Tandem“ unterrichtet worden: Neben Frau Simone Krieger konnte Herr Christoph Wiethold (Polizeidirektion für Aus- und Fortbildung und für die Bereitschaftspolizei Schleswig-Holstein) als Dozent gewonnen werden. Diese Form der Leitung, die insbesondere bei verhaltensorientierter Fortbildung anzuraten ist, hat sich auch in diesem Seminar bewährt, da das sogenannte Vier-Augen-Prinzip, die Prozessanalyse und die rollende Planung erleichtern und entlastend wirken. Das Leiten im Team bietet eine besondere Chance des Voneinander-Lernens und lässt die Teilnehmenden ein breiteres Lernangebot erfahren, da sie unterschiedliche Persönlichkeiten und deren Kooperation, verschiedene Stile und Leitungsmodelle sowie Zugänge zum Thema kennen lernen können. Zur Erzielung von Synergieeffekten und um einen Erfahrungsaustausch über Ländergrenzen hinweg zu ermöglichen, könnte darüber hinaus eine dauerhafte Kooperation mit Schleswig-Holstein erwogen werden, die nicht nur einen Austausch von Dozenten beinhaltet, sondern bei der sich auch die Fortbildungskurse aus Teilnehmenden beider Bundesländer zusammensetzen.

Nachdem sich die bisherigen Seminare ausschließlich an (angehende) Lehrende des Fachbereichs Polizei gerichtet haben, werden im weiteren Verlauf des Jahres auch die anderen Fachbereiche der Fachhochschule sowie die Lehrenden der Landesschule für Brand- und Katastrophenschutz methodisch-didaktisch fortgebildet: Hier geht es zunächst um eine Fortbildung von Lehrenden der Fachhochschule, die bereits langjährig als Lehrende tätig sind und die noch nicht über entsprechende Schulungen verfügen, sondern sich das für die Unterrichtsgestaltung erforderliche Wissen bisher autodidaktisch angeeignet haben. Die Seminargruppeneinteilung erfolgt hier fachbereichsübergreifend, um einen über die Grenzen bestehender Organisationseinheiten hinausgehenden Meinungsaustausch zu ermöglichen und eine fächerübergreifende Zusammenarbeit in der Fachhochschule zu fördern. Beispielhaft ist hier eine Seminargruppe, die im Jahr 2009 eine dem Modul V der Fortbildungskonzeption vergleichbare Fortbildung besucht hat. Die Seminarteilnehmer stehen immer noch im Meinungsaustausch und sollen auch zukünftig in diesem Verbund an anderen



aus: Impressionen zur Auftaktveranstaltung

Modulen teilnehmen. Als Lehrende für die Durchführung der Modulreihe Hochschuldidaktik sind neben den Psychologinnen und Pädagoginnen des Fachbereichs Polizei (Frau Henriette Bohn, Frau Cornelia Brüggert, Frau Dr. Neick, Frau Christiane Schilf, Frau Heike Wegner und Frau Simone Krieger) auch langjährig bewährte freiberuflich tätige Dozenten vorgesehen (Frau Petra Arnemann, Frau Dagmar Henning – Institut für Kommunikation und gelebtes Marketing, Frau Eva-Maria Schumacher – constructif).

Als Höhepunkt der diesjährigen Veranstaltungsreihe findet am 23. Juni ein ein-tägiger Workshop statt, der sich an alle Lehrenden der Fachhochschule und der Landesschule für Brand- und Katastrophenschutz M-V wendet und das kompetenzorientierte Lehr- und Lernkonzept des „Szenariobasierten Lernens“ zum Gegenstand hat. In Weiterentwicklung des didaktischen Ansatzes des „Situier-ten Lernens“ integriert das „Szenariobasierte Lernen“ durch authentische Problemstellungen im Rahmen verschiedener Szenarien die Vermittlung von Fachwissen und Handlungskompetenzen. Geleitet wird der Workshop von Frau Professor Rademacher (FH Bielefeld) und von Herrn Dirk Heidemann. Zudem werden sich auch in dieser Veranstaltung wieder Räume für einen lebendigen fachbereichsübergreifenden Austausch öffnen. Auch bietet es sich an, den bisher erprobten Transfer an der Fachhochschule zu betrachten und eigene Lehr- und Lernerfahrungen mit aktivierenden Methoden zu kommunizieren. Als Ausgleich zur gemeinsamen Arbeit ist als Ausklang des Fortbildungstages ein gemeinsames Sommerfest angedacht. So können Gespräche in ungezwun-gener Atmosphäre fortgesetzt werden und Begegnungen stattfinden.

Simone Krieger,
Fachbereich Polizei

Dr. Stefan Metzger,
Leiter des Instituts für Fortbildung und
Verwaltungsmodernisierung

fho:/pr

Nebenamtliche Dozenten gesucht!

Das Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung
an der
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und
Rechtspflege

sucht Dozenten, die bereit sind, nebenamtlich in Fortbildungslehrgängen für
das Institut tätig zu werden.

Sie haben besonderes Fachwissen oder interessieren sich für ein spezielles
Fachgebiet? Dann sprechen Sie uns an!

Wir haben immer Bedarf an qualifizierten Kräften für den fachlich breit gefäch-
erten Bereich der Fortbildung.

Derzeit suchen wir insbesondere Dozenten für das Fachgebiet Informations-
und Kommunikationstechnik.

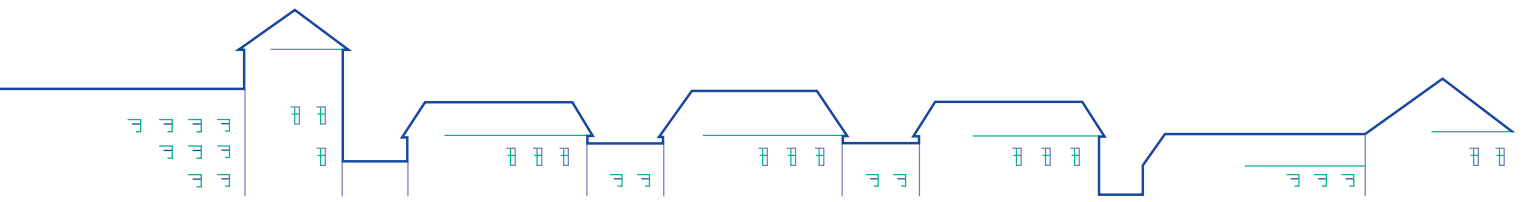
Nähere Auskünfte erteilen:

Herr Kalheber, Tel. 03843 283-421, b.kalheber@fh-guestrow.de,

Frau Haake, Tel. 03843 283-424, j.haake@fh-guestrow.de

und für den Fortbildungsbereich Informations- und Kommunikationstechnik

Herr Timm, Tel. 03843 283-430, s.timm@fh-guestrow.de



Neue Herausforderungen für die FHÖVPR – Hochschulmarketing

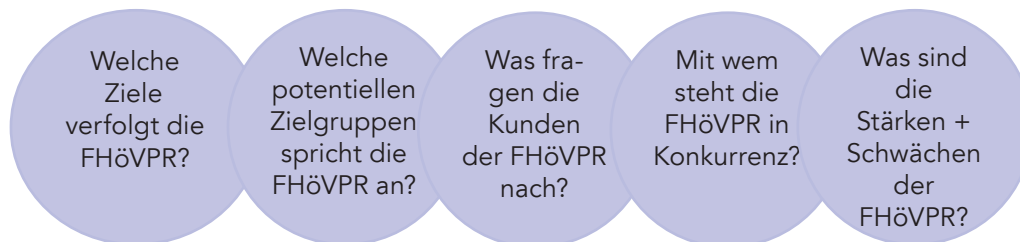
Aufgrund vielfältiger Änderungen in der Hochschullandschaft werden die Universitäten und Hochschulen zukünftig vor weitreichende Herausforderungen gestellt. Dabei stehen vor allem die zunehmende internationale Wettbewerbsfähigkeit aller, die Attraktivität der Studienangebote sowie weitreichende Neuerungen öffentlich-rechtlicher Rahmenbedingungen des Bildungssektors (z.B. sinkende Bildungsetats) im Fokus.

Auch WIR begreifen uns als Hochschule und stehen als solche im Wettbewerb. Im März haben sich daher 17 Mitarbeiter aus allen Bereichen der Fachhochschule in einem intensiven Tagesseminar zusammengefunden, um zu analysieren wie Hochschulmarketing an der FHÖVPR nutzbringend und zukunftsweisend eingesetzt werden kann.

Doch was versteht man unter Hochschulmarketing? Nach Meffert (dem! Hochschulmarketing-Professor in Deutschland) ist unter dem Begriff die bewusst marktorientierte Führung der gesamten Hochschule, also die Ausrichtung und Koordination aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse der Zielgruppen unter Hervorhebung der Stärken im Hochschulwettbewerb zu verstehen.

Und was heißt das nun genau für UNSERE Fachhochschule? Welche Aktivitäten sollten WIR in Angriff nehmen? Was sind UNSERE Stärken und wer sind eigentlich UNSERE Zielgruppen? Viele Fragen stellten sich zu Beginn bei den Teilnehmern, die es in den kommenden Stunden zu beantworten galt.

Übersicht der zu analysierenden Kriterien:



Erster Arbeitspunkt der Mitwirkenden war die Definition der Zielgruppen der FHÖVPR: Studierende, Kooperationspartner, Dozenten aber auch politische sowie kommunale Partner wurden hier herausgestellt. Zum ganzheitlichen Marketingansatz gehört ferner die Analyse des Kundenverhaltens sowie der Wettbewerber, denn Kern des Marketings ist es, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und Nutzwerte zu schaffen.

Als mögliche direkte Konkurrenten haben die Teilnehmer sowohl vergleichbare Studiengänge anderer Unis, FHs in anderen Bundesländern und private Unis als auch den Bund und Zoll identifiziert.

Warum also sollte sich die Zielgruppe ausgerechnet für UNSERE Hochschule entscheiden und nicht zur Konkurrenz gehen? Welches ist das schlagende Verkaufsargument für unsere Hochschule? Der UPS (= „Unique Selling Proposition“/entscheidender Wettbewerbsvorteil) der FH in Güstrow ist der exklusive Zugang zum Öffentlichen Dienst in Mecklenburg Vorpommern. Die Fachhochschule bietet nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung gute Übernahmechancen verbunden mit einer Beamtenlaufbahn. Die Ausbildung ist praxisnah, persönlich und finanziert.

Die Teilnehmer waren sich einig, dass künftig die Herausforderung darin besteht, diese Stärken noch mehr herauszustellen und schriftlich zu fixieren, um sie nutzbar



Theresa Jelinski
Diplom-Kauffrau
Institut für Fortbildung und
Verwaltungsmodernisierung

zu machen. Aber auch an den Schwächen muss gearbeitet werden. Die Attraktivität des Standortes Güstrow (Kleinstadtcharakter, ungenügende Verkehrsanbindung) ist optimierbar. Bemängelt wurden auch die geringe Auswahl an Studiengängen sowie die ungenügende Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen.

Nach der Analyse der eigenen Fähigkeiten sollten nun die notwendigen Ressourcen im Hause geschaffen werden, um konkrete Marketingziele für die FH in Güstrow zu erarbeiten. „Wo wollen WIR hin? Was muss die FHÖVPR dafür leisten?“ Hier bedarf es einer konkreten Zielfestlegung: Langfristig ist daran zu arbeiten, den Bekanntheitsgrad der FH zu erhöhen, ein positives Image aufzubauen, Kompetenzen zu schaffen und Kundenzufriedenheit zu erreichen. Dafür sollten alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen!

Das Seminar zum Hochschulmarketing ist ein erster Schritt gewesen, um alle Bereiche zu mobilisieren. Wichtig ist es, für die Zukunft ein Marketingkonzept für die Hochschule zu entwickeln, in dem die Integration aller Bereiche gleichermaßen realisiert wird. WIR können ALLE einen nachhaltigen Beitrag zur Weiterentwicklung und Etablierung der Fachhochschule leisten. Dafür sind die Übernahme von Verantwortung für das Thema von jedem Einzelnen und ein ausgeprägter Dienstleistungsgedanke unabdingbar.

Gerne möchten wir die in diesem Artikel aufgegriffenen Fragen zur Disposition stellen. Was ist für Sie das einzigartige Verkaufsargument der FHÖVPR? Warum würden Sie an die Fachhochschule kommen und hier studieren oder arbeiten? Welche Potentiale hat Ihrer Meinung nach unsere FH?

Ihre Anregungen können Sie gerne senden an:
ZAED, Sabrina Kahn, s.kahn@fh-guestrow.de

Besuch des Bundeskanzleramtes



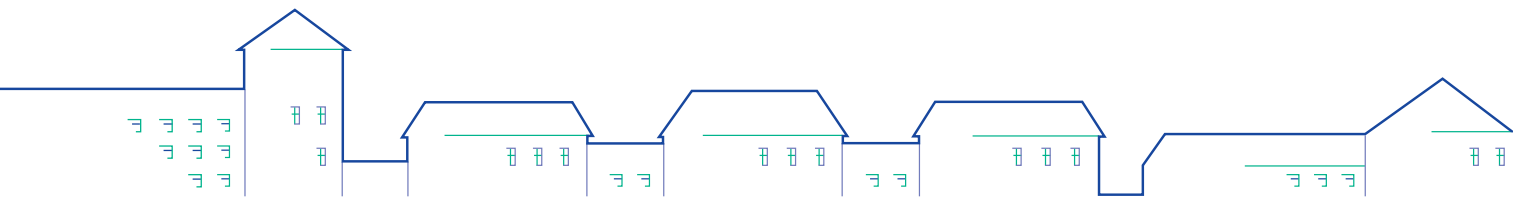
Gruppenfoto im Bundeskanzleramt

Am 19. November vergangenen Jahres besuchten 30 Studierende des Fachbereiches Allgemeine Verwaltung unter Leitung des stellvertretenden Direktors für Lehre und Forschung, Dr. Holger Franke, das Bundeskanzleramt. Begrüßt wurde die Gruppe von Herrn Alexander Meinke, einem Absolventen der Fachhochschule, der mittlerweile im Bundeskanzleramt tätig ist. Herr Meinke referierte zunächst über die Bemühungen des Bundeskanzleramtes im Hinblick auf Bürokratieabbau in der Bundesrepublik, wobei im Mittelpunkt seines Vortrages das Standard-Kosten-Modell stand, welches sich für die Berechnung von Bürokratiekosten bewährt hat. Danach stellte er sich den Fragen der Studenten, die vor allem wissen wollten, unter welchen Voraussetzungen man Mitarbeiter im Bundeskanzleramt werden kann.

Im Anschluss bekamen die Studierenden eine Führung durch das Bundeskanzleramt, wobei die Blicke in den Kabinettsaal und in die Etage der Kanzlerin sicherlich die Höhepunkte waren.

Dr. Holger Franke
Stellvertretender Direktor für
Lehre und Forschung

Vor dem Besuch des Bundeskanzleramtes hatte die Gruppe einen Termin in der Landesvertretung Mecklenburg-Vorpommern. In der Vertretung des Landes Mecklenburg-Vorpommern ließ es sich der Leiter, Staatssekretär Dr. Freund, nicht nehmen, die Gruppe selbst zu begrüßen und über die Arbeit der Landesvertretung zu referieren.



Vom Ende der Euphorie¹

Im Jahr 2000 ist die Fachhochschule die Ehe mit der KLR eingegangen. Versüßt durch eine Mitgift in Gestalt zusätzlicher Haushaltsmittel, mit der investive Wünsche kurzfristig in Erfüllung gingen, ist die Liaison gesetzlich sanktioniert. Die Mitgift ist inzwischen verbraucht. Die in die Jahre gekommene Ehe hat ihre Verliebtheit verloren. Sie übt sich seit 2007 in doppelter Haushaltsführung und stellt kritische Fragen.

Unter dem Begriff New Public Management oder Neue Steuerungsmodelle (NSM) wurde mit Beginn der 1980er Jahre eine Reform der öffentlichen Verwaltung in Deutschland initiiert. Unterschiedlichste Management- und betriebswirtschaftliche Instrumente wurden seither in modifizierter Form auf die öffentliche Verwaltung übertragen. Die Kosten- Leistungsrechnung und der Produkthaushalt nehmen innerhalb der Reformen eine zentrale Stellung ein.

Antriebsmotor dieser Entwicklung war und ist heute noch die ökonomische Krise. Die immer knapper werdenden Ressourcen der öffentlichen Verwaltung, der Kommunen und Länder, setzten diese unter erheblichen Rationalisierungsdruck.

Die schwierige wirtschaftliche Entwicklung in Mecklenburg-Vorpommern, die absehbaren demographischen Einbrüche, der Rückbau der Mittel aus dem Solidarpakt II stellten die Finanzpolitik des Landes vor enorme Herausforderungen.

Kein Wunder also, dass die KLR ab 2003 verstärkt in das Land M-V Einzug hielt. Sie kam nicht allein! Im Geleitzug befanden sich das Gesetz zur Modernisierung der Liegenschaftsverwaltung, das Gesetz zur Modernisierung der Verwaltung des Landes M-V und das Personalkonzept 2004. Der ökonomische Druck als Motor dieser Maßnahmen ist in den Gesetzesbegründungen nachzulesen:

„Die Finanzausstattung des Landes wird in den nächsten 15 Jahren überdies von rückläufigen Einnahmen infolge des Einwohnerrückgangs und des Abschmelzens der Sonderbedarfsbundesergänzungszuweisungen von heute rd. 1,1 Mrd. € auf 0 € in 2020 geprägt sein... das Personalkonzept und seine Umsetzung führen zu einer weitgehenden und beschleunigten Reduzierung der Personalausgaben für den Personalüberhang. Ohne Lehrer werden Minderausgaben von über 200 Mio. € pro Jahr erwartet, die bis Mitte des nächsten Jahrzehnts ansteigend erwirtschaftet werden.“

„Ein vom Finanzministerium beauftragter Gutachter hat auf mögliche erhebliche finanzielle Ressourcen hingewiesen, die bei einer Neustrukturierung des Liegenschafts- und Baubereiches erschlossen werden können.“

Dem Vorbild anderer Bundesländer folgend war die Einführung der KLR und des Produkthaushaltes zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung naheliegend, denn die tradierte Kameralistik, als bloße Finanzrechnung (Einnahmen-Ausgaben), misst die Leistungen der Verwaltung nicht an ihren Ergebnissen, sondern an ihren Ausgaben und kann deshalb eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit nicht leisten. Ob die KLR und der Produkthaushalt zu einer höheren Wirtschaftlichkeit führen, ist (wobei die KLR erst einmal nur ein Instrument ist, die Kosten sinnvoll den verursachenden Leistungen zu zuordnen) indes nicht valide untersucht und erfährt an der Fachhochschule eine kritische Diskussion unter den Rubriken: Was kostet das und wer steuert was?

Im wissenschaftlichen Schrifttum wird die KLR vor dem Hintergrund ihrer eigenen Wirtschaftlichkeit zunehmend in Frage gestellt. In der Schweiz wurden Reformprojekte abgebrochen, weil der Nutzen nicht den Erwartungen entsprochen habe und die Kosten zu hoch seien.“ Der Ressourceneinsatz für die KLR und den Produkthaushalt der von der Fachhochschule geleistet werden muss, ist beachtlich.

KLR und PHH werden an der Fachhochschule in drei verschiedenen IT-Systemen bear-

¹ Bähr, Uwe/Hieber, Fritz: Kostenrechnung für die öffentliche Verwaltung, Sternenfels 2002; Boege, Beate: Public Private Partnerships, Langfristige Konzepte im Rechnungswesen der öffentlichen Verwaltung, Saarbrücken 2007; Gornas, Jürgen: Grundzüge einer Verwaltungskostenrechnung, Baden Baden 1992; Gruber, Klaus: Dezentrale Budgetierung, Kosten-Leistungsrechnung und Controlling, Kronach/München/Bonn/Potsdam 1998; Hartung, Andreas: Strategisches Controlling kreisfreier Kommunen, München 2008; Heinrichs, M./Marschall, K.: Wege zu einer Intrapreneurship orientierten öffentlichen Verwaltung, Güstrow 2008; Henkes, Jörg: Der Jahresabschluss kommunaler Gebietskörperschaften, Berlin 2008; Klümper, Bernd/Zimmermann, Ewald: Die produktorientierte Kosten- und Leistungsrechnung, München 2002; Lutz, Walter: Wenn es die Kameralistik nicht gäbe, müsste man sie erfinden!, www.mbverlag 2008; Mundhenke, Ehrhard: Controlling/KLR in der Bundesverwaltung, Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Band 34, Brühl 2003; Schmidt, Jürgen: Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung, Berlin 2006; Seeger, Tilmann/Walter, Matthias/Liebe, Rüdiger/Ebert, Günter: Kosten-, Leistungsrechnung und Controlling, Heidelberg 1999; Witten von, Martina: Kostenrechnung in der öffentlichen Verwaltung - Erfolgsfaktoren der Faktoren, Hamburg 2007; Witten von, Martina: Konzeption eines Kostenrechnungssystems für die öffentliche Verwaltung, Braunschweig 1998;

beitet. Eine Vielzahl von Daten werden von den Mitarbeitern in Excel-Tabellen eingegeben, von den Controllern aus den Excel-Dateien zeitaufwendig manuell in das Profiskalsystem übertragen und anschließend von Profiskal in das SAP-System überspielt. Anschließend werden die Übertragungsfehler korrigiert. Drei Systeme, drei mögliche Fehlerquellen. Ausreichend elektronische Schnittstellen stehen mangels Mitteln nicht bereit. Ein einheitliches elektronisches Erfassungs-, Arbeitssystem ist nicht in Sicht.

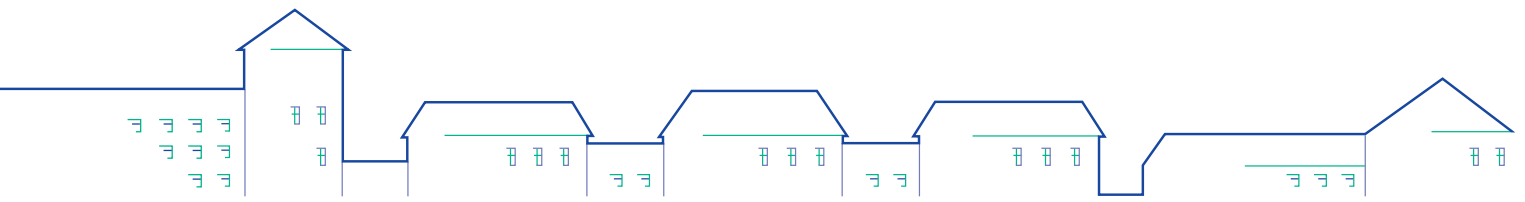
Doppelte Erfassungen und Eingaben entstehen insbesondere in der Planung des Produkthaushaltes. Vor seiner Aufstellung steht die Aufstellung des kameralistischen Haushalts. Ist der Kameralist mit der obersten Landesbehörde abgestimmt, wird er in den Produkthaushalt überführt. Wird im Haushaltsverfahren der Kameralist verändert, muss anschließend zusätzlich der PHH verändert werden. Eine „doppelte Haushaltsführung“ ohne die Chance, wie im Einkommenssteuerrecht vorgesehen, den berechtigten Mehraufwand steuermindernd geltend machen zu können. Für den Mehraufwand gibt es keine zusätzlichen Personalstellenanteile. Für die Aufstellung beider Haushalte gelten einheitlich die zeitlichen Erarbeitungsvorgaben für den kameralen Haushalt. Ein periodisch auftretender gewaltiger Arbeitsdruck, der an die Substanz der damit befassten Mitarbeiter geht.

Der Aufwand für die KLR an der Fachhochschule wurde 2008 für alle mit Teilaufgaben betrauten Mitarbeiter inklusive der Controllerstunden und ohne Zeitanteile für Haushaltsplanung und –aufstellung unvollständig mit ca. 7132 Arbeitsstunden abgebildet. Arbeitsstunden, die zu großen Teilen für Kernaufgaben der Fachhochschule verloren gehen und insoweit in Widerspruch zu einer effizienten Ressourcenallokation stehen.

Mit Erlangung der Gesetzeskraft sollen mit dem Instrument des leistungsbezogenen Haushaltes die Steuerungsprozesse einsetzen. Das Leistungsbudget legt die zu erbringende Produktmenge sowie weitere Produktkennzahlen fest. Kostenabweichungen können durch ein Bonus-, Malussystem sanktioniert werden. Die Kosten je Leistungsmengeneinheit werden verbindlich festgelegt. Wie viel jedes Produkt, Studium, Ausbildung oder die Fortbildung pro Stück kosten dürfen wird verbindlich festgelegt. Schafft es die Fachhochschule die Stückkosten zu senken gibt es einen Bonus, die Belohnung bei Unterschreitung von 5 – 9,9% 5000 €, bei 10% 10.000 € und ab 15% 15.000 €. Überschreitet das Produkt die vorgegebenen Stückkosten gibt es einen umgekehrt proportionalen Malus.

Allerdings: die Leistungsmengen (Anwärter-, Ausbildungs- oder Aufsteigerquoten) im Produkt Studium oder Ausbildung werden der Fachhochschule vorgegeben. Planungs- und Realzahlen in einem Haushaltszyklus verlaufen bekanntlich dabei nicht synchron. Einstellungs- oder Aufstiegszahlen variieren durch veränderte Vorgaben der strategischen Steuerungsebene (Innenministerium), die Anzahl kommunaler Anwärter ist bisher im Voraus nicht sicher planbar und schwankt von Jahr zu Jahr. Studierende brechen ihre Ausbildung ab, andere bestehen die Modulprüfung nicht. Schwankungen dieser Art gehören zur Normalität eines Hochschulbetriebes. Das Dilemma: der Produkthaushalt merkt nicht, dass sich an den Ausbildungsvorgaben etwas geändert hat, er folgt den Bewegungen nicht, seine Zahlen bleiben starr mit elementaren Folgen für das „wirtschaftliche Ergebnis“ der Fachhochschule.

Der Produkthaushalt legt die Leistungsmenge und die Stückkosten fest. Beispielsweise 100 Anwärter mit Stückkosten von 1000 € p.a. Wird die Leistungsmenge um 10% erhöht, die zusätzlichen Anwärter auf die bestehenden 5 Gruppen aufgeteilt, fallen die Stückkosten um 10% günstiger aus. Ergebnis: Die Fachhochschule erhält einen Bonus von 10.000 €. Bei einer Abbrecherquote von 10% kehrt sich das Ergebnis um, die Stückkosten steigen die Fachhochschule gerät mit 10.000 € in den Malusbereich. Beiden Ergebnissen ist gemeinsam, dass die Fachhochschule auf die Veränderungen der Quoten keinerlei steuernden Einfluss hat und die daraus resultierenden Folgen für die Stückkosten nicht beeinflusst werden können. Ähnlich verhält es sich mit den Miet-



und Bewirtschaftungskosten. Diese sind nicht frei verhandelbar, sondern werden zentral vorgegeben. Ein steuernder Eingriff durch die Fachhochschule selbst, als operative Ebene, ist unmöglich. Das Bonus-/Malussystem ist unter diesen Prämissen ein Stück aus dem Kabinett Schilda. Ein Ergebnis, das in der Fortbildung, wenn gleich komplexer, ähnlich ausfällt.

Durch die „fremdbestimmten“ fluktuierenden Ausbildungsvorgaben/ Leistungsmengen kann die Fachhochschule selbst eine wirtschaftliche Ressourcensteuerung nicht wahrnehmen. Sie hat ihren gesetzlichen Ausbildungsauftrag zu erfüllen. Ein Befund, den vor allem Finanzer all zu leicht formelhaft zu entkräften versuchen, indem sie darauf verweisen, das mit der Erhöhung der Leistungsmengen bei gleichzeitigem weitgehendem Einfrieren der Stückkosten das wirtschaftliche Ergebnis verbesserbar sei. Eine Formel, die rechnerisch zutrifft, aber unzulässig ausblendet, dass damit nachhaltige negative Folgen für die Qualität des Produktes Studium und der Ausbildung verbunden sein können. Die Betreuungsrelation Auszubildende – Dozenten ist ein allgemein anerkanntes Qualitätsmerkmal, das von einer einseitigen fiskalischen Quantitätsphilosophie negiert wird.

Die Industrie- und Handwerkskammern die aktuell allorts das qualitativ schlechte schulische Wissensniveau ihrer Auszubildenden und den zwingenden Nachschulungsbedarf im Bereich des Primärwissens ihrer Auszubildenden beklagen, verdeutlichen dieses Dilemma zwischen fiskalisch sparsamem Mitteleinsatz und Qualität von Produkten wie der Ausbildung.

Wirtschaftlicher Mitteleinsatz und Qualität in der Ausbildung verdienen einen eigenen Beitrag, zumal das Thema Qualitätsmanagement an Hochschulen Hochkonjunktur hat. Ob ein höherer Grad an Wirtschaftlichkeit durch die KLR und den Produkthaushalt erreicht wird, ist nicht einmal ansatzweise zu beantworten.

Schon 1992 bemerkte Gornas, dass allein durch die Einführung der Kostenrechnung in der öffentlichen Verwaltung keine nennenswerte Steigerung der Wirtschaftlichkeit zu erwarten ist, wenn nicht zusätzliche organisatorische Maßnahmen hinzukommen. Hierzu zählt er insbesondere die Delegation von Verantwortung und damit die Dezentralisation von Entscheidungs- und Dispositionsbefugnissen. Von einer solchen Entwicklung sind wir weit entfernt. Von Witten stellt hierzu ergänzend fest, dass die Messung des Erfolgs der Kostenrechnung in der öffentlichen Verwaltung nur eingeschränkt messbar ist und ein einfacher Bezugsrahmen, der den Erfolg der Kostenrechnung anhand des Unternehmenserfolgs darstellt, aufgrund der fehlenden Gewinnerzielungsabsicht nicht auf die Problemstellungen im öffentlichen Dienst ohne weiteres übertragen werden kann.

Die Untersuchungen einiger Landesrechnungshöfe, die bei Schmidt knapp zusammengefasst zu finden sind, dämpfen die Erwartungen an die KLR und den Produkthaushalt ebenfalls. Der Einfluss der Kosten-Leistungsrechnung hat, so die Höfe, auf die Steuerung in den Behörden nur geringen Einfluss gehabt. Mehr beratende Unterstützung, größere Einführungszeiträume und die Reduzierung der Daten werden vorgeschlagen. Ein Weg, der auch nach zehnjähriger Praxis an der FHÖVPR durchaus ratsam erscheint.

KLR und Produkthaushalt liefern umfangreiche statistische Informationen. Die Vollkostenrechnung des Produkthaushalts gibt Auskunft über die Kosten der Produkte. Der Aufwand hierfür ist angesichts der allgemeinen Ressourcenknappheit sehr hoch. Die KLR Verantwortlichen mussten feststellen, was im Schrifttum häufig angemerkt wird, es wurden zu viele Informationen erfasst, deren Bedarf und Nutzen nicht ersichtlich war. Eine wirtschaftliche Steuerungskompetenz ist mit dem Produkthaushalt auf der operativen Ebene der Fachhochschule nicht gegeben.

Nach der Implementierungsphase wurde im vergangenen Jahr ein Prozess der Reduktion unter dem Motto: „Weniger ist mehr“ eingeleitet.



Torsten Eichler
Verwaltungsleiter

Mediation oder meine Entdeckung einer anderen Sichtweise

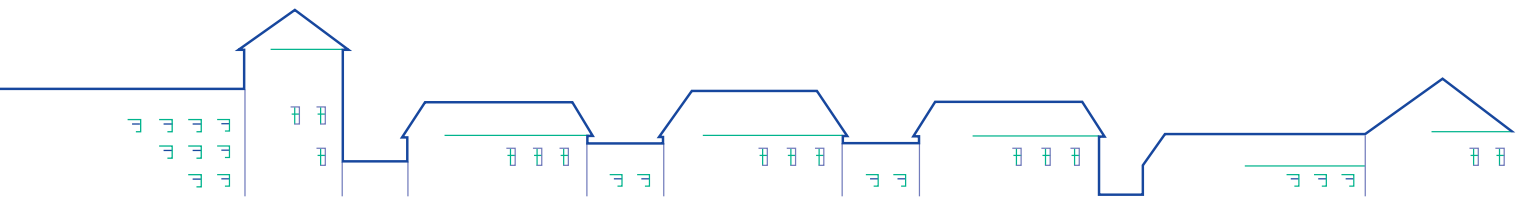
A. Einleitung

Selbst für jemanden, der sich mit leisen und bedachten Schritten durchs Leben bewegt, dürfte es unumgänglich sein, auf seinem Wege Konflikten zu begegnen, weil die Begegnung mit anderen Menschen stets auch das Potential eines Konflikts in sich trägt. Sei es der Nachbar, der just in dem Moment, indem man es sich auf seinem Liegestuhl bequem gemacht hat, seine Leidenschaft zum Rasenmähen entdeckt oder sei es der hektisch wirkende Chef, der noch schnell ein paar Arbeitsaufträge verteilt, die natürlich prompt erledigt werden sollen. Vielleicht sind es auch die Eltern, die sich für ihre Töchter und Söhne schon Lebenspläne erdacht haben, die leider so gar nicht mit denen der Sprösslinge übereinstimmen wollen.

Mit diesem Beitrag soll ein Mittel der Konfliktbewältigung vorgestellt werden, das in Deutschland mit kleinen aber energischen Schritten einen zunehmenden Raum einnimmt – die Mediation. Gleichzeitig wird – in zugegebenermaßen zum Teil zugespitzter Art und Weise – deutlich gemacht, warum es oft gerade für Juristen eine Umstellung bedeutet, sich in eine für die Mediation günstige Sichtweise einzudenken und einzufühlen. Die Ausführungen basieren auf einer von der Universität Rostock in Kooperation mit der in Lüneburg ansässigen Mediationsstelle Brückenschlag e. V. angebotenen Ausbildung zum Mediator und dürfen keineswegs als wissenschaftlicher Beitrag zum Thema „Mediation“, sondern allenfalls als erster Erfahrungsbericht verstanden werden.

Zum Zwecke der Veranschaulichung sei die gelegentliche Bezugnahme auf folgendes Beispiel gestattet. Die nicht miteinander verheirateten Hamburger Architekten Sarah Lehmann und Max Reinhard, Eltern der sechsjährigen Tochter Lea, haben sich – nachdem sie mehr als zehn Jahre zusammengelebt haben – vor ca. zwei Monaten getrennt. Am Tage der Trennung hatte Sarah rein zufällig beobachtet, wie ihr Lebensgefährte gemeinsam mit ihrer besten Freundin Elenora „turtelnd“ in einem Restaurant saß. Von dieser Szenerie geschockt, konnte Sarah zunächst nicht reagieren und stürmte nach Hause. Als Max kurze Zeit später die Tür der gemeinsamen Wohnung betrat, folgte eine sehr verletzend geführte Auseinandersetzung in deren Verlauf sich herausstellte, dass Max schon seit längerer Zeit in Elenora verliebt war. Er packte noch am selben Abend seine Koffer und zog bei der bisher besten Freundin Sarahs ein. Die Kommunikation zwischen Sarah und Max brach nahezu vollständig ab. Lediglich die gemeinsame Tochter, deren Vaterschaft Max schon vor Leas Geburt anerkannt hatte, gab Anlass zu kurzen, nicht sehr konstruktiven Gesprächen. Sarah gestattet Max den Umgang mit Lea unter der Bedingung, dass dieser nicht in Elenoras Wohnung stattfindet. Max, der sich ärgerte, nach der Geburt Leas nicht auf die Abgabe von Sorgeerklärungen gedrängt zu haben, traf sich daher mit Lea stets im öffentlichen Raum (Kino, Zoo etc.). Nachdem sein Repertoire vor einer Woche erschöpft war, gönnte er sich – bewaffnet mit einer Tüte Chips

Sven Bielfeldt,
Dozent am Fachbereich Rechtspflege
der FHöVPR



und einer Flasche Cola – gemeinsam mit Lea einen Fernsehabend in Elenoras Wohnung. Als Sarah davon erfuhr, teilte sie Max umgehend mit, dass die Umgangsvereinbarung keinen Bestand mehr für sie habe, weil er sich nicht an die Absprachen halte. Max hat Lea seither nicht gesehen und sucht – von Trauer und Wut erfüllt – nach einer Lösung.

B. Die Sichtweise des Juristen

Da der Kommunikationsfaden zwischen den Konfliktbeteiligten Sarah und Max gänzlich abgerissen ist, könnte ein sich für Max abzeichnender Weg zur Lösung darin bestehen, bei einem Anwalt um Rat zu suchen. Dieser wird sich – nachdem der Rahmen der anwaltlichen Tätigkeit (z. B. Inhalt und Umfang der anwaltlichen Leistung sowie Vergütung) geklärt wurde – die Situation Max' schildern lassen, um eine Verortung des Konflikts auf der „juristischen Landkarte“ vornehmen zu können. Im o. g. Fall erscheint es lohnenswert, u. a. die sich auf dieser Karte befindlichen Gesetze FamFG¹ und BGB genauer unter die Lupe zu nehmen. Im vierten Buch des BGB (Familienrecht) findet sich unter dem Titel „Elterliche Sorge“ eine Regelung (§ 1684 Abs. 1, 2. Hs.), die auf den Sachverhalt anwendbar sein könnte: „... jeder Elternteil ist zum Umgang mit dem Kind verpflichtet und berechtigt.“

Der Jurist wird nunmehr bemüht sein, den geschilderten Sachverhalt unter die Voraussetzung der Norm unterzuordnen (zu subsumieren). Dazu muss er in der Lage sein, den Sachverhalt auf seine rechtsrelevanten Fakten hin zu analysieren, d. h. aus seiner Sicht Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Da § 1684 Abs. 1, 2. Hs. BGB auf die Elterneigenschaft abstellt, wird er also die Frage zu klären haben, ob Max als rechtlicher Elternteil² im Sinne dieser Vorschrift anzusehen ist. Aus den Darlegungen ergibt sich, dass Max bereits vor Leas Geburt³ die Vaterschaft anerkannt hat, so dass er – unabhängig von der Frage der biologischen Vaterschaft – rechtlicher Vater des Kindes ist, § 1592 Nr. 2 BGB. Für die Anwendung des § 1684 BGB ist es hingegen nicht maßgeblich, ob die nicht miteinander verheirateten Eltern Sorgeerklärungen (§ 1626 a Abs. 1 Nr. 1 BGB) abgegeben haben.⁴ Der Anwalt wird diese Information daher zur Kenntnis nehmen, aber – zumindest insoweit – nicht als relevant erachten. Er muss also ständig beurteilen, welches Gewicht er den einzelnen Äußerungen seines Mandanten beimisst. So ist beispielsweise der Wohnort der Beteiligten deshalb von Interesse, weil davon die örtliche Zuständigkeit des Gerichts abhängig sein könnte. Eher als unwichtig einzustufen ist demgegenüber die Gefühlslage der Beteiligten, denn die Anwendbarkeit des § 1684 BGB hängt nun mal nicht davon ab – anders formuliert: die Gefühlslage ist kein Tatbestandsmerkmal. Es heißt lediglich, dass jeder Elternteil zum Umgang mit dem Kind verpflichtet und berechtigt ist. Ob dieser Elternteil wütend, traurig oder enttäuscht ist, spielt insoweit keine Rolle. Ich möchte an dieser Stelle Missverständnissen begegnen. Auch als Jurist sollte man durchaus Verständnis für die Sorgen und Nöte seines Mandanten zeigen. Die Konzentration auf die rechtliche Lösung des Falles führt jedoch zwangsläufig zu einer bestimmten Schwerpunktsetzung.

Da die Voraussetzung des § 1684 Abs. 1, 2. Hs. BGB erfüllt ist, kann der Jurist Max erklären, dass er zum Umgang mit Lea berechtigt ist. Darüber hinaus kann

¹ Gesetz über das Verfahren in Familiensachen und in den Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit

² Palandt/Diederichsen, 69. Auflage, 2010, § 1684 Rn. 2.

³ Die Anerkennung ist schon vor der Geburt des Kindes zulässig, § 1594 Abs. 4 BGB.

⁴ MünchKommBGB/Finger, 5. Auflage, 2008, § 1684 Rn. 5.

er ihm mitteilen, dass Sarah alles zu unterlassen hat, was das Verhältnis Leas zu Max beeinträchtigt (§ 1684 Abs. 2 BGB) und eine Entscheidung des Familiengerichts über den Umfang des Umgangsrechts eingeholt werden kann (§ 1684 Abs. 3 S. 1 BGB). Für ein derartiges gerichtliches Verfahren gilt es, Positionen zu formulieren. Anwälte sind im Grunde genommen allzu oft nicht Interessen-, sondern vielmehr Positionenvertreter ihrer Mandanten. Die Positionen der Konfliktbeteiligten in dem o. g. Streit könnten folgendermaßen lauten:

- > Max soll Lea nicht in Elenoras Wohnung mitnehmen (Position Sarah).
- > Ich möchte mein Kind so oft sehen wie und wo immer ich es will (Position Max).

Das Problem an derartigen Positionen ist jedoch, dass sich auf dieser Ebene nur schwerlich eine nachhaltige Lösung finden lässt. Interessen sind hingegen die stillen Beweggründe hinter den Positionen.⁵ Durch die Frage nach dem „Warum?“ lässt sich oftmals herausfinden, welche Interessen sich hinter den Positionen verbergen. So könnte Max beispielsweise äußern, dass

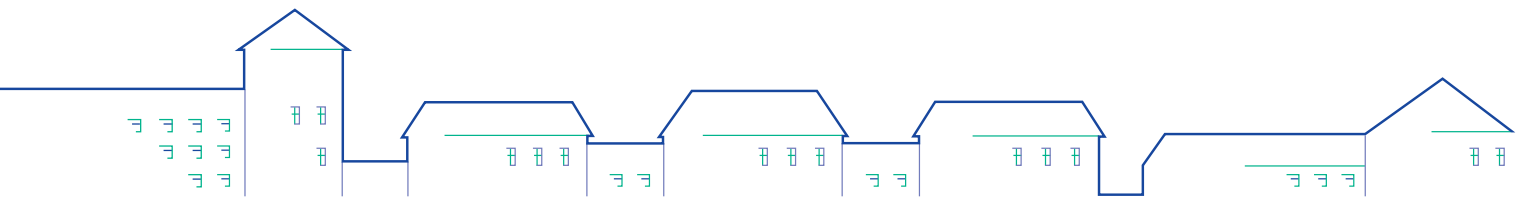
⁵ Fisher/Ury/Patton, Das Harvard-Konzept, 22. Auflage, 2004, S. 72.

- > er sich als Vater auch ein Alltagsleben mit Lea wünscht,
- > sich durch die Treffen im öffentlichen Raum nicht genügend Nähe zwischen ihm und Lea herstellen lässt,
- > er sich die Zoo- und Kinobesuche einfach nicht mehr leisten kann,
- > er den Aufenthaltsort bei den Begegnungen mit Lea gemeinsam mit ihr bestimmen möchte und sich nicht diktieren lassen will.

Ein gerichtliches Verfahren dürfte nicht das geeignete Forum bieten, um diese Interessen zu Tage zu fördern, zumal diese allzu oft nicht „oben aufliegen“, den Beteiligten also nicht bewusst sind und daher mittels verschiedener Methoden herausgearbeitet werden müssen. Gleichwohl kann das Gerichtsverfahren für die Beteiligten auf den ersten Blick durchaus mit Vorteilen verbunden sein. Zum einen ist damit zu rechnen, dass sich der Streitpartner vor den Augen anderer nicht zu Wutausbrüchen hinreißen lassen wird; der Gerichtssaal bietet also einen geschützten Raum, in dem die Konfliktparteien die Kommunikation wieder aufnehmen müssen. Zum anderen mag es als vorteilhaft angesehen werden, dass die Streitenden nicht selbst eine Lösung finden müssen, sondern die Entscheidung durch einen neutralen Dritten – den Richter – gefällt wird. Der Richter seinerseits ist bei der Entscheidungsfindung nicht völlig frei, sondern muss u. a. das Konkretheitsgebot⁶ beachten, d. h. er hat selbst eine konkrete Umgangsregelung mit durchsetzbarem Inhalt zu treffen, die vollständig, vollziehbar und vollstreckbar sein muss. Insbesondere bedarf die Regelung konkreter Anordnungen über die Ausgestaltung des Umgangs nach Ort, Zeit, Häufigkeit, Abholen oder Bringen der Kinder.⁷ Dies führt zu einer starren Lösung, die den Eltern keine flexible Gestaltung des Umgangsrechts ermöglicht. Auch darf bezweifelt werden, dass eine Entscheidung, die nicht von den Beteiligten selbst getroffen wurde, tragfähig und nachhaltig ist. So stellt sich beispielsweise die Frage, wie zu verfahren ist, wenn Max an dem ihm laut gerichtlicher Entscheidung zugebilligten „Besuchswochenende“ erkrankt und daher Lea nicht abholen kann. Dies könnte zu einem neuen Streit darüber führen, ob dieses Wochenende nachzuholen ist. Solche „Störungen“ können immer wieder auf-

⁶ Palandt/Diederichsen (Fußn. 2), § 1684 Rn. 36.

⁷ OLG Frankfurt FamRZ 2008, 1372; OLG Stuttgart FamRZ 2007, 1682.



treten, denn es ist illusorisch zu glauben, dass in der Gerichtsentscheidung alle Eventualitäten berücksichtigt werden könnten.⁸ Das Problem stellt auch nicht die „Störung“ als solche, sondern der Umgang mit derselben dar. Da die Beteiligten in dem gesamten Prozess nicht gelernt haben, selbst eine Lösung zu erarbeiten, wird Ihnen auch bei künftigen Problemsituationen der Weg zum Anwalt als der nächstliegende erscheinen. Zudem sind die Verletzungen nicht aufgearbeitet, die Interessen nicht herausgestellt worden, d. h. die Beteiligten haben noch keine Grundlage für eine lösungsorientierte Kommunikation geschaffen. Dies alles zeigt, dass einer einvernehmlichen Regelung zwischen den Eltern stets der Vorrang vor einer gerichtlichen Entscheidung einzuräumen ist, auch wenn die Zuweisung der Entscheidungskompetenz an einen Dritten zunächst als leichter empfunden werden mag. Dieser Erkenntnis hat sich auch der Gesetzgeber nicht verschlossen und vor allem auch zum Schutze des betroffenen Kindes, welches durch das Gerichtsverfahren (richterliche Anhörung, Ermittlung des Jugendamtes und ggf. des Sachverständigen) oft erheblichen Belastungen ausgesetzt ist,⁹ in § 156 Abs. 1 S. 1 FamFG festgeschrieben, dass das Gericht grundsätzlich in jeder Lage des Verfahrens auf ein Einvernehmen der Beteiligten hinzuwirken hat. Um das nachhaltige und interessengerechte Lösungen fördernde Mediationsverfahren verstärkt zur Anwendung zu bringen,¹⁰ sieht das am 01. September 2009 in Kraft getretene FamFG u. a. für die das Umgangsrecht betreffenden Verfahren erstmals vor, dass das Gericht die Beteiligten in geeigneten Fällen auf die Möglichkeit der Mediation hinweisen soll, § 156 Abs. 1 S. 3 FamFG.¹¹ Die Richter werden daher in die schwierige Lage versetzt, entscheiden zu müssen, welche Fälle für die Mediation geeignet sind. Diese Entscheidung setzt meines Erachtens die intensive Befassung mit Wesen, Inhalt und Möglichkeiten der Mediation voraus.

C. Die Sichtweise des Mediators

Begeben sich Sarah und Max – sei es aufgrund eines Hinweises des Gerichts oder aufgrund einer sonstigen Informationsquelle – zu einem Mediator, so wird dieser ihnen ein Vermittlungsverfahren¹² anbieten, das sich klassischerweise in fünf Schritte gliedert:¹³

- > Phase I: Rahmen setzen,
- > Phase II: Sichtweisen hören und Themen festhalten,
- > Phase III: Interessen und Bedürfnisse klären helfen, Perspektivwechsel initiieren,
- > Phase IV: Lösungsoptionen sammeln und überprüfen helfen,
- > Phase V: Vereinbarungen festhalten.

I. In der ersten Phase (Darlegung des Mediationsrahmes)

In der ersten Phase geht es vor allem darum, die Medianten¹⁴ mit den Eckpfeilern der Mediation vertraut zu machen. Damit ist auch der Vorteil verbunden, dass zunächst eine ruhige, sachliche Atmosphäre hergestellt wird, in denen es den Beteiligten kaum möglich sein wird, verbal übereinander herzufallen. Allerdings darf das Bedürfnis der Parteien nicht übersehen werden, ihr Anliegen schnellstmöglich vorzutragen, weil es Ihnen schlichtweg unter den Nägeln

⁸ Ein besonders anschauliches Beispiel für eine äußerst detaillierte Regelung bietet die Entscheidung des Brandenburgisches Oberlandesgerichts JAmt 2002, 422 = FamRZ 2003, 111.

⁹ BT-Drucks. 13/4899 S. 133.

¹⁰ BT-Drucks. 16/6308 S. 229.

¹¹ Vgl. auch § 135 FamFG.

¹² Mediation = lat. Vermittlung. Der Wortstamm „media-“ leitet sich vom lateinischen Verb „mediare“ - in der Mitte sein, dazwischen gehen - ab.

¹³ Weiler/Schlickum, Praxisbuch Mediation, 2008, S. 13 ff.; Oboth/Seils, Mediation in Gruppen und Teams, 2005, S. 18. Gelegentlich wird die 4. Phase nochmals unterteilt (Phase 4: Ideensuche; Phase 5: Bewertung und Auswahl der Optionen), so dass sich insgesamt sechs Phasen ergeben, Hösl, Mediation, 4. Auflage, 2008, S 15; Duss-von Werdt, Einführung in die Mediation, 2008, S. 55.

¹⁴ Zu der interessanten Frage, ob die Konfliktbeteiligten als Medianten oder Medianten zu bezeichnen sind vgl. www.adr-blog.de/?p=246.

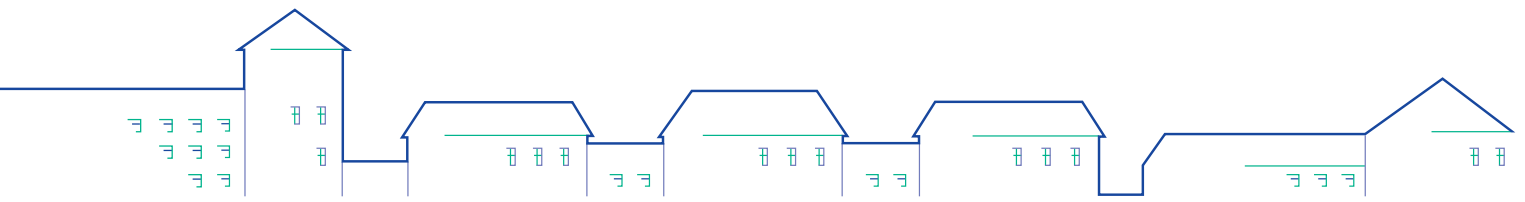
¹⁵ Weiler/Schlickum (Fußn. 13), S. 5 ff.; Hösl (Fußn. 13), S. 29 ff.

brennt. Auch wenn also kein Raum besteht, ein ausgiebiges Referat zum Thema „Mediation“ zu halten, müssen die wesentlichsten Grundprinzipien des Mediationsprozesses klargestellt werden. Dazu gehören u. a.¹⁵

- > Allparteilichkeit des Mediators,
- > Inhaltliche Enthaltensamkeit des Mediators,
- > Prozessverantwortlichkeit des Mediators,
- > Freiwillige Teilnahme aller Beteiligten,
- > Verschwiegenheit des Mediators,
- > Zukunftsorientierte, ergebnisoffene Gesprächsführung,
- > Beachtung der Grundregeln der Kommunikation (z. B. keine Unterbrechungen oder Zwischenäußerungen durch die Konfliktparteien).

Im Gegensatz zum Anwalt, der für die Positionen seines Mandanten zu streiten hat und damit (ein-)parteilich ist, sowie zum Richter, der für keine Seite Partei ergreift, also unparteilich ist, nimmt der Mediator eine allparteiliche Haltung ein. Er ergreift also sehr wohl Partei und zwar für alle Medianden. Dies setzt zunächst voraus, dass der Vermittler beide Konfliktparteien mit ihren Stärken und Schwächen anerkennt und akzeptiert. Wie leicht ließe sich Max als „treulos“ abstempeln, weil er seine Partnerin mit dessen bester Freundin betrogen hat? Wie leicht könnte man Sarah vorverurteilen, weil sie den Umgang Leas mit deren Vater behindert? Es ist für mich jedoch viel humaner und auch spannender, das Bild, welches man sich von seinem Gegenüber zeichnet, nicht innerhalb weniger Sekunden sehr oberflächlich zu skizzieren. Dieses Bild lässt es in der Tat an der nötigen Tiefe vermissen. Kann man den vor sich sitzenden Menschen so annehmen wie er ist, dann ist der Grundstein gelegt, um für ihn Partei ergreifen zu können, d. h. ihn darin zu unterstützen, sich und letztlich auch den anderen zu verstehen. Allparteilichkeit in der Mediation bedeutet also, dass der Mediator bemüht ist, die Sichtweise und Interessen aller Konfliktbeteiligten zu verstehen und ihnen im Mediationsverfahren Raum zu geben.

Ein weiteres Grundprinzip des Mediationsprozesses stellt die inhaltliche Enthaltensamkeit des Mediators dar. Es erwächst aus der o. g. Erkenntnis, dass die Lösung sich nur dann als nachhaltig erweisen wird, wenn sie von den Beteiligten selbst entworfen wird. Auch wenn diese Begründung sofort zu überzeugen vermag, fällt es sowohl Medianden als auch „frisch gebackenen“ Mediatoren schwer, sich an das Prinzip zu halten. Die Beteiligten können sich anfangs nicht vorstellen, wie eine gemeinsame Lösung aussehen könnte, zu sehr sind sie durch ihre eigenen Positionen gefesselt. Sie könnten zwar eine Lösung präsentieren (Max soll sich eine eigene Wohnung nehmen, in der er Lea sehen kann = Lösungsvorschlag Sarah), von einer gemeinsamen Lösung kann jedoch keine Rede sein. In dieser Situation mag es für die Medianden wünschenswert erscheinen, dass ein Dritter (der Mediator) Lösungsoptionen präsentiert. Der Mediator könnte ob dieses Wunsches der Beteiligten versucht sein, eigene Lösungsvorschläge, „von denen er selbst natürlich ganz begeistert ist“, einzubringen, zumal sich für ihn die Lösung ganz klar abzeichnet und er nicht verstehen kann, warum die Parteien darauf nicht schon längst gekommen sind. An dieser Stelle ist jedoch Zurückhaltung geboten und vielleicht hilft das Motto: „Euer Konflikt erfordert eure Lösungen.“ Durch die Erfahrung, die ich in einigen Me-



diationen sammeln konnte, wurde ich in der Annahme bestärkt, dass niemand so kreativ in der Lösungsfindung ist, wie die Konfliktbeteiligten selbst.

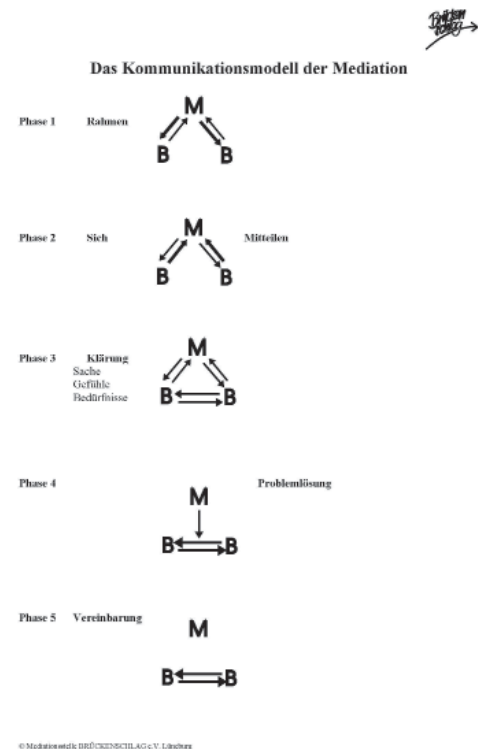
II. In der zweiten Phase (Darstellung der Sichtweisen und Themensammlung)

Nachdem die wichtigsten Regeln der Mediation dargelegt und eventuelle Fragen der Konfliktbeteiligten beantwortet wurden, beginnt mit der Phase 2 – der Themenfindung – die eigentliche Arbeit für alle Beteiligten. Im Mittelpunkt dieses Abschnitts könnte folgende, den Beteiligten mittels eines Flipcharts vor Augen geführte Frage stehen: „Worum geht es Ihnen?“ Auch wenn am Ende dieser zweiten Phase die einzelnen Themen fein säuberlich auf dem Flipchart ersichtlich sein sollen, besteht das vorrangige Ziel darin, eine Beziehung (Rapport) zwischen den Medianden und Mediatoren herzustellen, die eine vertrauensvolle und tiefgründige Bearbeitung des Konflikts überhaupt erst ermöglicht. Dazu ist neben der bereits beschriebenen inneren Haltung des Annehmens und Akzeptierens der Parteien ein „Einschwingen“ auf die Medianden erforderlich. Es gilt für die Mediatoren – in der Familienmediation kommen regelmäßig zwei Mediatoren beiderlei Geschlechts zum Einsatz – die Sinne zu schärfen, um die Gestik, Mimik, die Tonlage etc. der Konfliktparteien aufzunehmen.

Wenn man sich die Situation der Eltern Max und Sarah vor Augen führt, dann wird deutlich, dass es schon in diesem Abschnitt der Mediation hoch hergehen kann. Beide gehen mit Anliegen in die Mediation, die sie tief bewegen. Im ersten Moment könnte man geneigt sein, den Topf der sich aufwallenden Emotionen mit einem Deckel zu verschließen. Dies hieße jedoch, sämtliche, für den Mediationsprozess so wichtige Energie unter Verschluss zu halten. Die Mediatoren haben nicht die Aufgabe, den Energiestrom versiegen zu lassen, sondern ihn in positive Bahnen zu lenken. Dabei dürfen sie nicht übersehen, dass es ihnen auch obliegt, für alle Beteiligten einen geschützten Raum zu schaffen.

Es stellt sich daher die Frage, mit welchen Mitteln und Methoden es den Mediatoren gelingen kann, dass einerseits jede Konfliktpartei ihre Sicht der Dinge frei äußern kann, ohne jedoch andererseits die Schutzwürdigkeit des anderen anzutasten. Ein Mittel besteht in der Sitzanordnung sowie der Kommunikationsrichtung, d. h. es wird ein Setting gewählt, bei welchem die Medianden die Mediatoren im Blick haben und nicht den vermeintlichen Kontrahenten. Ferner wird in der zweiten Phase darauf geachtet, dass die Konfliktparteien nicht miteinander, sondern mit den Mediatoren sprechen, damit diese den Sachverhalt erfassen und das Thema identifizieren können.

Die Mediatoren bedienen sich vor allem der Methoden des Aktiven Zuhörens und des Spiegelns. Dabei mag es sich für viele um Selbstverständlichkeiten „guter Kommunikation“ handeln, doch für die Konfliktparteien ist es oft heilsam und beruhigend, wenn ihnen jemand aktiv zuhört, ohne sie ständig zu unterbrechen, das Gesagte zu bewerten oder eigene Erlebnisse zu schildern („Kenne ich. Habe ich auch schon einmal erlebt.“). Aktives Zuhören bedeutet das Hinwenden zum Erzählenden, das Aufnehmen- und Verstehen-Wollen, das Interesse für die Erzählung des anderen, die Reaktion des Zuhörers auf das Gesagte. Diese Reaktionen, die nonverbal (z. B. durch Nicken, Blickkontakt, Mimik) oder



verbal erfolgen können, vermitteln dem Redner, gehört zu werden und ermuntern ihn, in seiner Erzählung fortzufahren. Durch die Methode des Spiegels wird dem Medianten zudem die Sicherheit gegeben, dass er nicht nur gehört, sondern auch verstanden wurde. Der Mediator wird daher den Gesprächsinhalt mit eigenen Worten kurz wiedergeben und sich dabei jeglicher Bewertung des Gesagten enthalten. Dem Medianten wird Gelegenheit gegeben, Missverständnissen zu begegnen und ggf. Ergänzungen vorzunehmen.

Bei all dem haben die Mediatoren – nicht die Medianten – als Prozessverantwortliche den Spagat zwischen dem „Sich-hinreichend-mitteilen-Können“ und der Konzentration auf die Themenfindung zu bewerkstelligen. Das Thema sollte nicht ausschweifend formuliert werden, zukunftsorientiert sein und die Beteiligten persönlich ansprechen. So könnte das Thema des zwischen Sarah und Max schwelenden Konflikts mit „Betreuung unserer Tochter Lea“ überschrieben werden. Diese Überschrift ließe sich in weitere Rubriken (z. B. Ernährung, Freizeitgestaltung, Ferienregelung) unterteilen. Am Ende der zweiten Phase wird den Beteiligten mit Hilfe des Flipcharts das Thema als Anknüpfungspunkt und roter Faden für die weitere Arbeit klar vor Augen geführt. Zugleich wird deutlich, dass die Eltern Sarah und Max bei allem Trennenden zumindest eine¹⁶ Gemeinsamkeit haben – ein gemeinsames Thema, das nach einer Lösung verlangt und beide zu den Mediatoren geführt hat.

¹⁶ Weitere Gemeinsamkeiten gilt es in der 3. Phase herauszuarbeiten.

III. In der dritten Phase (Klärung der Interessen und Bedürfnisse)

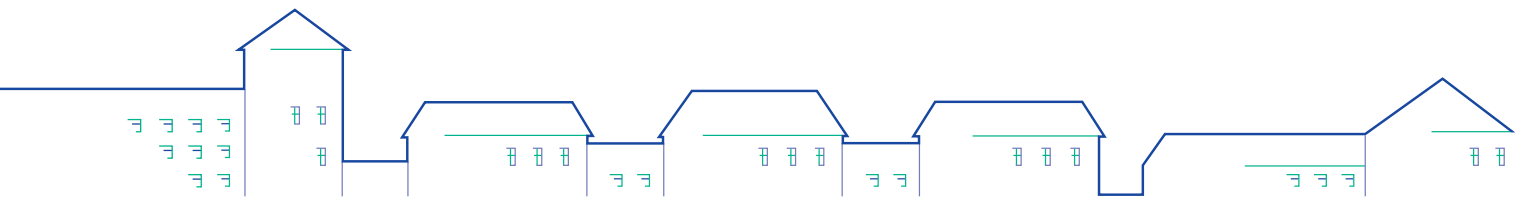
In der als „Königsetappe“ des Mediationsprozesses zu bezeichnenden dritten Phase (Klärungsphase) kommt dem Mediator die Hauptaufgabe zu, die Medianten auf ihrem Weg weg von den Positionen hin zu den Gefühlen, Interessen und Bedürfnissen zu begleiten. Konflikte sind nämlich nach Ansicht Marshall B. Rosenbergs, dem Verfechter der „Gewaltfreien Kommunikation“, nichts anderes als „der tragische Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse“.¹⁷ Zu den grundlegenden menschlichen Bedürfnissen gehören u. a.¹⁸

¹⁷ Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation, 6. Auflage, 2004, S. 27 ff.

¹⁸ Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, 5. Auflage, 2004, S. 73 ff.; Fisher/Ury/Patton (Fußn. 5), S. 81.

- > Nähren der physischen Existenz,
- > Sicherheit,
- > Autonomie,
- > Entfaltung, Entwicklung,
- > Anerkennung,
- > Kontakt.

In einem ersten Schritt geht es zunächst darum, dass jede Partei ihre eigenen Bedürfnisse im Bezug auf das jeweilige Thema klärt (Phase 3a = Selbstklärung). Der Mediator könnte Max und Sarah also mit der Frage konfrontieren: „Was ist Ihnen bei der Betreuung Ihrer Tochter Lea wichtig?“ Da diese Frage allein den Beteiligten regelmäßig nicht ausreichen wird, um sich ihrer Bedürfnisse bewusst zu werden, sollte der Vermittler beiden Seiten eine Hilfestellung anbieten. Diese kann beispielsweise darin bestehen, mit den Medianten eine konkrete Streitsituation zu analysieren. Was haben die Parteien in dieser Situation gefühlt? Was hat diese Gefühle ausgelöst? Was hätten sie sich gewünscht? Da es nicht gerade alltäglich ist, seine Gefühle vor anderen auszubreiten, ist dieser



Teil der Mediation für die Medianden oft mit besonderen Schwierigkeiten verbunden. Dem Mediator wird ein Höchstmaß an Empathie abverlangt, d. h. er muss sich in die Lage seines Gegenübers hineinversetzen können, um mit ihm gemeinsam den Gefühlen nachzuspüren und sie in Worte zu fassen. Dabei ist es besonders wichtig, dass der jeweilige Gesprächspartner ganz bei sich bleibt, also Ich-Botschaften sendet („Ich bin besorgt/ängstlich/beunruhigt, weil mir ... wichtig ist.“). In der Praxis zeigt sich allerdings, dass sich die Medianden oft nicht an diese Regel halten, weil es viel einfacher ist, den anderen mit Vorwürfen zu überschütten, als sich seiner eigenen Gefühle und Bedürfnisse bewusst zu werden. So könnte Sarah den Umgang Leas mit Max deshalb zu verhindern suchen, weil „Max Lea immer mit Cola und Chips vollstopft.“ Die Reaktion Max' auf diese Aussage lässt sich ausmalen. Ob des Angriffs wird er zunächst eine innere und u. U. äußere (evtl. verschränkte Arme) Abwehrhaltung einnehmen und dann entweder gar nicht mehr zuhören oder seinerseits zum Angriff übergehen. Bevor das geschehen kann, wird der geübte Mediator die Technik des „Umformulierens“ einsetzen, d. h. er fungiert als Übersetzer und versucht der Aussage Sarahs eine andere Richtung zu geben und die Interessen herauszustellen: „Ihnen ist eine gesunde Ernährung Ihrer Tochter wichtig?“ Max kann sich aufgrund dieser Umformulierung wieder entspannen, weiterhin zuhören und sich sogar der Äußerung seiner ehemaligen Partnerin anschließen („Ja, die gesunde Ernährung meiner Tochter ist mir auch wichtig!“).

Neben dem o. g. Mittel der Analyse einer konkreten Streitsituation kann sich auch die Arbeit mit Bildern als hilfreich erweisen. Der Mediator könnte Sarah beispielsweise fragen, was sie mit einem Bild verbindet, auf dem Max gemeinsam mit Lea in Elenoras Wohnung zu sehen ist. Sie könnte äußern, dass dieses Bild vor allem sowohl Max' als auch Elenoras „Verrat“ symbolisiert und für sie sehr verletzend ist. An dieser Stelle wird dem Mediator ein weiterer Spagat abverlangt. Einerseits darf er das Thema nicht aus den Augen verlieren und muss sich bewusst machen, dass er eine Mediation und keine Therapie anbietet; andererseits muss Sarahs Verletzung zumindest so weit aufgegriffen werden, dass Sarah in der Lage ist, an der Bearbeitung des eigentlichen Themas (Betreuung Leas) mitzuwirken. Zeichnet der Mediator ein vergleichendes Bild, auf dem Max (evtl. gemeinsam mit Elenora) bei der Betreuung Leas in seiner neu angemieteten Wohnung zu sehen ist, wird Sarah vielleicht vor Augen geführt, dass ihre Position (keine Betreuung in Elenoras Wohnung) nicht dazu geeignet ist, ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Eigentlich wünscht sie sich evtl. Verständnis für ihre Gefühlslage.

So werden „Stück für Stück“ die Bedürfnisse der einzelnen Medianden offengelegt. Dabei kommt den Gefühlen der Beteiligten auch deshalb eine besondere Bedeutung zu, weil Gefühle und Bedürfnisse eng miteinander verknüpft sind und die Gefühle somit als Hinweisgeber für die Bedürfnisse dienen können. Nicht die Handlungen anderer, sondern unsere Bedürfnisse sind die unmittelbaren Auslöser unserer Gefühle. Sarah könnte beispielsweise traurig sein, weil ihr Bedürfnis nach einer Beziehung (zu Max und/oder Elenora) nicht erfüllt wird. Max könnte wütend sein, weil sein Bedürfnis nach Selbstbestimmung (ich möchte den Ort für eine Begegnung mit Lea selbst wählen) nicht erfüllt wird.

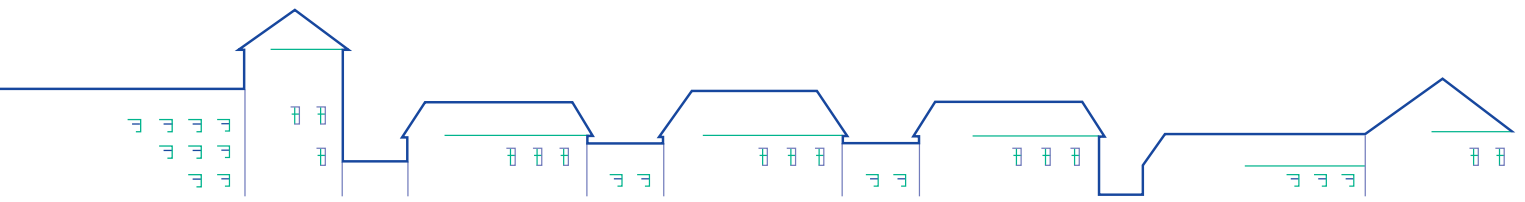
Am Ende dieser Teilstrecke der „Königsetappe“ steht ein auf das jeweilige Thema bezogenes Bedürfnisprofil, das mit Hilfe des Flipcharts visualisiert wird. Beide Beteiligten können so auf einen Blick erkennen, was ihnen bei der Betreuung ihres Kindes wichtig ist. Zugleich sind damit die Parameter festgelegt worden, an die sich die Lösungsoptionen messen lassen müssen.

Während es dem Mediatoren in der Phase 3a ermöglicht werden sollte, sich selbst zu verstehen, kommt es in dem sich anschließenden Teilstück 3b vorwiegend darauf an, den anderen mit seinen Bedürfnissen zu verstehen (Perspektivwechsel/Verständigung). Die im Laufe weniger Mediationsitzungen gewonnene Erfahrung hat mir gezeigt, dass der Zeitpunkt des Eintritts in dieses Stadium des Mediationsprozesses nicht zu früh gewählt werden sollte. Denn erst wenn man selbst hinreichend gehört wurde, kann man seine Ohren für die Belange des anderen öffnen. Die in der Ausbildung zum Mediator zum Einsatz kommenden Rollenspiele haben wiederholt gezeigt, dass die Mediatoren einzelne Wörter, ganze Sätze oder umfangreiche Äußerungen des anderen Konfliktbeteiligten nicht wahrgenommen haben, weil sie einfach noch nicht bereit dafür waren.

Hat die Arbeit des Mediators hingegen dazu geführt, dass sich der jeweilige Konfliktbeteiligte auch mit den Bedürfnissen des anderen befassen kann, könnte sich der Mediator des Mittels der sog. „Überkreuzfragen“ bedienen: „Was haben Sie von den (am Flipchart visualisierten) Bedürfnissen des anderen verstanden? Welche Stellung beziehen Sie dazu?“ Damit ändert sich auch langsam die Kommunikationsrichtung. Während die Mediatoren sich bisher mit den Mediatoren unterhalten haben, wird nunmehr das Gespräch mit dem anderen Beteiligten in den Mittelpunkt gerückt. Es ist die Zeit, sich einander zuzuwenden (z. B. Blickkontakt aufnehmen, Zudrehen), sich mitzuteilen und sich auszutauschen. Bestehende Missverständnisse können aus dem Weg geräumt werden und jede Partei erhält die Gelegenheit, sich so lange zu äußern, bis der andere sie richtig verstanden hat. Dabei geht es nicht um die „Gleichmacherei der Bedürfnisse“ oder die „erzwungene Einigung der Beteiligten“. Vielmehr ist oberstes Ziel, dass jedem Mediatoren seine eigenen Bedürfnisse sowie die des anderen klar werden. Oft sind die Konfliktbeteiligten jedoch überrascht zu sehen, wie weit ihre Bedürfnisse übereinstimmen.

IV. In der vierten Phase (Sammlung und Bewertung der Lösungsideen)

Wurde eine Verständigung zwischen den Parteien ermöglicht, kann der vierte Programmpunkt des Mediationsprozesses in Angriff genommen werden – die Lösungsphase. Diese Phase der Mediation, die zu Beginn der Ausbildung für viele Teilnehmer mit mancherlei Fragezeichen versehen war („Wie kann bei diesem Konflikt überhaupt eine Lösung erzielt werden? Sollte ich als Mediator nicht besser einige Lösungsoptionen parat haben?“), hat sich in der Praxis leichter dargestellt als zunächst angenommen. Denn die in der dritten Phase vorgenommene Orientierung hin auf die Interessen und Bedürfnisse führt dazu, dass sich das Blickfeld der Beteiligten, das sich zunächst nur auf ihre Positionen beschränkt hat, erweitert und dadurch Lösungen am Horizont auftauchen, die die Beteiligten vorher nicht zu sehen vermochten. Oft werden bereits in der



Klärungsphase erste Lösungsideen vortragen. Dann ist es Aufgabe des Mediators, diese Ideen zwar nicht aus den Augen zu verlieren, aber gleichzeitig ein voreiliges Voranschreiten im Mediationsverfahren zu unterbinden. Erst nach Abschluss der dritten Phase geht es darum Lösungsoptionen zu entwickeln. Zu diesem Zweck kann der Mediator zahlreiche Techniken einsetzen. So hat sich beispielsweise das „Brainstorming“ als ein Mittel erwiesen, um spontan möglichst vielfältige Ideen zusammenzutragen. In diesem Zusammenhang wird der Mediator die Medianden u. a. auf die Einhaltung folgender Regeln hinweisen:¹⁹

¹⁹ Hösl (Fußn. 13), S. 131 ff.; Weiler/Schlickum (Fußn. 13), S. 18.

- > Ideen benennen ohne Begründungszwang,
- > Keine Bewertung der Ideen,
- > Keine Angst vor Kreativität (Jede Idee ist willkommen!),
- > Ideen dürfen mehrfach genannt und abgewandelt werden.

Liegen möglichst viele Lösungsoptionen auf dem Tisch, geht es an die Auswahl und Bewertung der Ideen. Ist die Lösungsoption geeignet, um die Bedürfnisse der Konfliktbeteiligten zu erfüllen? Ist die Idee umsetzbar? Niemandem ist damit gedient, wenn die Parteien in der Euphoriephase des gegenseitigen Verstehens die kühnsten Pläne schmieden, die sich in der Praxis leider nicht umsetzen lassen. Daher wird der Mediator auch darauf zu achten haben, dass ein „Realitätscheck“ vorgenommen wird. Im Ergebnis bilden sich für die einzelnen Themen bzw. Unterthemen konkrete Teillösungen (= Teilvereinbarungen) heraus.

V. In der fünften Phase (Abschluss der Vereinbarung)

Die einzelnen Teilvereinbarungen werden seitens des Mediators zu einer Gesamtvereinbarung zusammengefasst, die neben einem eigentlichen Regelungsteil auch einen Passus enthalten sollte, der sich mit der Bewältigung von evtl. auftretenden Störungen befasst. Darüber hinaus kann es sich als hilfreich erweisen, der Vereinbarung im engeren Sinne eine Präambel voranzustellen, in der die Motive und Zwecke der Vereinbarung wiedergegeben werden („Um unserer Tochter Lea einen möglichst unbeschwerten Umgang mit uns beiden zu ermöglichen und um unserer gemeinsamen Verantwortung als Eltern gerecht zu werden, schließen wir folgende Vereinbarung:“). Wird die Gesamtvereinbarung den Medianden präsentiert, kann sich u. U. herausstellen, dass sich die einzelnen Teillösungen für diese zwar sehr gut anhörten, das Gesamtpaket aber für eine Seite nicht akzeptabel ist. Dann gilt es, einige Schritte im Mediationsprozess zurückzugehen und erneut zwischen den Parteien zu vermitteln. Gerade in Familienmediationen wird den Beteiligten empfohlen, die Vereinbarung mit einem Rechtsanwalt zu besprechen. Denn es geht gerade nicht darum, unter allen Umständen eine Vereinbarung zu treffen, welche die Beteiligten später bereuen könnten. Die Beteiligten sollen vielmehr auch im Bewusstsein ihrer rechtlichen Möglichkeiten zu einem Konsens gelangen. So ist es sehr wohl vorstellbar, dass der Ehemann seiner Ehefrau im Rahmen einer Paketlösung einen höheren Zugewinnausgleich zahlt, als ihr nach dem Gesetz zustünde, um ihr beispielsweise einen Start in die Selbständigkeit zu ermöglichen.

D. Fazit

Welche Erkenntnisse können Sie aus diesem Artikel ziehen?

Nutzen Sie Ihre Fähigkeit zur Empathie und versetzen Sie sich in die Lage Sarahs, Max' und Leas. Wie mögen sie sich fühlen, nachdem sie das gerichtliche Verfahren durchlaufen haben und die Entscheidung der Familienrichterin in den Händen halten? Wie mag es Sarah und Max hingegen nach der Unterzeichnung der Mediationsvereinbarung gehen? Wie könnte sich in beiden Fällen die Zukunft gestalten?

Wenn Sie diese gegenüberstehenden Bilder betrachten, dann können Sie vielleicht auch die Frage beantworten, ob und – wenn ja – in welchen Fällen die Mediation das Mittel Ihrer Wahl wäre.

Kinder- und Jugend-Uni macht Schule

Die FHöVPR M-V bietet den Kindern und Jugendlichen der Region mit der Kinder- und Jugend-Uni nun auch in Güstrow die Gelegenheit, wie die Großen zu lernen.

Die Teilnehmer erwarten in altersgerechten Vorlesungen und Seminaren die Klärung spannender Fragen unter Einbeziehung ihres eigenen Wissens und die Umsetzung von Theorie in praktische Anwendungen. Die Scheu vor „dem großen Unbekannten“, dem Studium, soll so spielerisch in Spaß übergehen und zukünftig für den einen oder anderen nach dem Erwerb der (Fach-) Hochschulreife zu einer selbstverständlicheren Entscheidung in die Richtung eines akademischen Bildungsweges führen.

Mit der Durchführung der Kinder- und Jugend-Uni-Tage ist die FHöVPR M-V der vierte Hochschulstandort mit derartigen Angeboten für Schüler in Mecklenburg-Vorpommern. Denn bereits an der Hochschule Wismar sowie an den Universitäten in Rostock und Greifswald können Interessenten an Kinder- und Jugend-Unis teilnehmen.

Die ehemalige Landtagsabgeordnete und Initiatorin, Frau Heidemarie Beyer, brachte den Anstoß für die Durchführung einer Kinder- und Jugend-Uni an der FHöVPR M-V in Güstrow. Organisation und Durchführung liegen in den Händen des BiSE-Instituts und der FHöVPR M-V.

Der Erfolg der ersten Kinder- und Jugend-Uni am 15. November 2009 war Beleg für den Bedarf und das Interesse der Kinder an solchen Veranstaltungen. Die Themen „Spuren und Falschgeld“, „Polizeilicher Erkennungsdienst“, „Elektronisches Täterlichtbild“, „Daktyloskopie“ (Fingerabdruckverfahren) und „Trassologie“ (kriminalistische Spurenkunde) lockten dank vorhergehender Medienberichte zahlreiche Kinder, Jugendliche und auch Eltern in die FHöVPR M-V. Die zum Großteil angemeldeten Schüler bekamen einen Studentenausweis, der für alle weiteren dieser Veranstaltungen gilt und zum Abschluss der Veranstaltung eine Teilnehmerurkunde, die auch für spätere Bewerbungen nützlich sein kann. Der zweite Kinder- und Jugend-Uni-Tag fand am 25. April 2010 statt und wollte den Kindern die Antwort auf die Frage: „Wie denkt ein Computer?“ geben. Nach der Vorlesung zur Funktionsweise eines PC konnten sich die Kinder und Jugendlichen zwischen den Seminaren „Internetnutzung und Sicherheit“, „Erstellen von Internetseiten“, „Umgang mit Microsoft Paint“ und „Robotertechnik“ entscheiden. Das Ergebnis des Seminars „Erstellen von Internetseiten“ ist auf der Internetseite der FHöVPR M-V unter dem Link „Ergebnis der Webdesigner der Kinderuni am 25.4.2010“ zu sehen.

Im Rahmenprogramm der Kinder- und Jugend-Uni bestand für die Schülerinnen und Schüler und die Eltern die Möglichkeit sich über die Studien- und Ausbildungsangebote der FHöVPR M-V zu informieren und besonders Mutige probierten sich in der neuen Sporthalle an dem Sportleistungstest für die Einstellung bei der Landespolizei M-V.

In Anbetracht des großen Zuspruchs ist die nächste Kinder- und Jugend-Uni schon geplant. Sie findet am 28. August 2010 zusammen mit dem Tag der offenen Tür der FHöVPR M-V statt. So können die Kinder die Fachhochschule in ihrer Gesamtheit kennenlernen.

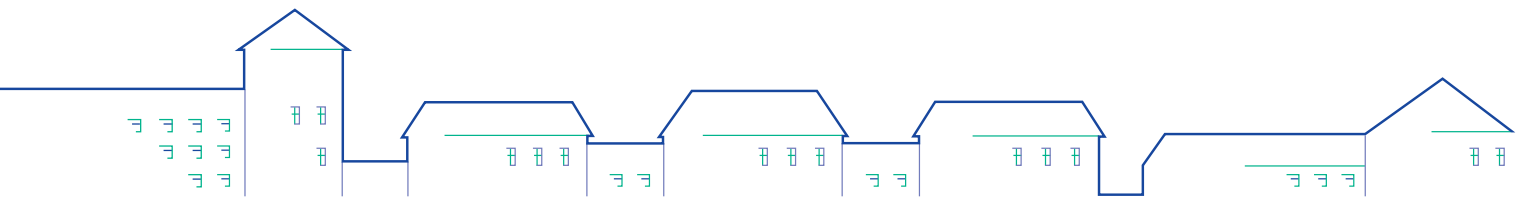


die erste Vorlesung – früh übt sich



mitmachen ist erwünscht

Frances Dankert
Zentraler Auswahl- und
Einstellungsdienst



Hochschulnachrichten

Ukrainer zum zweiten Mal in der Barlachstadt

Nachdem Olena Skoropad, Nataliya Hushtyk und Volodymyr Kanyuk im Oktober 2009 zunächst zwei Wochen an den Vorlesungen des Grundstudiums des Fachbereichs Allgemeine Verwaltung teilgenommen und ein einwöchiges „Schnupperpraktikum“ in den Verwaltungen des Landkreises Güstrow und der Barlachstadt Güstrow absolviert hatten, nahmen die drei ukrainischen Hochschulabsolventen Anfang März 2010 erneut anderthalbtägige Reiseschulpraktika in Güstrow zu absolvieren.

Nataliya verbrachte den dreiwöchigen Praktikumszeitraum in der Uwe-Johnson-Bibliothek der Barlachstadt Güstrow am Wall, Olena unweit von ihr im Kataster- und Vermessungsamt des Landkreises Güstrow. Volodymyr unterstützte drei Wochen die Kollegen des Informationstechnik-Bereiches der Fachhochschule.

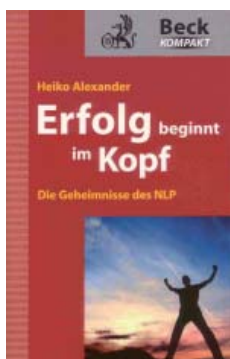
Die drei Ukrainer haben im Februar 2010 ihr anderthalbjähriges Magisterstudium in der Fachrichtung „Öffentliche Verwaltung“ an einem Regionalinstitut der Nationalen Akademie für staatliche Verwaltung beim Präsidenten der Ukraine erfolgreich beendet. Sie zählen zu den zig ukrainischen Studenten und Hochschulabsolventen, die in den letzten fünf Jahren ein Verwaltungspraktikum in Güstrow absolviert haben, zu deren erfolgreichen Realisierung Stadt und Landkreis maßgeblich beigetragen haben.

Höhepunkt des Aufenthalts war zweifelsohne der Besuch des Deutschen Bundestages bei schönstem Frühlingwetter am 22. März 2010. Die Mitarbeiter der Bundestagsabgeordneten Karin Strenz ermöglichten uns eine informative und sehr unterhaltsame Führung durch die Räumlichkeiten des Parlaments.

Daniela Hett

Mit Wirkung vom 1. Februar 2010 wurde die Landesschule für Brand- und Katastrophenschutz aus der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege organisatorisch herausgelöst und als unselbständige Einrichtung direkt dem Innenministerium unterstellt.

Daniela Hett



Buchtipps:

Wer kennt die Szene nicht, ein Fußballspieler steht einen Meter vor einem leeren Tor und drischt drei Meter daneben - „Emotionale Sperre“(?).

„Erfolg beginnt im Kopf“ beschreibt in kompakter und gut lesbarer Form, was man für Möglichkeiten besitzt, seine Emotionen zu steuern, wie man seine Wahrnehmung schärfen kann und die Fokussierung auf das Wesentliche richtet.

Vielleicht sogar eine gute Prüfungsvorbereitung für unsere Absolventen in spe.

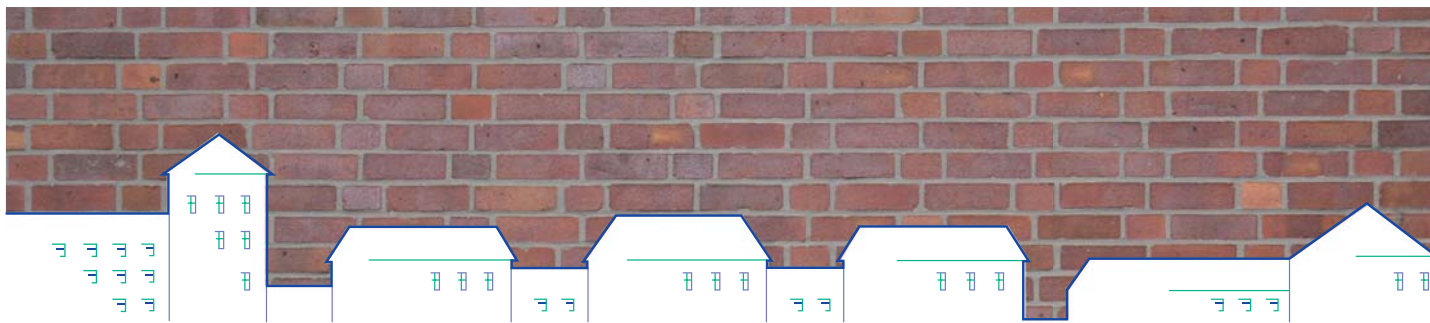
Bernd Kalheber



von links: Nataliya Hushtyk, Olena Skoropad, Volodymyr Kanyuk



Blick auf das Bundeskanzler(in)amt



Veranstaltungen

fho:pr

Konstituierende Sitzung des Senats _____	27.05.2010, 15:00 Uhr, LG 4, Raum 254
Diplomierung der Absolventen des Studiengangs nach § 13 LVOPol M-V _____	28.05.2010, 10:00 Uhr LG 4, Festsaal
Zeugnisübergabe an Absolventen der Ausbildung nach § 8 LVOPol M-V _____	08.07.2010, 10:00 Uhr LG 4, Festsaal
Sommerfest des Fachbereichs AV _____	14.07.2010, 18:00 Uhr
„FACHHOCHSCHULE erLEBEN“ – 2. Tag der offenen Tür der Fachhochschule (+ 3. Kinder- und Jugend-Uni) _____	28.08.2010, 11:00 Uhr
Eröffnung des 1. Bachelorstudiengangs für Aufsteiger nach § 13a LVOPol M-V _____	01.09.2010, 10:00 Uhr LG 1, Raum 128
Einstellung von Leistungssportlern und Ernennung zu Beamten auf Widerruf _____	01.09.2010, 13:00 Uhr LG 1, Raum 128
Zeugnisübergabe an Absolventen des Lehrgangs nach § 10 LVOPol M-V _____	02.09.2010, 10:00 Uhr LG 4, Festsaal
Verabschiedung des 1. Studienjahres des Masterstudienganges für Polizei-Aufsteiger im Nordverbund _____	29.09.2010, 10:00 Uhr LG 1, Raum 128
Diplomierung der Absolventen des Fachbereiches Polizei _____	30.09.2010, 10:00 Uhr LG 4, Festsaal
Diplomierung der Absolventen des Fachbereiches Allgemeine Verwaltung _____	30.09.2010, 18:00 Uhr LG 4, Festsaal
1. Gesundheitstag der Fachhochschule _____	04.11.2010, 08:00 Uhr
Vereidigung der Berufsanfänger für den Polizeidienst _____	12.11.2010, 10:00 Uhr Wismar
IV. Kinderschutzkonferenz zu dem Thema „Sexuelle Gewalt gegen Kinder“ _____	02.12.2010, 09:30 Uhr LG 4, Festsaal

Impressum
Backstein Ausgabe 3 - Auflage 3.000

Herausgeber:
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege

Redaktion:
Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung

Anschrift der Redaktion:
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege
Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung
Goldberger Straße 12 - 13
18273 Güstrow
Tel: 03843 283-421,
Fax: 03843 283-434

www.fh-guestrow.de
fortbildungsinstitut@fh-guestrow.de

Druckerei:
Landesamt für innere Verwaltung M-V
Zentrale Druckerei
Lübecker Str. 289
19059 Schwerin

V.i.S.d.P.:
Prof. Dr. Wiegand-Hoffmeister

Bitte beachten Sie, dass Abweichungen jederzeit möglich sind.