

# Organisationsentwicklung in der Justizverwaltung – Studienbegleitendes Projekt zur Organisationsentwicklung

Ina Koczet, Ruth E. Neumann

## | Ina Koczet |

Jahrgang 1978, studiert an der Fachhochschule Mainz im Studiengang Gesundheits- und Sozialökonomie im 5. Semester

## | Ruth E. Neumann |

Jahrgang 1979, studiert an der Fachhochschule Mainz im Studiengang Gesundheits- und Sozialökonomie im 6. Semester

Neben der Analyse der bestehenden Organisationsstruktur und der Begleitung des Zielfindungsprozesses bestand eine besondere Herausforderung im Anpassen der Planungen an sich verändernde politische und verwaltungstechnische Bedingungen der Justizverwaltung sowie an die spezifischen Wünsche zur Arbeitsgestaltung der Abteilung. Letztendlich mündet das Projekt in der Begleitung der Abteilung bei der Umsetzung erarbeiteter Sollkonzeptionen für die Innenverwaltung der Abteilung Strafvollzug und deren Abteilungsleitung sowie für die Gestaltung der Arbeitsprozesse und der Koordination der Aufgabenzuordnungen zu den Strafvollzugsanstalten.

Durch die Offenheit und die Motivation der Abteilungsmitglieder gibt es einen großen Entscheidungs- und Gestaltungsfreiraum innerhalb des Projektes, der freies selbstständiges Arbeiten fordert und auch ermöglicht.

## Ausgangssituation

Personelle Änderungen in der Abteilungsleitung gaben den Anstoß, die Strukturen und Arbeitsprozesse innerhalb der Abteilung zu überprüfen. Sowohl der Umfang der Aufgabenwahrnehmung durch die Abteilung und deren Referate als auch die interne Verteilung von Aufgaben und deren Wahrnehmung sollten hinterfragt werden. Damit einhergehend wurde die Betrachtung der Schnittstellen zu anderen Abteilungen des Ministeriums sowie insbesondere zu den Strafvollzugsanstalten und deren Aufgabenportfolio mit eingeplant. Anhand der Analyseergebnisse und der bereits absehbaren zukünftigen personellen Veränderungen der Abteilung Strafvollzug wurde eine zeitgemäße – vor allem flexible – Abteilungsstruktur beschrieben und mit hoher Beteiligung aller Projektbeteiligten in die Umsetzungsphase überführt.

Hinsichtlich der dafür notwendigen umfangreichen Aktivitäten und der in dieser Form bisher einmaligen Form der Organisationsentwicklung einer Abteilung eines Justizministeriums in der Bundesrepublik sah die Abteilungsleitung eine fachliche Unterstützung durch Hinzuziehung externen wissenschaftlichen Know-hows als notwendig an und trat in dieser Absicht an das Institut für angewandtes Management in der Sozialwirtschaft (IFAMS) heran. Dessen wissenschaftlicher Leiter, Prof. Dr.

Hans-Christoph Reiss, ist dem Ministerium zudem als Beirat für Kriminologie und Strafvollzug verbunden.

## Projektdarstellung und -organisation

In einem ersten Abteilungsgespräch legte die Abteilungsleitung ihr Projektverständnis den Referaten und den im Projekt mitwirkenden IFAMS-Mitarbeitern (Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss, als wissenschaftlicher Leiter des Instituts, Frau Ina Koczet, als studentische Projektleiterin und -mitarbeiterin) dar. Ebenso wurde seitens des IFAMS eine Projektplanung skizziert, auf der die spätere Projektdarstellung aufbauen sollte. In ihr wurden Projektinhalt und -umfang sowie das Projektverständnis beschrieben und seine Koordinatoren benannt. Des Weiteren wurde die personelle Besetzung der Lenkungsgruppe und einer Projektgruppe und deren Aufgaben innerhalb des Projektes fixiert.

Die Projektgruppe ist für die zielgerichtete, inhaltliche und organisatorische Durchführung des Projektes verantwortlich und setzt sich aus Abteilungsleitung, der stellvertretenden Abteilungsleitung, Herrn Prof. Dr. Reiss und Frau Koczet (seit Juli 2003 auch Frau Ruth E. Neumann) zusammen. Diese sind ständige Ansprechpartner für die beteiligten Referate und deren Sachbearbeiter innerhalb der Abteilung. Sie stehen bei allen inhaltlichen, methodischen und organisatorischen Fragen zur Verfügung. Weiterhin stimmt die Projektgruppe den Projektablauf insbesondere mit dem abteilungsinternen Koordinator ab und veranlasst die im einzelnen notwendigen Arbeitsschritte. Ferner übernimmt sie die Verantwortung für die planmäßige Projektdurchführung und ist wesentlich an der inhaltlichen Dokumentation beteiligt.

Die Lenkungsgruppe steht bei allen sich ergebenden organisatorischen und inhaltlichen Fragen im Rahmen der Projektdurchführung zur Verfügung. Sie wird von der Projektgruppe ständig über den Stand des Projektes informiert. Zudem wurde das detailliertere Projektkonzept – bestehend aus neun Phasen mit geplanten Arbeitsschritten – vorgestellt und zeitlich zugeordnet. Projekt- und Zeitplanung bilden den Rahmen, an dem sich die notwendigen Prozesse anlehnen sollen und der eine zwischen allen Beteiligten abgestimmte Projektdurchführung gewährleisten soll.

Das Projekt „Organisationsentwicklung in der Justizverwaltung“ findet seinen Ursprung im Auftrag der Abteilungsleitung der Abteilung Strafvollzug des Justizministeriums, bei der Durchführung von Maßnahmen zur Reorganisation der Abteilung fachliche Unterstützung zu leisten.

## Studentisches Forschungsprojekt

Die in den Vorbereitungsgesprächen aufgezeigten Aufgaben- und Fragestellungen wiesen ein interessantes Arbeitsfeld für ein studentisches Forschungsprojekt auf. Es umfasst:

- die Erarbeitung einer inhaltlichen und zeitlichen Projektplanung,
- die Planung und Durchführung von entsprechenden Arbeitsschritten sowie
- die Anleitung der Abteilungsmitarbeiter,
- die Entwicklung von Arbeitsmaterialien und Bereitstellung bzw. Vermittlung von notwendigen betriebswirtschaftlichen Informationen.

### Projektphase 1

In der ersten Projektphase wurden die vorgehend beschriebene personelle Besetzung wie auch die Aufgabendefinition innerhalb des Projektes, die Beschreibung des Projektkonzeptes mit zeitlicher Orientierung und jeweiliger Aufgabenzuordnung festgelegt. Das Projektkonzept ist hierbei nicht als starre Größe verstanden worden, sondern vielmehr als flexibler Rahmen, der sich ändernden Projektanforderungen (aufgrund der Einzigartigkeit des Projektes fehlen dokumentierte vergleichbare Projekterfahrungen) anpassen kann.

In diesem Projektabschnitt wurde mit der **Zielfindung und -analyse der Abteilung** begonnen. Als grundlegendes Element bei der Reorganisation der Abteilung durchzieht sie fortlaufend mehrere Projektphasen und half projektrelevante Prozesse, Funktionalitäten und Kompetenzbereiche herauszuarbeiten und aufzudecken. Des weiteren forderte sie eine bewusste Auseinandersetzung der Abteilungsmitglieder mit der Abteilungsstruktur, Abteilungsaufgaben und dem Geschäftsverteilungsplan. Um die Abteilungsmitglieder aktiv in die Neugestaltung der Abteilung mit einzubeziehen und eine hohe Identifikation der Beteiligten mit dem Projekt zu ermöglichen, erfolgte die Zielsammlung innerhalb der Lenkungsgruppe. Die Aufgaben des IFAMS lagen bei diesem Arbeitsschritt in der Darstellung der betriebswirtschaftlichen Bedeutung von Zielen, Anregung und Steuerung der Gesprächsrunden sowie der Strukturierung der erarbeiteten Ziele zu einem Zielkatalog.

### Projektphase 2

Da sich bereits in der zweiten Projektphase Änderungen in den Projektanforderungen ergaben, wurde vom ursprünglich beauftragten Projektkonzept abgewichen und zwei Projektphasen zusammengelegt. Es wurden zeitlich parallel verlaufende Analysen zur Betrachtung der Aktivitäten in der Abteilung in der Gesamtheit aller MitarbeiterInnen einerseits (anhand eines zentral geführten Terminkalenders aller AbteilungsmitarbeiterInnen) und andererseits die individuellen Tätigkeiten und Aufgaben der MitarbeiterInnen in den Referaten analysiert.

Der Geschäftsverteilungsplan bildete die Basis der Analyse, da er die augenblickliche Soll-Organisationsstruktur, d.h. die personelle Zusammensetzung der Abteilung (bezogen auf Aufgabenbereiche), die Aufgaben der Referatsleitungen und Sachbearbeiter sowie die Zusammenarbeit der einzelnen Stellen näher konkretisiert. Ihm wurde die Auswertung des ganzjäh-

rigen Abteilungsterminkalenders gegenübergestellt. Neben den Beziehungen und Kontakten in der Zusammenarbeit jeweils zwischen Referatsleitung und Sachbearbeitung bzw. zwischen verschiedenen Referatsleitungen, konnten auch tendenzielle Aussagen über die in der Vergangenheit realisierte Terminorganisation gemacht werden.

Um einen „**Soll-Ist Vergleich**“ zwischen dem bestehenden Geschäftsverteilungsplan und den real wahrgenommenen Aufgaben aufzustellen, führten alle Abteilungsmitglieder eine **arbeitsplatznahe Selbstaufschreibung** durch. Das IFAMS stellte Informationsmaterial und Arbeitsmaterial bereit, wies die Abteilungsmitglieder in die Selbstaufschreibung ein und schloss diesen Arbeitsschritt durch **persönliche, offene Interviews** ab.

### Projektphase 3

Die Termin- und Selbstaufschreibungsauswertung wurden in der Lenkungsgruppe vorgestellt und diskutiert. In dieser Projektphase wurde basierend auf den Ergebnissen ein **vorläufiges Sollkonzept** entwickelt. Begleitend stellte das IFAMS verschiedene Formen von Aufbauorganisationen und deren Bedeutung im Organisationsablauf vor. Des weiteren flossen die Ergebnisse der Selbstaufschreibungsauswertung in die neue vorläufige **Stellenbeschreibungen** ein, in der die Aufgabenbereiche, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einer Stelle sowie deren wichtigsten Verbindungen zu anderen Stellen (teilweise) neu definiert wurden. Zeitgleich wurden die Aufgaben eines ausscheidenden Mitarbeiters auf die verbleibenden Mitarbeiter übertragen.

In einem weiteren Arbeitsschritt wurden die gesammelten Ergebnisse dem erarbeiteten **Zielkatalog** gegenübergestellt und die **Ziele in eine Bedeutungs- sowie Zeithierarchie** eingebracht. Um sie operational, damit umsetzbar und überprüfbar zu machen, wurden innerhalb der Abteilung Arbeitsgruppen gebildet, die die mit ihnen vereinbarten und ihnen zugeordneten Ziele weiter zu bearbeiten und mit messbaren Größen (**Zielkennzeichen**) zu versehen hatten.

Da dieser Zielfindungs- und Bearbeitungsprozess noch nicht abgeschlossen ist und personelle Fragestellungen noch nicht vollständig geklärt sind, kann an dieser Stelle nur ein vorläufig erarbeitetes Sollkonzept beschrieben werden, das in der zweiten Jahreshälfte 2003 weiter zu präzisieren sein wird.

### Resümee

Das Projekt eignet sich als studienbegleitendes Forschungsprojekt besonders wegen der gegebenen Möglichkeiten, Studieninhalte des Studienschwerpunktes Management in sozialen Einrichtungen mit den interessanten und vielseitigen Arbeitsfeldern der Abteilung Strafvollzug im Ministerium der Justiz zu verbinden. Zum einen bietet das Arbeiten innerhalb eines solchen Rahmens ein enorm großes Lernpotenzial im Bereich der Wissensvermittlung und -erprobung anhand von Reorganisationsprozessen (Reengineering), der Analyse und Gestaltung von Ablauf- und Aufbauorganisationen von Landesverwaltungen. Den Studierenden ermöglicht diese Form der Projektarbeit eine praktische Umsetzung des bereits vorhandenen theoretischen Wissens, mit dem Effekt, dem gelernten Fachwissen eine neue Bedeutung und ein neues Verständnis zukommen zu lassen. Dieses Fachwissen wird nicht nur vertieft, sondern die Qualität, sich Fachwissen selbstständig anzueignen und es entsprechend anzuwenden, steigt. Dies beeindruckte uns beteiligte Studierende am nachhaltigsten. Unternehmensspezifische Managementaufgaben und -probleme kennen- und handhaben zu lernen, strategisches Planungs-Know-how aufzubauen und praktische Kenntnisse im Umgang mit Führungstechniken zu gewinnen, stellt eine nicht unbeachtliche Herausforderung dar.

Aber vor allem erlauben die gewonnenen Erfahrungen eine bessere (Selbst-) Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, die sich besonders in steigender Flexibilität auf sich ändernde Anforderungen – sowohl in der praktischen Arbeit außerhalb der Hochschule als auch in den Studienarbeiten – zeigt. ■

#### Kontaktadresse:

Institut für angewandtes Management  
in der Sozialwirtschaft (IFAMS-Institut)  
Fachhochschule Mainz  
Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss  
An der Bruchspitze 50  
55 122 Mainz

Tel.: 06131 – 628-178  
Fax: 06131 – 628-245  
e-mail : ifams@wiwi.fh-mainz.de  
homepage: IFAMS.de