

Alexander Schramke

**Wirksamkeit interner
Schulungsmaßnahmen im öffentlichen
Dienst**

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2012 GRIN Verlag
ISBN: 9783656526131

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/263790>

Alexander Schramke

**Wirksamkeit interner Schulungsmaßnahmen im
öffentlichen Dienst**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

**Wirksamkeit interner Schulungsmaßnahmen
im öffentlichen Dienst**

Master-Arbeit

zur Erlangung des Grades Master of Human Resource Management (M.A.)

im weiterbildenden Masterstudiengang Human Resource Management

an der Fakultät für Psychologie

der Ruhr-Universität Bochum

vorgelegt am 26.09.2012 von:

Alexander Schramke

I. INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	01
2. Grundlagen dieser Arbeit	02
2.1. Beschreibung und Aufgaben der Organisation	02
2.2. Begründung der Themenstellung	03
3. Qualitätsmanagement	05
3.1. Qualitätsbegriff	05
3.2. Managementbegriff	07
3.3. Personalentwicklungsmaßnahmen zur Qualitätssteigerung	09
3.4. Evaluation von PE-Maßnahmen	13
3.4.1. Arten von Evaluationen	14
3.4.2. Untersuchungsdesigns	14
3.4.3. Anforderungen an Evaluationen	15
3.4.4. Abgrenzung zu QM-Systemen	15
3.4.5. Ziele und Methoden zur Wirkungsevaluation	16
3.5. Erhebungsmethoden	17
3.5.1. Schriftliche Befragung	17
3.5.2. Dokumentenanalyse	19
4. Statistische Grundlagen	19
4.1. Forschungsdesigns	20
4.2. Hypothesenaufstellung	21
4.3. Grundlagen für Signifikanztests	22
4.3.1. Definition	22
4.3.2. Variablen	23
4.3.3. Methodenwahl	24
5. Wirkungsevaluation einer internen PE-Maßnahme	27
5.1. Problemstellung im Rahmen eines Arbeitsablaufes	27
5.1.1. Ausgangslage	27
5.1.2. Auftraggeber und Fragestellung	27
5.1.3. Planungsschritt	28
5.1.4. Fragebogen	32
5.2. Durchführungsschritt	35

5.3.	Auswertung des Fragebogens	37
5.3.1.	Nachweisung der Reliabilität und der Validität	40
5.3.2.	Beantwortung der ersten Hypothese	41
5.4.	Überprüfung der Fehlerentwicklungen	42
6.	Signifikanzprüfung	47
6.1.	Variablen	47
6.2.	Überprüfung der Hypothesen auf wissenschaftliche Aussagekraft	47
6.3.	Anwendung der Methoden	48
6.3.1.	t-Test	48
6.3.2.	Varianzanalyse ohne Messwiederholung	49
6.3.3.	Varianzanalyse mit Messwiederholung	53
7.	Methodenkritik	56
8.	Zusammenfassung / Fazit	59
II.	Abbildungsverzeichnis	63
III.	Tabellenverzeichnis	64
IV.	Literaturverzeichnis	65
V.	Quellenverzeichnis	68
VI.	Gesetzesverzeichnis	69
VII.	Abkürzungsverzeichnis	70
VIII.	Danksagung	71
IX.	Anhang	72

1. Einleitung

„Das Schwerste an einer Idee ist nicht, sie zu haben, sondern zu erkennen, ob sie gut ist.“ *(Chris Howland)*

Im September 2010 nahm ich meine Tätigkeit im Rats- und Rechtsamt der Stadtverwaltung Mülheim a. d. Ruhr auf. Seitdem bin ich u. a. für die Betreuung der Vorlagenersteller der Verwaltung und der Politik verantwortlich. Relativ schnell stellte ich fest, dass eine Vielzahl von Vorlagen Mängel beinhalteten. Dies brachte mich auf die Idee, eine interne Schulungsmaßnahme zu etablieren, die zur Reduzierung der Fehlerquoten beitragen soll und erstmals im Jahr 2011 durchgeführt wurde.

Das o. g. Zitat von Chris Howland verdeutlicht, dass nicht etwa eine Schulungsmaßnahme allein aus dem Grund erfolgreich ist, weil sie durchgeführt wurde. Es ist viel wichtiger, dass diese auch den gewünschten Effekt erzielt. Im Rahmen dieser Arbeit wird anhand einer Evaluation bewiesen, dass die durchgeführte Schulungsmaßnahme zu einer signifikanten Reduzierung der Fehlerhäufigkeit geführt hat. Es werden darüber hinaus Bedenken anhand einer Fragebogenauswertung ausgeräumt, dass die Kolleginnen und Kollegen¹, die interne Schulungsmaßnahmen durchführen, möglicherweise über unzureichende Kompetenzen verfügen und dadurch die Zufriedenheit der Schulungsteilnehmer sinkt.

Im Wege mehrerer Varianzanalysen wird die Wirkung dieser Personalentwicklungsmaßnahme anschaulich dargestellt und unter Zuhilfenahme von Hypothesen wissenschaftlich begründet. Es wird dabei der Beweis angetreten, dass der Einsatz verwaltungseigner Beschäftigter für Schulungsmaßnahmen eine konkurrenzfähige und kostengünstigere Alternative zu externen Schulungsmaßnahmen darstellt.

¹ Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf die maskuline Form verwendet. Es sind jedoch im Sinne des Gender Mainstreamings beide Geschlechter gemeint.

2. Grundlagen dieser Arbeit

2.1. Beschreibung und Aufgaben der Organisation

Die kreisfreie Stadt Mülheim a. d. Ruhr ist eine Gebietskörperschaft² und liegt im mittleren Ruhrgebiet. Sie gilt aufgrund ihrer Einwohnerzahl von ca. 168.000 als Großstadt im Bundesland Nordrhein-Westfalen (NRW).³ Sie liegt zwischen den Städten Essen, Oberhausen, Duisburg und Ratingen.

Für die Angelegenheiten der Einwohner⁴ und Bürger⁵ der Stadt sieht Artikel 28 Abs. 2 des Grundgesetzes (GG)⁶ in Verbindung mit Artikel 78 Abs. 2 der Landesverfassung des Landes Nordrhein Westfalen (LVerf NRW)⁷ und § 1 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) die Möglichkeit vor, diese in eigener Verantwortung zu regeln. Die Verantwortung hierzu liegt bei der Stadtverwaltung, welche u.a. für Einwohnermeldeangelegenheiten, ordnungsrechtliche Maßnahmen und die Unterhaltung öffentlicher Einrichtungen⁸ innerhalb des Stadtgebietes zuständig ist. Wie auf dem Gebiet des öffentlichen Rechts notwendig, ergibt sich der Aufgabenbestand⁹ aus Gesetzen, Bürgerentscheiden und Ratsbeschlüssen.¹⁰ Diese müssen im Wege der Normenhierarchie (Gesetzesvorrang) gefasst, umgesetzt und durchgeführt werden. Hier wird im Weiteren zwischen



Abbildung 1: Wappen der Stadt Mülheim an der Ruhr

- Pflichtaufgaben¹¹ (Beispiel: Bauleitplanung gem. § 1 Abs. 3 des Baugesetzbuches¹² (BauGB)),
- Aufgaben zur Erfüllung nach Weisung¹³ (Beispiel: Gefahrenabwehr) und
- freiwilligen Aufgaben (Beispiel: Unterhaltung von Schwimmbädern)

unterschieden. Im Wege der Gewaltenteilung¹⁴ tritt die Verwaltung als exekutives, also durchführendes Organ, auf. Für die Beschlussfassung von Rechtsvorschriften auf kommunaler Ebene¹⁵ tritt der Rat der Stadt als Legislativ-Organ ein. Er entscheidet im Rah-

² § 1 Abs. 2 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), Bekanntmachung der Neufassung vom 14.07.1994 (GV.NRW. S.270), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 13. Dezember 2011 (GV.NRW.S.685).

³ Stadt Mülheim a. d. R. (Hrsg.), Einwohnerzahl, (Stand 31.12.2011), <http://www.muelheim-ruhr.de/cms/bevoelkerungsbestand.html>, abgerufen am 20.09.2012.

⁴ Einwohner ist, wer in der Gemeinde wohnt. (§ 21 Abs. 1 GO NRW).

⁵ Bürger ist, wer zu den Gemeindewahlen wahlberechtigt ist. (§ 21 Abs. 2 GO NRW).

⁶ Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 21. Juli 2010 (BGBl. I S. 944)

⁷ Verfassung des Landes Nordrhein-Westfalen vom 28.06.1950 (GV. NRW S. 127), zuletzt geändert durch Gesetz vom 25.10.2011 (GV. NRW. S. 499).

⁸ Öffentliche Einrichtungen sind z. B. Schwimmbäder, Museen, Schulen und Tageseinrichtungen für Kinder.

⁹ Summe aller kommunalen Aufgaben.

¹⁰ Klümper, Möllers & Zimmermann; Verwaltungsorganisation und Personalwirtschaft, S. 34

¹¹ § 3 Abs. 1 GO NRW.

¹² Baugesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. September 2004 (BGBl. I S. 2414), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 22. Juli 2011 (BGBl. I S. 1509).

¹³ § 3 Abs. 2 GO NRW.

¹⁴ Art. 1 Abs. 3 GG

¹⁵ Beispiel: Satzungen (§ 7 GO NRW).

men der Allzuständigkeit als höchstes parlamentarisches Gremium der Stadt über die Angelegenheiten innerhalb des Stadtgebietes.¹⁶

Die Stadtverwaltung ist in verschiedene Bereiche (Dezernate) aufgeteilt.¹⁷ Innerhalb dieser Struktur arbeiten rund 3.000 Beschäftigte, welche sich mit den o.g. Aufgaben befassen. Hierbei ist innerhalb der Verwaltung zwischen Fachbereichen zu differenzieren, deren Leistungen Außenwirksamkeit entfalten (z. B. Ordnungsamt) und denen, die als Querschnittsämter nur interne Funktionen wahrnehmen (Personalamt, Finanzbuchhaltung). Ein Beispiel für einen Fachbereich, der sowohl Querschnitts- als auch Aufgaben mit Außenwirkung wahrnimmt, ist das Rats- und Rechtsamt der Stadtverwaltung Mülheim a. d. Ruhr. Auch der dort angegliederte Sitzungsdienst, welcher für die politische Gremienbetreuung zuständig ist, hat sowohl interne, als auch externe Aufgaben.¹⁸

2.2. Begründung der Themenstellung

Es gibt unterschiedliche Ansatzpunkte zur Begründung der Themenstellung:

Pflicht zum wirtschaftlichen Handeln

Da die öffentliche Verwaltung an Recht und Gesetz gebunden ist¹⁹, muss sie ihr Handeln auch nach verschiedenen Grundsätzen ausrichten. Ein Grundsatz ist bspw. das Wirtschaftlichkeitsprinzip, welches den Kommunen vorgibt, entweder mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das bestmögliche Ergebnis (Maximalprinzip) oder ein vorgegebenes Ziel mit geringstmöglichem Ressourceneinsatz zu erreichen (Minimalprinzip). Es soll im Ergebnis eine optimale Zweck-Mittel-Relation erzielt werden.²⁰ Hinzukommend wurde mit der Umstellung der Haushalte von der Kameralistik auf die doppelte Buchführung ein wichtiges Zeichen gesetzt, dass die öffentliche Verwaltung sieht sich seitdem mehr und mehr als Wirtschaftsunternehmen, obwohl sie aber weiterhin den Status als Nonprofit-Unternehmen behält.²¹

Haushaltssituation der Kommunen

Die Stadt Mülheim a. d. Ruhr gehört zu den Kommunen in NRW, welche ein nicht genehmigungsfähiges Haushaltssicherungskonzept aufgestellt haben. Sie befindet sich nach der daraus resultierenden Ablehnung der Bezirksregierung Düsseldorf in der vorläufigen Haushaltsführung gem. § 82 GO NRW (dem sog. „Nothaushaltsrecht“).²²

¹⁶ § 41 GO NRW.

¹⁷ Siehe Anlage 1: Dezernatsverteilungsplan der Stadtverwaltung Mülheim an der Ruhr, Stand: 01.07.2012, Link: http://www.muelheim-ruhr.de/cms/shared/datei_download.php?uid=c0ea3b0dd9ad2f140e0b6a510c4ed566, abgerufen am 20.09.2012

¹⁸ Siehe Anlage 2: Struktur des Rats- und Rechtsamtes der Stadt Mülheim a. d. Ruhr.

¹⁹ Sog. Gesetzesvorgehalt, Art. 20 Abs. 3 GG

²⁰ Butzer; Wirtschaftlichkeit im Verwaltungsrecht, in: Blanke, Nullmeier, Reichard, & Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, S. 445 ff.

²¹ KGSt (Hrsg.); Bericht 3/1993, S. 131.

²² Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen, Haushaltsstatus der Gemeinden mit Stand 31.12.2011.