

Zeitschrift der Vereinigung  
der höheren Führungskräfte  
der Deutschen Bundespost  
31. Jahrgang  
Februar 1995



HEFT 1

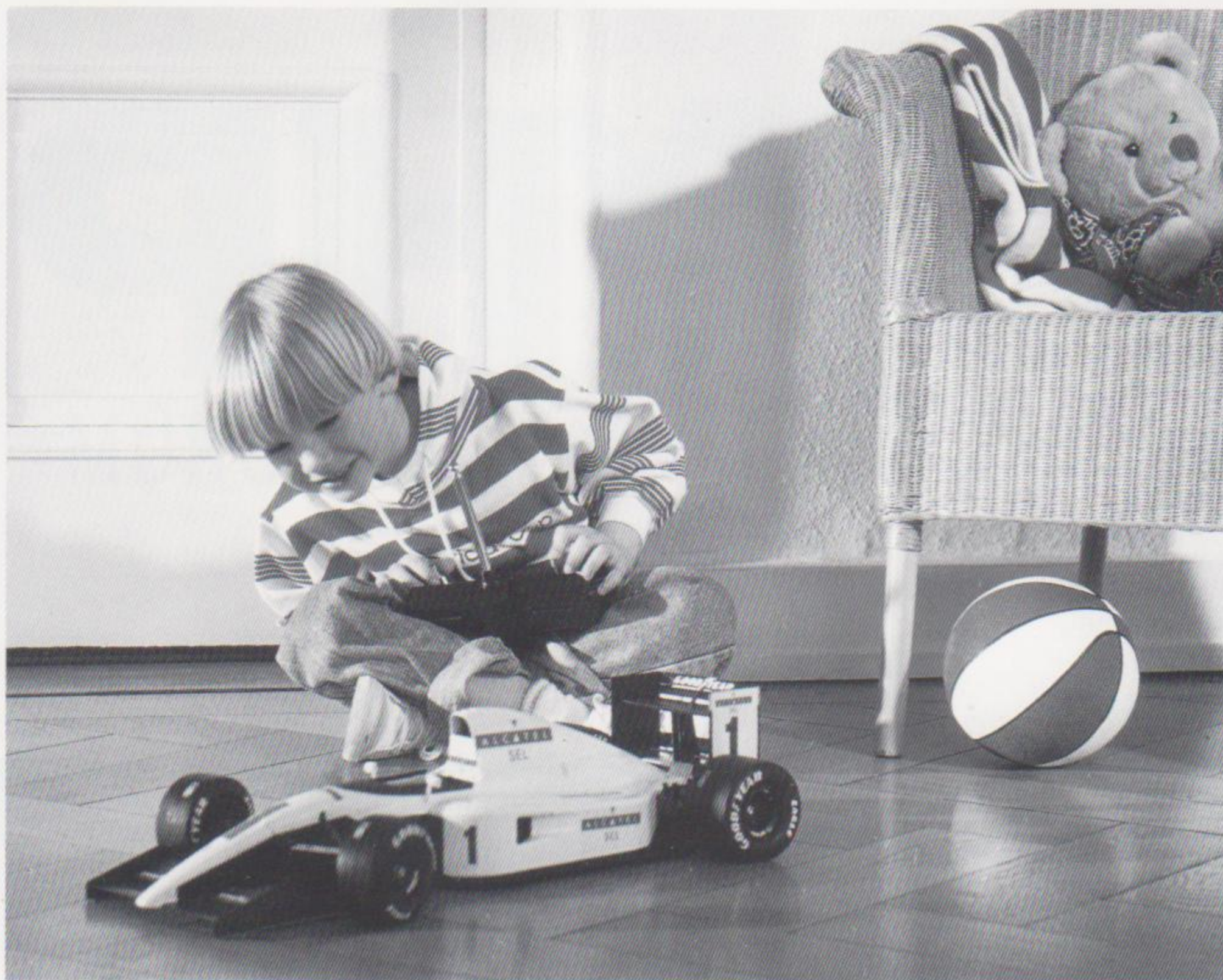
# Arbeitsvertrag – was nun?



In dieser Ausgabe:

Öffentlicher Dienst  
vor grundlegenden  
Reformen?

Was wird aus dem  
Hoheitsbereich?



## Komplexe Technik kinderleicht bedienen: Alcatel 1000 S12

Mit dem neugestalteten Betreiberplatz für die Vermittlungsstellen Alcatel 1000 S12 geht alles fast wie auf Knopfdruck: Tausende Anschlußteilnehmer und umfangreiche Softwarepakete mit unterschiedlichsten Leistungsmerkmalen sind ganz einfach zu dirigieren.

Denn unter dem Motto „Betreiben '94“ hat Alcatel SEL ein Systemkonzept entworfen, das die Betreiber digitaler Vermittlungsstellen durch komfortable Menüs führt – so daß keine „Lotsen“ mehr nötig sind. Grafische Oberflächen und aufgabenorientierte Benutzerführung helfen dabei.

Diese unkomplizierte Bedienung mit automatisierten Abläufen garantiert hohe Wirtschaftlichkeit, effektives Netzmanagement und flexibles Reagieren auf Kundenwünsche.

Modernes „Betreiben '94“:

Vermittlungssystem Alcatel 1000 S12. Alcatel SEL AG, Vermittlungssysteme, Lorenzstraße 10, 70435 Stuttgart, Telefon (07 11) 8 21-0, Telefax (07 11) 8 21-11 11.

Alcatel.

Ihr verlässlicher Partner für Kommunikationssysteme.



# INHALT

Zeitschrift der Vereinigung  
der höheren Führungskräfte  
der Deutschen Bundespost (VHP)

31. Jahrgang, Februar 1995 · Heft 1

## 5 ▼ Titel

Arbeitsverträge für außertarifliche Angestellte  
Eine Checkliste  
Dietrich Leusmann



## 4 ▼

Jetzt gibt es »Leitende Angestellte«  
Peter Freis

## 10 ▼

Was wird aus dem Hoheitsbereich?  
Gespräch mit dem Parlamentarischen  
Staatssekretär Dr. Laufs

## 11 ▼

Öffentlicher Dienst vor grundlegenden Reformen?  
Johann Paffen

## 16 ▼

25 Jahre Führungsakademie  
Trainingszentrum und Kommunikationsplatt-  
form feiert Jubiläum



## 17 ▼

Schlaglichter  
Ein Lotse ging von Bord  
Delegiertentag 1995 in Bonn

## 18 ▼

»Anwalt aller höheren Führungskräfte«  
Bundesvorstands- und Beiratssitzung stellte Weichen

## 19 ▼

Mitglieder-Service

## 20 ▼

Führen kann nur, wer sich selbst führen kann  
Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen  
Arbeit, Freizeit und Familie Teil I  
Prof. Dr. Klaus Linneweh

## 23 ▼

Das Konzentrationszentralitätszentrum  
Alles zentral, aber nichts unter einem Hut  
Dr. Frieder Lauxmann

## 24 ▼

Verzeichnis von Bundesvorstand  
und Bezirksvereinen

## Impressum

VHP-FORUM  
Zeitschrift der Vereinigung der höheren  
Führungskräfte der Deutschen Bundespost  
(VHP)  
Herausgeber: Bundesvorstand der Vereini-  
gung der höheren Führungskräfte der Deut-  
schen Bundespost (VHP),  
Postfach 10 10 40, 70009 Stuttgart.

Redaktion: Klaus Stuchlich (verantwort-  
lich), Otto Bohner, Joachim Völz, Andreas  
Zimmer.  
Anschrift der Redaktion: Postfach 10 10 40,  
70009 Stuttgart,  
Telefon: Stuchlich (07 11) 100-14 00,  
Bohner -23 00, Völz -2010, Zimmer -14 20.  
Telefax: (07 11) 100-14 64

Die mit Namen gekennzeichneten Beiträge  
geben die persönliche Meinung des Verfasser  
wieder. Wenn sich diese mit der Mei-  
nung des Bundesvorstandes deckt, wird  
dies ausdrücklich erwähnt.  
Um Zusendung von Manuskripten wird  
gebeten.

Verkaufspreis wird durch Mitgliedsbeitrag  
abgegolten.

Druck: W.H.K.-Druck, Hagstraße 2,  
74417 Gschwend

## Leistungsabfall

nach seelisch-körperlicher Überlastung,  
schwerer Krankheit, **Krebstherapie** oder OP.

## Durchblutungsstörungen

von Kopf und Beinen, Hörsturz, **Migräne**,  
Ohrrauschen, Schwindel, Vergeßlichkeit.

## Gelenkerkrankungen

Arthrose (Gelenkverschleiß), Gicht,  
Tennisellbogen, Wirbelsäulenschmerzen, vor  
oder nach **Bandscheiben**-OP.

*Ganzheitliche und naturheilkundliche  
Untersuchungen und Behandlungen ohne  
Nebenwirkungen stehen bei uns im Vordergrund.*

**NaturaMed**  
KLINIK

D-88339 Bad Waldsee, Badstr. 31G,  
Tel. (0 75 24) 99 0150, Fax (0 75 24) 99 0125  
Klein aber fein, §30, beihilfefähig  
Leitender Arzt: Dr. med. Vinzenz Mansmann

# Jetzt gibt es »Leitende Angestellte«

Peter Freis, Deutsche Post, Bonn

Die Umwandlung der Unternehmen der Deutschen Bundespost in die Rechtsform der Aktiengesellschaft bringt neben vielen anderen Änderungen für viele Mitglieder unserer Vereinigung die neue Situation, daß sie als Arbeitnehmer nicht Angestellte, sondern »leitende Angestellte« sind. Dies gilt auch, wenn sie Beamte bleiben. Beamte sind diesen Gruppen nach ihrer jeweiligen Beschäftigung zuzuordnen (§ 9 (2) PostUmwG).

Mancher mag zwar denken, daß dies nicht wichtig ist, weil sie oder er als Führungskraft keine Interessenvertretung braucht. Dennoch, es wäre ein Verzicht auf rechtlich gesicherte Ansprüche, würden nicht die bei Aktiengesellschaften vorgesehenen Einrichtungen geschaffen und mit Kandidaten des Vertrauens besetzt.

## Zwei wichtige Bereiche seien genannt:

1. Für leitende Angestellte gilt das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) nicht (§ 5 (3) BetrVG). Dafür gibt es das Sprecherausschußgesetz (SprAuG). Das bedeutet, daß der Betriebsrat nicht zuständig ist und z.B. vor jeder Kündigung eines leitenden Angestellten der Sprecherausschuß anzuhören ist.
2. Nach § 15 (2) Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) muß dem Aufsichtsrat mindestens ein leitender Angestellter angehören. Er ist Aufsichtsratsmitglied der Arbeitnehmergruppe Angestellte.

Also muß dieser Platz besetzt werden. Die VHP sich schon seit längerer Zeit mit diesem Thema beschäftigt. Wir meinen, daß wir die Interessen dieser Beschäftigungsgruppe vertreten können und sollten. Ein Meilenstein auf diesem Weg war die Kooperation mit dem Verband Angestellter Führungskräfte (VAF) bereits 1993, der uns mit Rat und Tat (z.B. auch vertrauliche Einzelberatung bei AT-Verträgen) unterstützt und uns den Zugang zur Union Leitender Angestellter (ULA) ermöglicht. Dieser Rat half uns u.a. auch bei der Erstellung eines Positionspapiers der VHP über

die Zuordnung von Führungsfunktionen zu Funktionen für leitende Angestellte. Wir meinen, daß § 5 BetrVG so auszulegen ist, daß beim Postdienst alle GBL und FBL der Generaldirektion, Präsidenten und AbtL der Direktionen und Leiter und AbtL der Niederlassungen dazu gehören. Dies wären etwa 1500 Funktionen, d.h. etwa 0,5 % des voraussichtlichen Personalbestands (Siemens: 2,3 % = 4300 LA).

Wir haben dies dem Vorstand vorgetragen, und werden uns weiter dafür einsetzen.

## Was war zu tun?

Den dringendsten Handlungsbedarf gab es bei der Besetzung des Aufsichtsrates. Um schon im Gründungsaufsichtsrat vertreten zu sein, dessen Arbeitnehmer nicht gewählt, sondern vom Gericht bestellt werden (§ 104 AktG), mußte der Bundesvorstand schnellstens jemand finden und benennen. Dies geschah aus dem Kreis der neu gewählten Mitglieder des Bundesvorstands.

Die eingeleitete Unterschriftenaktion zeigte wesentlich mehr als die geforderten 10%, um evtl. einen Ergänzungsantrag nach § 104 AktG zu stellen.

Sollte das Gericht in nächster Zeit diesem zustimmen, würde das Mandat bis spätestens zur Beendigung der Hauptversammlung gelten, die über die Entlastung für das erste Voll- oder Rumpfgeschäftsjahr beschließt, d.h. bis 1996 (§ 30 (3) AktG).

## Wie geht es weiter?

Bis dahin muß das im MitbestG geregelte Verfahren der Wahl der Aufsichtsratsmitglieder durch Delegierte durchgeführt sein. Dabei müssen unter den Delegierten der Angestellten die leitenden Angestellten entsprechend ihrem zahlenmäßigen Verhältnis vertreten sein. Dieses Prinzip gilt nicht nur für die Delegierten, sondern auch für die zu wählenden unternehmensangehörigen Aufsichtsratsmitglieder der Angestellten (..mindestens ein ..). Dabei

wählen die Delegierten der Angestellten alle Aufsichtsratsmitglieder der Angestellten, d.h. der Kandidat für die leitenden Angestellten braucht die Zustimmung der Mehrheit der Gruppe aller Angestellten-Delegierten.

Wenn wir unseren Anspruch weiter aufrechterhalten wollen, brauchen wir VHP-Mitglieder, die bereit sind, sich als Kandidat zur Verfügung zu stellen. Dies wird ein wichtiges Thema unseres Delegiertentages 1995 in Bonn sein.

## Wie entstehen die Sprecherausschüsse?

Die Sprecherausschüsse sind ebenso wie die Betriebsräte möglichst bald zu wählen. Die Wahlvorschriften finden sich im Sprecherausschußgesetz (SprAuG). Es sind Wahlvorstände zu wählen, Wahlvorschläge einzureichen und Wahlen durchzuführen.

Da die Niederlassungen Postdienst in der Regel weniger als 10 leitende Angestellte haben, ist noch festzulegen, wie zusammengefaßt wird (§ 1 (2) SprAuG). Denkbar wäre, jeweils für den gesamten Bereich einer Spartenleitung einen Sprecherausschuß zu bilden. Je Sprecherausschuß wird ein Mitglied in den Gesamtsprecherausschuß entsandt.

Als Alternative kann statt dessen ein einziger Unternehmenssprecherausschuß gewählt werden, wenn dies die Mehrheit verlangt (§ 20 SprAuG).

Die dazu und zu weiteren Fragen notwendigen Erörterungen mit dem Vorstand laufen noch.

Auch dafür werden Damen und Herren der VHP gesucht, die zur Mitarbeit bereit sind. Es ist unser Ziel, daß damit die VHP aktiv teilnimmt an dem Weg der Unternehmen der DBP in die Rechtsform der Aktiengesellschaften:

Dabei vergessen wir nicht, daß wir auch weiterhin die Interessen der Mitglieder vertreten, denen derzeit keine Funktion als leitende Angestellte übertragen wurde und daß der Nachwuchs für die Führungsfunktionen und damit unsere Zukunft in den mittleren Führungsfunktionen beginnt. ■

# Arbeitsverträge für außertarifliche Angestellte

## Eine Checkliste

Dietrich Leusmann  
Deutsche Telekom, Stuttgart

Mancher Kollege bzw. manche Kollegin wird über kurz oder lang mit einem Arbeitsvertrag konfrontiert werden. VHP-Mitglieder können sich über außertarifliche Arbeitsverhältnisse beim Verband Angestellter Führungskräfte VAF beraten lassen (siehe VHP-Forum 1/94). Eine weitere Hilfestellung soll folgende Checkliste für Arbeitsverträge bieten.



### A Allgemeines

#### 1. Vertragsform

Es gilt für den Abschluß des Arbeitsvertrages der Grundsatz der Formfreiheit, d.h., Arbeitsverträge können grundsätzlich wirksam mündlich, schriftlich oder durch schlüssiges Verhalten abgeschlossen werden. Den Arbeitsvertrag einer Führungskraft will man aber im allgemeinen schriftlich niederlegen. Dies geschieht auch häufig in Form eines Briefes der Geschäftsleitung, in dem auf mündliche Vereinbarungen Bezug genommen und darum gebeten wird, die beige-fügte Durchschrift unterzeichnet an die Geschäftsleitung zurückzugeben. Jede Seite kann aber nachträglich die Herstellung einer Vertragsurkunde fordern.

Wichtige Ausnahmen von der Formfreiheit sind die §§ 74 ff HGB, wonach die Vereinbarung eines nachvertraglichen Wettbewerbsverbots zu seiner Gültigkeit der Schriftform bedarf (s. H).

Wird bei der Erstellung eines Arbeitsvertrages ein Musterarbeitsvertrag verwendet, muß unbedingt darauf geachtet werden, daß nichtzutreffendes tatsächlich gestrichen wird.

#### 2. Vertragsdauer, Befristung

Aus dem Grundsatz der Vertragsfreiheit folgt, daß grundsätzlich Arbeitsverhältnisse befristet werden können; danach enden sie ohne Kündigung, das Kündigungsschutzge-

setz gilt also nicht (im übrigen gilt das Kündigungsschutzgesetz erst für ein Arbeitsverhältnis, das mehr als 6 Monate ununterbrochen bestanden hat). Befristungen eines Arbeitsverhältnisses bedürfen nach der Rechtsprechung einer besonderen sachlichen Rechtfertigung. Fehlt eine solche Rechtfertigung, gilt das Arbeitsverhältnis als unbefristet. Der Fortbestand des Arbeitsverhältnisses kann durch Klage beim Arbeitsgericht ohne Einhaltung der sonst zu beachtenden 3 Wochenfrist des Kündigungsschutzgesetzes geltend gemacht werden.

#### 3. Probezeit

Die Dauer der Probezeit beträgt in der Regel bis zu 6 Monaten, ausnahmsweise kann eine etwas längere Probezeit vereinbart werden, wenn innerhalb der 6 Monatsfrist eine Beurteilung der Arbeitsleistung nicht möglich ist. Für die Dauer der Probezeit ist die Vereinbarung einer Kündigungsfrist zulässig; die kürzestmögliche Kündigungsfrist beträgt 1 Monat zum Monatsende. Außerordentliche Kündigungen aus einem wichtigen Grund sind jederzeit möglich.



### B Aufgaben- und Verantwortungsbereich

#### 1. Beginn des Arbeitsverhältnisses

#### 2. Tätigkeitsbezeichnung, Arbeitsplatzbeschreibung

Der Vertrag sollte eine Beschreibung der Aufgaben enthalten. Die Formulierung im Arbeitsvertrag könnte z. B. lauten:

- Herr/Frau wird als außertarifliche(r) Angestellte(r) eingestellt; ihm/ihr wird die Leitung der Abteilung ..... übertragen.
- Ihr Aufgabengebiet umfaßt:.....
- Sie sind dem/der Hauptabteilungsleiter(in) ..... unterstellt, der(die) Ihnen weisungsberechtigt ist.

Häufig behält sich ein Unternehmen auch einen Wechsel der übertragenen Tätigkeiten

und des Arbeitsortes vor. Auch dies sollte arbeitsvertraglich klargestellt werden.

#### 3. Dienstort

aus familiären Gründen z. B. kann der Dienstort von überragender Wichtigkeit sein und sollte für diesen Fall vertraglich geregelt sein.

#### 4. Direkte Unterstellung klären

#### 5. Handlungsvollmacht, Prokura

Prokura (§ 49 HGB) und Handlungsvollmacht (§ 54 HGB) sind jederzeit frei widerruflich. Widerruft der Arbeitgeber, obwohl vertraglich Prokura und Handlungsvollmacht eingeräumt waren, kann der Angestellte nicht verlangen, daß ihm diese wieder erteilt wird. Er kann aber Ersatz etwaiger Einbußen verlangen, die er im Rahmen des Arbeitsverhältnisses durch den Entzug der Prokura erleidet.

#### 6. Arbeitszeit

Der Arbeitgeber kann im Rahmen seines Direktionsrechts grundsätzlich die Leistung von Überstunden verlangen. Es sollte deshalb im Arbeitsvertrag versucht werden eine Pauschale zu vereinbaren, die Bestandteil eines angemessenen Gehalts sein kann. Grds. muß aber gesagt werden, daß die Pflicht zur Leistung von Überstunden aus der sog. Treuepflicht folgt, die bei Führungskräften recht weit gehen kann.

#### 7. Versetzungen

Häufig sehen Arbeitsverträge einen Versetzungsvorbehalt innerhalb des Unternehmens oder des Konzerns vor. Es sollte deshalb arbeitsvertraglich geklärt sein, ob bei einer Versetzung die mit einem Wohnsitzwechsel verbundenen Kosten und in welcher Höhe vom Arbeitgeber übernommen werden.

Wenn keine arbeitsvertragliche Regelung über den Arbeitsort besteht, ist die Verset-



# Arbeitsverträge für außertarifliche Angestellte

zung des Arbeitnehmers eine einseitige Maßnahme des Arbeitgebers, die in seinem Direktionsrecht wurzelt. Das Direktionsrecht kann nachträglich eingeschränkt worden sein, wenn sich die Arbeitspflicht auf eine bestimmte Tätigkeit an einem bestimmten Ort konkretisiert hat.

Eine solche Konkretisierung kann - was im Einzelfall geprüft werden muß - eintreten, wenn neben einer längeren Zeitspanne besondere Umstände eintreten, aus denen sich ergibt, daß der Arbeitnehmer zukünftig nur noch diese Arbeit machen soll. Solche besonderen Umstände sind z.B. die Ausbildung, Beförderung, Übertragung von Führungsaufgaben usw.

Das Direktionsrecht umfaßt jedenfalls nie die Befugnis zur Versetzung auf einen Arbeitsplatz mit geringerer Vergütung.

## 8. Nebentätigkeit

Bei Führungskräften wird die Ausübung von entgeltlichen Nebentätigkeiten im Arbeitsvertrag geregelt.

Solche Formulierungen sind z. B.:

- Jede entgeltliche (manchmal auch unentgeltliche) ausgeübte Nebentätigkeit bedarf der vorherigen Zustimmung des Unternehmens. Die Zustimmung ist zu erteilen, wenn die Nebentätigkeit die Wahrnehmung der dienstlichen Aufgaben zeitlich nicht oder allenfalls unwesentlich behindert und sonstige berechnete Interessen des Unternehmens nicht beeinträchtigt werden. Berechnete Interessen des Arbeitgebers werden in der Regel nur entgegenstehen, wenn
- der Arbeitnehmer seine Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis nicht mehr erfüllen kann
- die Nebentätigkeit zugleich Konkurrenzfähigkeit ist.

Grundsätzlich besteht ein Anspruch auf Gehaltsfortzahlung auch dann, wenn der Arbeitnehmer in seiner Nebentätigkeit einen Unfall erlitt, durch den er arbeitsunfähig wurde.



## C Vergütung

### 1. Grundgehalt

### 2. Erfolgsbeteiligung

Vereinbarungen in Arbeitsverträgen sehen in der Regel bzgl. der Vergütung einen fixen und einen variablen Anteil vor. Die Vergütung besteht also üblicherweise aus

- Festgehalt
- 13. Gehalt (Weihnachtsgratifikation)
- Urlaubsgeld häufig zusätzlich aus
- Umsatzprovision
- Erfolgsbeteiligung

Die entsprechenden Vereinbarungen können beliebig kombiniert werden. Auch sind die unterschiedlichsten Berechnungsmethoden für Umsatzprovision und Erfolgsbeteiligung denkbar. Wichtig ist deshalb, daß die Berechnungsmethode eindeutig definiert und im Arbeitsvertrag umrissen wird. Möglich ist auch eine schriftliche zusätzliche Vereinbarung zwischen den Vertragsschließenden.

Formulierungen im Arbeitsvertrag bzgl. des fixen Bestands der Vergütung könnten lauten:

- Der(Die) Mitarbeiter(in) erhält ein Bruttomonatsgehalt von DM ....., zahlbar am Ende eines Monats für den abgelaufenen Monat. Die Zahlung erfolgt bargeldlos.
- Der(Die) Mitarbeiter(in) erhält eines Weihnachtsgratifikation in Höhe eines Bruttomonatsgehalts zusammen mit dem Novembergehalt. War der(die) Mitarbeiter(in) weniger als 12 Monate im Kalenderjahr tätig, so erhält er(sie) für jeden vollen Beschäftigungsmonat 1/12 der Weihnachtsgratifikation.
- Der (Die) Mitarbeiter(in) erhält zusätzlich Urlaubsgeld in Höhe von DM ....., brutto im Jahr, das im Monat Juni abzurechnen und auszuzahlen ist. Beginnt oder endet das Arbeitsverhältnis im Laufe des Kalenderjahres, so wird das Urlaubsgeld zeitanteilig für jeden vollen

Beschäftigungsmonat berechnet und ausgezahlt.

Wichtig ist die Vereinbarung der Fälligkeit der Gesamtzahlung oder der Abschlußzahlungen. Auch die Vereinbarung einer Quotierung wie hier bei der Formulierung der anteiligen Zahlung von Weihnachtsgratifikation und Urlaubsgeld ist unbedingt zu empfehlen.

Eine Vereinbarung, wonach Provision oder Erfolgsbeteiligung nicht gezahlt wird, wenn das Arbeitsverhältnis nicht während des ganzen Wirtschafts-/Kalenderjahres bestanden hat, ist rechtlich äußerst bedenklich. Diese Widerrufsvorbehalte sind nach der Rechtsprechung z.B. für betriebliche Sozialleistungen zulässig; die Gerichte überprüfen die Widerrufsvorbehalte aber auf Billigkeit hin. Insbesondere bei Vergütungsbestandteilen sind Widerrufsvorbehalte häufig unwirksam.

Eine Klausel, wonach an außertarifliche Beschäftigte eine Tarifierhöhung nicht in vollem Umfang weitergegeben werden muß, ist zulässig.

Sind Gehaltsanpassungen nicht vertraglich vereinbart, muß der Arbeitgeber aus dem Gleichbehandlungsgrundsatz heraus allgemeine Lohnerhöhungen im Betrieb auch außertariflichen Angestellten zugute kommen lassen.

## 3. Überstundenregelungen siehe B Anmerkungen zu 6.

Bei Führungskräften steht grundsätzlich in Arbeitsverträgen die Klausel, daß mit der Zahlung der Vergütung in etwa geleistete Über- und Mehrarbeit pauschal abgegolten ist.

## 4. Zahlungsmodalitäten

## 5. Vergütungsüberprüfung

Vereinbaren Sie im Arbeitsvertrag, in welchen Zeitabständen die Vergütung und die variablen Vergütungsbestandteile überprüft werden. Eine jährliche Überprüfung ist üblich.

## 6. Arbeitsverhinderung und Gehaltsfortzahlung

Wird der Arbeitnehmer an der Ausübung seiner ihm vertragsmäßig obliegenden Tätigkeit durch Krankheit, Unfall oder sonstige Umstände, die zu einer vorübergehenden Arbeitsunfähigkeit führen, gehindert, so erhält er Krankenvergütung. Anspruch auf Krankenvergütung besteht nicht, wenn er die Arbeitsunfähigkeit verschuldet hat. Für den Krankheitsfall sieht das Gesetz eine vertraglich zu Lasten des Arbeitnehmers nicht abänderbare Fortzahlung der Bruttovergütung von 6 Wochen vor. Bei Führungskräften ist es üblich, diese Frist auszudehnen.

Zur Vergütung, die im Krankheitsfall fortgezahlt wird, gehören:

- Grundgehalt
- Zuschläge (z.B. Mehrarbeitszuschläge)
- Leistungszulagen und Prämien
- Provisionen
- Erfolgsbeteiligungen

Gewinnbeteiligungen und Tantiemen, die während der Arbeitsunfähigkeit fällig werden, müssen auch während der Arbeitsunfähigkeit ausgezahlt werden. Sie werden aber nicht bei der Krankenvergütung berechnet, da sie sonst der Arbeitnehmer doppelt erhalten würde.

Leistungen aus einer Krankenversicherung oder einer Unfallversicherung sind auf den Gehaltsfortzahlungsanspruch nicht anzurechnen.

Beruhet die Arbeitsunfähigkeit auf einem Ereignis, für das ein Dritter Schadenersatz zu leisten hat, ist der Arbeitnehmer verpflichtet, seine Schadenersatzansprüche insoweit an den Arbeitgeber abzutreten, als er Gehaltsfortzahlung erhält.



### D Nebenleistungen

#### 1. Krankenversicherung

Angestellte, die in der gesetzlichen Krankenversicherung nicht pflichtversichert sind (bei Führungskräften der Normalfall),

weil ihr Jahresentgelt die Versicherungspflichtgrenze überschreitet oder weil sie sich von der Versicherungspflicht in der gesetzlichen Krankenversicherung befreien ließen, haben einen Anspruch auf einen Zuschuß zum Krankenversicherungsbeitrag. Hat der Angestellte die freiwillige Versicherung in der gesetzlichen Krankenversicherung gewählt, zahlt der Arbeitgeber die Hälfte des von dieser Kasse erhobenen Beitrages. Wählt der Angestellte eine private Krankenversicherung, muß der Arbeitgeber die Hälfte des Beitrages der bei Bestehen der Versicherungspflicht zuständigen gesetzlichen Krankenversicherung zahlen, höchstens aber die Hälfte des in der privaten Krankenversicherung tatsächlich bezahlten Beitrags.

#### 2. Unfallversicherung

Außertarifliche Angestellte fallen wie alle anderen Arbeitnehmer unter die gesetzliche Unfallversicherung (§ 539 RVO). Häufig wird in Arbeitsverträgen darüber hinaus als zusätzliche soziale Absicherung der Abschluß einer privaten Unfallversicherung durch das Unternehmen zugunsten des Arbeitnehmers vereinbart. Sie gilt in der Regel für den dienstlichen und privaten Bereich, es muß sich also nicht um einen Arbeitsunfall handeln. Die Versicherung kann für den Todesfall und/oder im Falle der Vollinvalidität gelten. Die Pflicht, den daraus resultierenden geldwerten Vorteil zu versteuern, geht, wenn nicht anders vereinbart ist, in der Regel zu Lasten des Arbeitnehmers, ebenfalls darauf entfallende Arbeitnehmeranteil zur Sozialversicherung.

#### 3. Haftpflichtversicherung

In Fragen der Haftung des Arbeitnehmers ist vieles noch völlig unklar. In der Rechtsprechung wurde der Begriff der gefahrgeneigten Arbeit entwickelt, um eine Haftungseinschränkung der Arbeitnehmer für besonders risikoreiche Arbeiten zu erreichen. Von gefahrgeneigter Arbeit spricht man, wenn die Eigenart der vom Arbeitnehmer zu leistenden Arbeit es mit großer

Wahrscheinlichkeit mit sich bringt, daß auch dem sorgfältigen Arbeitnehmer gelegentlich Fehler unterlaufen, die zwar vermeidbar wären, mit denen aber angesichts der menschlichen Unzulänglichkeiten erfahrungsgemäß zu rechnen ist.

Nach bisheriger Rechtsprechung mußte der Arbeitnehmer nur dann haften, wenn er einen Schaden vorsätzlich oder grob fahrlässig herbeigeführt hatte, ansonsten wurde der Schaden je nach Verschulden gequotelt.

Ob Haftungserleichterungen in Betracht kommen, wenn die Arbeit nicht gefahrgeneigt ist, wird der Gemeinsame Senat der Obersten Gerichtshöfe des Bundes in Kürze entscheiden. Vertraglich kann die Haftung anders geregelt werden.

In vielen Unternehmen werden Betriebshaftpflichtversicherungen abgeschlossen. Es sollte geklärt werden bei Abschluß des Arbeitsvertrages, ob sie auch für außertarifliche und leitende Angestellte gelten. Diese Versicherungen erstrecken sich, wenn nicht der Unternehmer als Versicherungsnehmer selbst für schadensverursachendes Verhalten eines Angestellten haftbar gemacht wird, sondern auch dann, wenn der Geschädigte seine Ansprüche gegen den Angestellten direkt richtet, auch auf den Angestellten. Bei entsprechender Vereinbarung kommt die Betriebshaftpflichtversicherung also allen zugute, die im Rahmen betrieblichen Handels schadensersatzpflichtig werden. Der Versicherungsschutz besteht grds. nur für Personen- und Sachschäden. Er kann aber durch Vereinbarung auch auf Vermögensschäden ausgedehnt werden. Dies sollte bei Abschluß des Arbeitsvertrages geklärt sein.



### E Auslagenvergütung

#### 1. Dienstreisen

#### 2. Dienstwagen (private Nutzung)

Bei Nichtvorhandensein eines Dienstwagens wird gelegentlich für dienstliche

Zwecke der Privat-Pkw des Angestellten eingesetzt. In der Regel gibt es dafür Richtlinien des Unternehmens. Sind solche Richtlinien über die Vergütung von Kosten für die Benutzung privater Kfz nicht vorhanden, sollte arbeitsvertraglich geregelt sein, daß alle im Zusammenhang mit Dienstreisen anfallenden Kosten im Rahmen steuerrechtlicher Bestimmungen erstattet werden. Auch sollte im Hinblick auf Haftungsprobleme (s. dazu D) geregelt sein, ob der Angestellte sein privates Kfz nach eigenem Ermessen oder nur mit Einwilligung des Unternehmens für dienstliche Zwecke einsetzen darf. Bestehen keine besonderen Vereinbarungen, kann der Arbeitgeber nicht verlangen, daß der Arbeitnehmer sein privates Kfz für dienstliche Zwecke benutzt.

Überläßt der Arbeitgeber dem Angestellten einen Pkw kostenlos oder verbilligt zur Privatnutzung, ist das ein geldwerter Vorteil, der zum steuerpflichtigen Arbeitslohn gehört und auch der Beitragspflicht zur Sozialversicherungspflicht unterliegt.

Die Überlassung eines Dienstwagens wird in der Regel in einem besonderen Vertrag geregelt.

## F Altersvorsorge

### 1. Ruhegehalt (=betriebliche Altersvorsorge)

### 2. Leistungen an Ehegatte/Kinder im Todesfall des Arbeitnehmers

Betriebliche Altersvorsorge heißen Leistungen der Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenenversorgung aus Anlaß eines Arbeitsverhältnisses (=Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung, BetrAVG). Ob der Arbeitgeber solche Renten an außertarifliche Mitarbeiter oder Hinterbliebene zahlt, ist ihm freigestellt. Das Betriebsrentengesetz sieht zwingend vor allem die Unverfallbarkeit und die Insolvenzversicherung vor. Neben der arbeitsvertraglichen Zusage

einer betrieblichen Altersrente ist auch eine Betriebsvereinbarung möglich. Die Abänderung der betrieblichen Altersversorgung, auch zum Nachteil des Arbeitnehmers, durch Betriebsvereinbarung ist zulässig. Einzelvertraglich kann eine verschlechternde Änderung der Ruhegeldzusage nur mit Zustimmung des Arbeitnehmers erfolgen. Darüber hinaus können Ruhegeldzusagen nur widerrufen werden, wenn

- eine grobe Treuepflichtverletzung des Arbeitnehmers vorliegt
- das Unternehmen in eine wirtschaftliche Notlage gerät.

### 3. Lebensversicherung (z. B. Direktversicherung)

Eine Direktversicherung liegt nach § 1 Abs 2 Satz 1 BetrAVG vor, wenn der Arbeitgeber auf das Leben des Arbeitnehmers eine Lebensversicherung abgeschlossen hat und der Arbeitnehmer oder seine Hinterbliebene aus der Versicherung bezugsberechtigt sind. Möglich ist auch eine solche Versicherung in Form einer Unfallzusatz-, Invaliditätszusatz- oder Berufsunfähigkeitsversicherung.

Beteiligte einer Direktversicherung sind

- der Versicherungsnehmer (=regelmäßig der Arbeitgeber)
- der Versicherte
- der Bezugsberechtigte
- der Versicherer

Wird die Lebensversicherung zur betrieblichen Altersvorsorge eingesetzt, ist regelmäßig der Arbeitgeber Versicherungsnehmer und der Arbeitnehmer bzw. seine Hinterbliebenen Versicherte.

Da der Arbeitgeber regelmäßig Versicherungsnehmer ist, schuldet er dem Versicherer die Beiträge. Deshalb kann er auch die Beitragszahlung einstellen. Ob er dazu gegenüber dem Arbeitnehmer auch berechtigt ist, hängt vom zwischen ihm und dem Arbeitnehmer bestehenden Arbeitsvertrag ab. Eine Klärung diesbezüglich im Arbeitsvertrag ist also wichtig.

Die vom Arbeitgeber gezahlten Prämien

gehören zum Arbeitslohn und sind daher vom Arbeitnehmer zu versteuern (§ 40 b EStG). Aus steuerrechtlichen Gründen darf die Versicherungssumme nicht früher als auf die Vollendung des 60. Lebensjahres des Arbeitnehmers zahlbar sein und die Beiträge müssen vom Arbeitgeber direkt an den Versicherer bezahlt werden.

## G Urlaub

### 1. Urlaubsanspruch

Hier kann wichtig sein, daß der Übertragungszeitraum für nicht genommenen Urlaub klar ist und die Gründe für einen Verfall des Urlaubs bekannt sind.

### 2. Urlaub ohne Bezüge (UoB)

Bei UoB sollte der Vertrag eine konkrete Rückkehrklausel enthalten (z.B. Bei einem Unternehmen mit mehreren Standorten die Organisationseinheit und die Region).

## H Verschwiegenheitspflicht

### 1. Geheimhaltung

Solange das Arbeitsverhältnis besteht, ist der Arbeitnehmer verpflichtet, alles, was er aufgrund seiner Tätigkeit im Betrieb erfährt, geheim zu halten, soweit erkennbar ein Interesse des Arbeitgebers daran besteht. Viele Arbeitgeber legen Wert auf eine arbeitsvertragliche Regelung dieses Punktes. Eine solche Regelung wird häufig auch für die Zeit nach dem Ausscheiden des Arbeitnehmers vereinbart. Das Bundesarbeitsgericht hat den Begriff des Betriebsgeheimnisses dahin umschrieben, daß es sich um Tatsachen im Zusammenhang mit einem Geschäftsbetrieb handeln muß, die nur einem eng begrenzten Personenkreis bekannt und nicht offenkundig sind, und die nach dem Willen des Arbeitgebers aufgrund eines berechtigten wirtschaftlichen Interesses geheimgehalten werden.



# Was wird aus dem Arbeitsrecht mit den grundlegenden Reformen?

## 2. Nachvertragliches Wettbewerbsverbot

Grundsätzlich steht es nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses dem Arbeitnehmer frei, seinem bisherigen Arbeitgeber Konkurrenz zu machen.

Viele Arbeitgeber legen Wert auf eine arbeitsvertragliche oder eine nachträgliche Regelung, wobei häufig die Bestimmungen der §§ 74 ff HGB, die sinngemäß für alle Arbeitnehmer gelten, aufgeführt werden. Wichtig ist, daß die Gültigkeit eines solchen Wettbewerbsverbots von der Schriftform und der Aushändigung einer vom Arbeitgeber unterzeichneten, die vereinbarten Regelungen enthaltenden Urkunde an den Arbeitnehmer abhängt. Wichtig ist auch, daß der Geschäftszweig, für den das Wettbewerbsverbot gelten soll, möglichst genau umschrieben wird.

Ein Wettbewerbsverbot ist nur wirksam, wenn der Arbeitgeber sich verpflichtet, für die Dauer des Verbots eine Entschädigung (=Karenzentschädigung) zu zahlen, die der Höhe nach mindestens die Hälfte der letzten vertragsmäßigen Leistungen ausmacht. Sie ist jeweils monatlich zu zahlen. Das Wettbewerbsverbot gilt höchstens 2 Jahre nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Weitere Einzelheiten sind den §§ 74-75 d HGB zu entnehmen.



## J Beendigung des Arbeitsverhältnisses

### 1. Kündigungsfristen, Kündigung

Die normale gesetzliche Kündigungsfrist für Angestellte beträgt 6 Wochen zum Schluß eines Kalendervierteljahres. Bei Führungskräften werden in der Regel längere Fristen vereinbart. Die gesetzliche Kündigungsfrist verlängert sich nach einer Beschäftigungsdauer

- von 5 Jahren auf 3 Monate
- von 8 Jahren auf 4 Monate
- von 10 Jahren auf 5 Monate
- von 12 Jahren auf 6 Monate

zum Quartalsende.

Dienstjahre, die vor dem 25. Lebensjahr liegen, werden dabei nicht berücksichtigt.

Vom Schutz des Kündigungsschutzgesetzes sind nur Mitglieder des Organs, das zur gesetzlichen Vertretung einer juristischen Person berufen ist, ferner die durch Gesetz, Satzung oder Gesellschaftsvertrag zur Vertretung einer Personengesellschaft (z.B. OHG, KG) berufenen Personen ausgeschlossen.

Die Änderungskündigung durch den Arbeitgeber ist eine Kündigung des bestehenden Arbeitsverhältnisses mit dem gleichzeitigen Angebot der Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses zu geänderten Bedingungen. Der Arbeitnehmer muß, wenn er das Arbeitsverhältnis unverändert fortsetzen will, das Angebot annehmen unter dem Vorbehalt, daß die Änderung nicht sozial ungerechtfertigt ist. Diesen Vorbehalt muß der Arbeitnehmer innerhalb der Kündigungsfrist, spätestens jedoch innerhalb von 3 Wochen nach Kündigungszugang erklären und Kündigungsschutzklage erheben.

### 2. Aufhebungsvertrag

Wird ein Aufhebungsvertrag geschlossen, was jederzeit möglich ist, sollte darin klargestellt werden, welche Ansprüche mit der Beendigung entstehen oder bestehen bleiben.

Es sollte klargestellt sein, ob ein etwa früher vereinbartes nachvertragliches Wettbewerbsverbot bestehen bleibt oder aufgehoben wird.

Etwaige Vergütungs- und Urlaubsansprüche sollten festgehalten werden. Die Rückdatierung einer Aufhebungsvereinbarung führt u. U. zu sozialversicherungspflichtigen Problemen. Wird die Rückdatierung zum Zwecke der Erweiterung oder zum Erhalt von Ansprüchen gegen einen Sozialversicherungsträger vorgenommen, kann der Straftatbestand des Betrugs erfüllt sein.

## 3. Abfindung

Eine Abfindung anlässlich der Beendigung des Arbeitsverhältnisses ist bis zu 24 000 DM steuerfrei. Dieser Betrag erhöht sich nach Vollendung des 50. Lebensjahres und 15 Jahren Vertragsdauer auf 30 000 DM bzw. nach Vollendung des 55. Lebensjahres und 20 Jahren Vertragsdauer auf 36 000 DM. Der darüber hinausgehende Abfindungsteil ist zu versteuern.

Nicht steuerfrei sind Abfindungen, die wegen einer Änderungskündigung gezahlt werden.



## K Schlußbestimmungen

Typische Schlußbestimmungen in Arbeitsverträgen sind

- die Schriftformklausel

Sie bedeutet, daß alles für den Arbeitsvertrag vereinbarte, schriftlich niedergelegt wurde.

Sie bedeutet nicht, daß ein Vertragspartner sich später nicht auf eine mündliche Vereinbarung berufen kann, die er dann aber voll beweisen muß.

- Gerichtsstandvereinbarung

Sie ist für die Zuständigkeit des Arbeitsgerichts wichtig.

- Salvatorische Klausel

Sie besagt, daß die Gültigkeit des Vertrages im übrigen durch einzelne evtl. ungültige Bestimmungen nicht berührt wird.

Rechtsunwirksame Bestimmungen sind durch solche Bestimmungen zu ersetzen, die den von den Vertragsschließenden mit der unwirksamen Bestimmung verfolgten wirtschaftlichen Zielsetzungen am nächsten kommen. ■

# Was wird aus dem Hoheitsbereich?

## Gespräch mit dem Parlamentarischen Staatssekretär Dr. Laufs

Am 08.11.94 haben Herr Burkhart, Frau Dr. Messtorff und Frau Hartkorn ein Gespräch mit dem Parlamentarischen Staatssekretär Dr. Laufs und Herrn Reimann über die Zukunft des Hoheitsbereiches, insbesondere des BMPT geführt.

Im wesentlichen ging es um Fragen der beruflichen Exspektanzen der Mitarbeiter im höheren Dienst, um Motivation und das allgemeine Betriebsklima im BMPT.

Der Bundesvorsitzende der VHP, Paul Burkhart, trug vor dem Hintergrund der anstehenden Umstrukturierung bzw. der Auflösung einzelner Bereiche des BMPT die Sorgen der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Laufbahnspektanzen vor. Dabei brachte er zum Ausdruck, daß gerade wegen der umfangreichen Arbeiten an der Postreform und der Mitwirkung der Beschäftigten an der Umstrukturierung des Hoheitsbereiches das Engagement der Kollegen belohnt und anerkannt werden müsse. Dazu müssen Beförderungsmöglichkeiten auch in Zukunft erkennbar und erreichbar sein. Nur so könne ihre Motivation für die anstehenden großen Aufgaben im Zusammenhang mit der weiteren Liberalisierung der Post- und Telekommunikationsmärkte erhalten bleiben.

Dr. Laufs bestätigte diese Auffassung und versprach, sich auch weiterhin für die Wahrung der Laufbahnspektanzen einzusetzen. Dabei machte er deutlich, daß der Schwerpunkt der künftigen Aufgaben im Hoheitsbereich auf dem Gebiet der Regulierung insbesondere des Telekommunikationssektors läge. Hier kristallisierten sich die Aufgabengebiete Multimedia, Liberalisierung des Sprachtelefondienstes und der Telekommunikationsnetze als vorrangig heraus. Im Bereich der gelben Post wurde das Thema Liberalisierung Infopost angesprochen.

Der Staatssekretär machte vor allem deutlich, daß im Hinblick auf die Umsetzung der Postreform II und die Vorbereitung der weiteren Öffnung der Post- und Telekommunikationsmärkte auf das BMPT als eigenständiges Ressort nicht verzichtet werden könne, was inzwischen im Rahmen der Kabinettsneubildung bestätigt wurde.

Abschließend wies Herr Reimann auf die weiteren beruflichen Perspektiven in der neuen Bundesanstalt für Post und Telekommunikation Deutsche Bundespost in Bonn und Stuttgart sowie in der Unfallkasse Post und Telekommunikation in Tübingen hin.



gen Aufgaben im Hoheitsbereich auf dem Gebiet der Regulierung insbesondere des Telekommunikationssektors läge. Hier kristallisierten sich die Aufgabengebiete Multimedia, Liberalisierung des Sprachtelefondienstes und der Telekommunikationsnetze als vorrangig heraus. Im Bereich der gelben Post wurde das Thema Liberalisierung Infopost angesprochen.

# Öffentlicher Dienst vor grundlegenden Reformen?



Johann Paffen

Die Nachfolgeunternehmen der Deutschen Bundespost (Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG und Deutsche Postbank AG) zählen als Aktiengesellschaften ab 01.01.95 nicht mehr zum öffentlichen Dienst, auch wenn sie zunächst noch zu 100 % im Eigentum des Bundes stehen. Auf Grund der Regelungen des Art. 4 des Gesetzes zur Neuordnung des Postwesens und der Telekommunikation (PT NeuOG) wird ein großer Teil des Personals der Aktiengesellschaften jedoch im Beamtenverhältnis verbleiben. Obwohl ein Teil der Kollegen der bisherigen Laufbahngruppe des höheren Dienstes in ein außertarifliches Angestelltenverhältnis wechseln wird (z. B. Niederlassungsleiter, Abteilungsleiter der Direktionen), bleibt der größte Teil der höheren Führungskräfte auslaufend im Beamtenverhältnis.

Daher wird die VHP als Standesvereinigung der höheren Führungskräfte auch weiterhin ihr Augenmerk auf die Regelungen des öffentlichen Dienstrechts richten müssen. Sie bleibt infolgedessen auch Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft der Verbände des höheren Dienstes (AhD), die sich für die übergreifenden Interessen der höheren Beamten in den verschiedenen Verwaltungen einsetzt.

Seit einem Jahr mehren sich die Stimmen, die eine grundlegende Erneuerung des öffentlichen Dienstes fordern.

Eine Reform des öffentlichen Dienstrechts ist schon seit 25 Jahren in der Diskussion. Bereits im Jahre 1970 setzte die damalige sozialliberale Bundesregierung Brandt/Scheel (Innenminister Genscher) eine Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts ein, die im Mai 1973 ihren Bericht vorlegte. Ihre Vorschläge für eine zeitgemäße Weiterentwicklung eines modernen öffentlichen Dienstes wurden jedoch nur zu einem geringen Teil realisiert; im übrigen versandete die Reform. Insbesondere der Druck der leeren Kassen verhinderte damals die Umsetzung der Reformvorschläge. Man vermißte danach ein Gesamtkonzept für die Zukunft des öffentlichen Dienstes, sondern begnügte sich mit punktuellen Veränderungen bei besonders dringlichen Problemen.

## Perspektivbericht der Bundesregierung über die Fortentwicklung des öffentlichen Dienstes

Ansätze für eine Reform des öffentlichen Dienstrechts enthält nunmehr der am 19.07.94 vom Bundeskabinett verabschiedete Bericht der Bundesregierung über die Fortentwicklung des öffentlichen Dienstes (Perspektivbericht), den der Deutsche Bundestag bereits 1991 angefordert hatte.

Der Bericht enthält drei richtungsweisen- de Schwerpunkte.

Hierzu werden Vorschläge unterbreitet, um

- den Leistungsgesichtspunkt stärker zu betonen
- die Mobilität der Beschäftigten zu erhöhen
- die Bezahlungsregelungen flexibler zu gestalten.

Zur stärkeren Betonung des Leistungsgesichtspunktes sollen in Zukunft durch Geldprämien und befristete Gehaltszuschläge (Leistungszulagen) erheblich über dem Durchschnitt liegende Leistungen im öffentlichen Dienst belohnt werden (bis zum Unterschied von einer Bezahlungsgruppe höher). Im Vordergrund soll dabei die Prämie als »Einmalzahlung« stehen, um den besonderen Belohnungscharakter deutlich herauszustellen und den Gewöhnungseffekt an die zusätzliche Zahlung zu vermeiden.

Ferner sollen Spitzenpositionen (Abteilungs- und Unterabteilungsleiter der obersten Bundesbehörden und alle Behördenleiter) nur noch auf Probe, für zwei Jahre, vergeben werden, damit die Führungskräfte ihre Befähigung erst unter Beweis stellen müssen. Erst nach der Erprobungszeit ist eine Übertragung auf Dauer möglich.

Zur Erhöhung der Mobilität der Beschäftigten sollen Laufbahnwechsel und Abordnung zu anderen Dienstherren (ohne Zustimmung der Beamten) erleichtert werden. Auch eine leichtere Versetzbarkeit von Beamten beim Wechsel des Dienstherrn unter Beteiligung des abgebenden Dienstherrn an den Versorgungslasten wird angestrebt.

Angesichts der gegenwärtigen Haushaltslage sollen all diese Veränderungen kostenneutral durchgeführt werden.

Der Bericht ist von allen Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes - u. a. auch wegen seines Gebotes der Kostenneutralität - kritisiert worden. Auch die innenpolitischen Sprecher der Koalitionsfraktionen, Marschewski (CDU/CSU) und Dr. Hirsch (FDP) haben Ende Dezember 1994 den Perspektivbericht als unzureichend und nicht weitgehend genug bezeichnet. Er bringt tatsächlich keine Vorschläge für eine grundlegende Reform, sondern läuft in erster Linie auf eine vorsichtige Hinführung des Besoldungssystems an Leistungsmaßstäbe hinaus.



# Was wird aus der öffentlichen Dienstleistung?

## Gespräch mit dem sächsischen Ministerpräsidenten

Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß selbst die Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) sich auf ihrem Kongreß im September 1994 in Bremen für die Aufnahme von leistungsbezogenen Vergütungsbestandteilen in künftige Tarifabschlüsse ausgesprochen hat. Die Leistungsprämien dürfen nach dem Willen der ÖTV jedoch nicht vom Arbeitgeber, sondern nur von einer paritätisch besetzten Kommission vergeben werden.

Für uns als Bedienstete der Postunternehmen bringen die Maßnahmen zur Stärkung des Leistungsgesichtspunktes nichts Neues. Befristete Leistungszulagen werden seit der Postreform I bereits gezahlt, und zwar sogar bis zum Unterschied von zwei Bezahlungsgruppen höher und ohne Kostenneutralität. Außerdem erhalten Beschäftigte in Führungspositionen bei den Postunternehmen (Geschäftsbereichsleiter bei Generaldirektionen, Präsidenten, demnächst auch Niederlassungsleiter) schon jetzt zeitbefristete Verträge.

Wie vorsichtig die Bundesregierung an die Vergabe von Spitzenpositionen auf Zeit herangeht, wird dadurch deutlich, daß der ursprüngliche Entwurf des Bundesministers des Inneren eine Übertragung solcher Führungspositionen auf Zeit, z. B. für fünf Jahre, vorsah. Demgegenüber spricht die verabschiedete Fassung der Bundesregierung nur noch von einer Erprobung in Spitzenpositionen (für zwei Jahre).

So richtig die Anregung ist, im öffentlichen Dienst wie in der Wirtschaft gute Leistungen durch Zulagen zu honorieren, so ist bei der Unterscheidung in Grund- und Leistungsvergütung angesichts der Kostenneutralität aus der Sicht der Beschäftigten doch eine gewisse Skepsis angebracht. Denn bei einer solchen Differenzierung ist nur die Grundvergütung pensionsberechtigt, so daß auf diese Weise die Gefahr besteht, daß die Versorgungsansprüche reduziert werden. Ohnehin werden die Stimmen immer lauter, die angesichts der in Zukunft rapide steigenden Pensionslasten eine Kürzung der Beamtenpensionen fordern, wie

zuletzt der sächsische Ministerpräsident Biedenkopf und der Bund der Steuerzahler.

Auf der Beamtenpolitischen Arbeitstagung des Deutschen Beamtenbundes (DBB) in Bad Kissingen bezeichnete Bundesinnenminister Manfred Kanther (CDU) am 19.01.95 die Reform des öffentlichen Dienstrechts als eine der zentralen politischen Aufgaben der kommenden Jahre. Der Umfang staatlicher Tätigkeit müsse konsequent eingeschränkt und die Leistung der Verwaltung kostenneutral gesteigert werden. Er kündigte an, noch in diesem Jahr einen Gesetzentwurf zur Reform des öffentlichen Dienstes vorzulegen.



### Entschließung des Bundesrates zur leistungsorientierten Umgestaltung des Besoldungssystems

In eine ähnliche Richtung wie der Perspektivbericht, aber deutlich weitergehend sind die Anregungen des Bundesrates in der oben genannten, im Juli 1994 verabschiedeten Entschließung, die auf einen Antrag des Landes Baden-Württemberg zurückgeht. Diese Entschließung sieht vor (ebenfalls kostenneutral):

- Einführung von Leistungszulagen
- Umbau der Grundgehaltstabellen mit aufsteigenden Gehältern mit dem Ziel einer deutlichen Verringerung der Zahl der Dienstalters- und Lebensalterstufen, dafür Aufsteigen in längeren Intervallen
- Anheben der Anfangsgrundgehälter bei Absenken der Endgrundgehälter unter Wahrung des Besitzstandes.

Die Bundesregierung wird gebeten, einen Gesetzentwurf zur schnellen Einführung weiterer leistungsorientierter Besoldungselemente mit dem Ziel vorzulegen, eine Öffnungsklausel einzufügen, die dazu ermächtigt, situative Lei-

stungszulagen modellhaft zu erproben. Der Vollständigkeit halber soll nicht unerwähnt bleiben, daß auch die Arbeitsgemeinschaft höherer Dienst (AhD) bereits im Oktober 1993 ein Thesenpapier zur Zukunft des höheren Dienstes unter dem Titel »Effizienzsteigerung und Leistungsgerechtigkeit« vorgelegt hat. Zu den Kernvorschlägen der AhD gehört auch die Forderung nach einem stärker leistungsorientierten Besoldungs- und Beförderungsmodell.

Zu denken gibt die Tatsache, daß die wichtigsten Vorschläge des Perspektivberichtes und der Entschließung des Bundesrates (u. a. Leistungszulagen, Spitzenpositionen auf Zeit, Verringerung der Dienstalterszulagen bei Verlängerung der Intervalle) bereits in dem im Jahre 1973, also vor 22 Jahren, verfaßten Bericht der Studienkommission für die Dienstrechtsreform nachzulesen sind. Jetzt erst scheint die Zeit reif dafür zu sein, diese damals revolutionär anmutenden Vorstellungen zu realisieren.



### Vorstellungen der politischen Parteien zur Reform des öffentlichen Dienstes

Wesentlich progressiver als die Vorschläge im Perspektivbericht der Bundesregierung sind auch die Vorstellungen der großen politischen Parteien. Einzelne Politiker fordern sogar eine Abschaffung des Berufsbeamtentums, so der sächsische Umweltminister Arnold Vaatz (CDU) laut Zeitungsnotiz der Süddeutschen Zeitung vom 21.09.94. Dem hat allerdings Bundeskanzler Helmut Kohl bereits am 19.09.94 einen Riegel vorgeschoben, als er in einem Gespräch mit dem Vorsitzenden des Deutschen Beamtenbundes, Werner Hagedorn, erklärte, das Berufsbeamtentum stehe für ihn »nicht zur Disposition«. Anfang Januar 1995 bekannte er sich erneut zum Berufsbeamtentum, das sich bewährt habe.

Gleichwohl sprechen sich sowohl die Koalitionsparteien CDU/CSU und FDP



als auch die SPD für eine Reform des öffentlichen Dienstes in dieser Legislaturperiode aus. Hier zeichnet sich eine »große Sachkoalition« ab, wie auch der frühere Vorsitzende des Innenausschusses des Bundestages, unser Postkollege Hans Gottfried Bernrath (jetzt Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Post und Telekommunikation), in einem Gespräch mit Vertretern der AfD im September 1994 erklärte.

Dabei beschränken sich die Vorschläge der innenpolitischen Experten der Parteien nicht auf eine Neuordnung des öffentlichen Dienstrechts, sondern haben insbesondere auch eine Reform der Verwaltungsstruktur mit der Einführung zeitgemäßer Organisations- und Führungsstrukturen zum Inhalt. Dabei stehen im Vordergrund

- die Delegation von Entscheidungsverantwortung durch Abbau von Hierarchien und
- die Delegation von Finanzverantwortung, indem man das starre Haushaltsrecht durch eine moderne Kostenrechnung (kaufmännische Buchführung) ersetzt.

Die öffentliche Verwaltung der Zukunft soll schlanker, effizienter und bürgerfreundlicher werden. Hier schlagen sich die allseits gemachten Aussagen vom »schlanken Staat« wider, der sich auf seine Kernaufgaben beschränken soll und den auch der Bundeskanzler in seiner Regierungserklärung vom 23.11.94 proklamiert hat. Die Lean-Management-Konzepte der Wirtschaft sollen in die Staatsbürokratie transferiert werden mit dem Ziel einer »Lean-Administration«.

Nach der Bundestagswahl legte der innenpolitische Sprecher der Unionsfraktion, Erwin Marschewski, der Öffentlichkeit einen Maßnahmenkatalog vor, der in dieser Legislaturperiode umgesetzt werden soll. Außer den im Perspektivbericht der Bundesregierung gemachten Vorschlägen führte er u. a. folgende Punkte an:

- Überprüfung der vom Staat wahrgenommenen Aufgaben auf ersatzlose Streichung oder Privatisierung
- bessere Bezahlung für Mangelbereiche, unter besonderem Wettbewerbsdruck durch die gewerbliche Wirtschaft stehende Verwaltungszweige und Laufbahnen mit besonderen Anforderungen (Sektoralisierung der Besoldung)
- Ausgleich regional unterschiedlicher Lebenshaltungskosten, indem der Ortszuschlag seine ursprüngliche Funktion wiederbekommt (Regionalisierung der Besoldung)
- »Vertreterzulage« für Beamte, die zeitweise Arbeit von abwesenden Dienstkräften miterledigen
- Umschichtung des Lebens Einkommens zugunsten der jungen Beamten, um den Staatsdienst für Nachwuchskräfte attraktiver zu gestalten
- Aufrücken in den Dienstalterstufen abhängig von der individuellen Arbeitsleistung
- flexibler Übergang in den Ruhestand.

Auch in der Bundestagsdebatte zur Regierungserklärung forderte Marschewski eine Reform »an Haupt und Gliedern«. In einem Interview mit der »Allgemeinen Hannoverschen Zeitung« vom 04.01.1995 bekräftigte er diese Aussage und verwies zur Begründung auf die alarmierende Entwicklung der Pensionslasten bei Bund, Ländern und Gemeinden. Diese würden von derzeit 60 Mrd DM auf ca. 100 Mrd DM im Jahr 2005 ansteigen. Daher sei eine Verringerung der Zahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit und mehr Beschäftigung in Teilzeitarbeit nach Auffassung der CDU/CSU-Bundestagsfraktion notwendig. Auch eine Kürzung der Pensionen könne man nicht ausschließen.

Marschewskis Maßnahmenkatalog deckt sich in vielen Punkten mit Vorstellungen des Fraktionsvorsitzenden der SPD-Landtagsfraktion in Baden-Württemberg, Ulrich Maurer, der im Falle eines SPD-Wahlsieges bei der letzten Bundestagswahl als Bundesinnenminister vorgesehen war. Dieser plädierte zusätzlich noch für eine Beschränkung des Beamtenstatus auf hoheitliche Kernbereiche, d. h. nur Justiz, Polizei und Ministerialbeamte. Er will freiwerdende Beamtenposten mit Angestellten besetzen. Er ist sich in der Beschränkung des Beamtenstatus einig mit dem Ministerpräsidenten von Baden-Württemberg, Erwin Teufel (CDU).

Ob hierdurch - wie beabsichtigt - die Kosten für die Verwaltung gesenkt werden können, ist allerdings mehr als zweifelhaft. Während die Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG) Anfang Januar 1995 mit einer hausgemachten Studie an die Öffentlichkeit ging, nach der Beamte wegen der hohen Pensionsverpflichtungen des Staates zwischen 3,6 und 16% mehr kosten als vergleichbare Angestellte, kommen Gutachten des HWWA-Instituts für Wirtschaftsforschung Hamburg und der Finanzminister der Länder Baden-Württemberg, Mayer-Vorfelder (CDU), und Nordrhein-Westfalen, Schleußer (SPD), übereinstimmend zum Ergebnis, daß Beamte nicht teurer sind als Angestellte. Selbst unter Berücksichtigung der in der Ruhestandszeit anfallenden Pensionszahlungen sind Beamte danach um ca. 4 - 5% kostengünstiger. Dabei ist ja auch noch zu berücksichtigen, daß Ruhestandsbeamte ihre Pensionen versteuern müssen, eine Einnahme des Staates, die bei Empfängern von Angestelltenrenten weitgehend entfällt.

Der damalige Vorsitzende des Bundestagsinnenausschusses, Hans Gottfried Bernrath (SPD), hat Anfang November 1994 einen Sonderbeauftragten der Bundesregierung für die Erarbeitung einer durchgreifenden Reform des öffentlichen Dienstes gefordert. Im

übrigen regte er an, die Versorgungslasten durch den Aufbau eines Pensionsfonds finanzierbar zu machen.

Da auch aus den Reihen der FDP-Bundestagsfraktion (u. a. durch den Vizepräsidenten des Deutschen Bundestages, Dr. Burkhard Hirsch) in vielen wesentlichen Punkten ähnliche Positionen vertreten werden wie von den genannten CDU- und SPD-Politikern, scheint manches auf einen weitgehenden Konsens dieser drei Bundestagsfraktionen hinauszulaufen. Dabei ist offenbar die Übereinstimmung der CDU/CSU mit der SPD sogar größer als mit der FDP, die sich stets als Anwalt der Beamteninteressen verstanden hat.

Dies schlägt sich auch darin nieder, daß Hirsch gegen die Übertragung von Führungspositionen auf Zeit »erhebliche Bedenken« geäußert hat, weil die weitere Politisierung des öffentlichen Dienstes und eine Beeinträchtigung der Loyalitätsverpflichtung der Beamtenschaft die Folge sein könnten.

Andere Politiker der FDP, wie ihr Vorsitzender Klaus Kinkel, der das Berufsbeamtentum unangetastet lassen will, und MdB Max Stadler erklärten zu den Vorschlägen aus der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, daß sie keine Kürzung der laufenden Beamtenpensionen und keine Verlängerung der Arbeitszeit über die bisherigen Regelungen hinaus anstreben.

Hirsch schlug im übrigen vor, die Bundesregierung solle eine weisungsunabhängige Reformkommission von Sachverständigen (mehrheitlich Persönlichkeiten außerhalb der staatlichen Verwaltung) einsetzen, die in einem Jahr einen Bericht mit Vorschlägen zur Reform des öffentlichen Dienstes vorlegen soll. Da wird man allerdings hellhörig und sagt sich: Alles schon einmal dagewesen. Außerdem sind viele Vorschläge des Berichts der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts aus dem Jahre 1973 auch heute noch aktuell und verwertbar.

Für Zündstoff in der Diskussion sorgte die Ministerpräsidentin von Schleswig-Holstein, Heide Simonis, die in einem Spiegel-Interview vom 09.01.1995 unter der Überschrift »Kohl auf Trab bringen« eine Grundgesetzänderung forderte, weil die z.T. antiquierten hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums eine zeitgerechte Modernisierung verhinderten. Insbesondere forderte sie eine Neuregelung der Altersversorgung und plädierte dafür, »neu eintretenden und jüngeren Beamten künftig einen hälftigen Beitrag für die bislang kostenlose Altersversicherung abzufordern«. Der Vorsitzende des DBB, Werner Hagedorn, lehnte diesen Vorschlag als Verstoß gegen das verfassungsmäßig abgesicherte Alimentationsprinzip ab. Frau Simonis muß man auch entgegenhalten, daß ohne gleichzeitige Einkommensverbesserungen für diesen Personenkreis das Beamtenverhältnis für Nachwuchskräfte, die im Schnitt deutlich weniger verdienen als in der freien Wirtschaft und auch als vergleichbare Angestellte im öffentlichen Dienst, noch unattraktiver würde.

Auf der Jahrestagung des DBB erklärte auch Hagedorn, daß über die punktuellen Reparaturmaßnahmen hinaus eine grundlegende Reform notwendig sei, warnte aber vor einer Privatisierungshysterie. Seine Organisation werde bis Mitte des Jahres ein eigenes Konzept »Verwaltung 2000« vorlegen.

### Reform des öffentlichen Dienstes von »unten«

Die Reform des öffentlichen Dienstrechts muß vom Bund ausgehen, weil dem Bund nicht nur die ausschließliche Gesetzgebung für Rechtsverhältnisse seiner Bundesbeamten zusteht, sondern auch die Rahmengesetzgebung für alle Beamten der Länder, Gemeinden und anderen Körperschaften, hinsichtlich der Besoldung und Versorgung dieses Personenkreises sogar die konkurrierende Gesetzgebung.

Dies gilt jedoch nicht für die Verwaltungsstruktur-Reform (innere Verwaltungsreform) mit der Einführung zeitgemäßer Organisations- und Führungsstrukturen. Die Kostenlawine, die durch die hohen Personalausgaben und Versorgungslasten auf Bund, Länder und Gemeinden zukommt, und die Haushaltsdefizite veranlassen viele Kommunen, schon jetzt eine radikale Reform in Angriff zu nehmen. Sie versuchen, ihre Kosten dadurch in den Griff zu bekommen, daß sie ihren Verwaltungsapparat zu einem »effizienten, bürger- und kostenorientierten Dienstleistungsunternehmen« umbauen. Voraussetzung dafür ist, daß

- das starre Haushaltsrecht (Kameralistik), das Kostentransparenz verhindert, durch eine moderne Kostenrechnung ersetzt wird
- die Verantwortung einschließlich der Budgetverantwortung möglichst weit nach unten verlagert wird
- ein Controlling im Sinne einer Ressourcenoptimierung eingeführt wird.

Mit diesen Organisationsmaßnahmen einher geht eine Straffung bzw. ein Abbau der Hierarchieebenen, um die Entscheidungswege zu verkürzen.

Beispiele für den Umbau der Verwaltung in »Lean-Administration« sind die Städte Offenbach, Oberhausen und Duisburg. Hier gibt die Kosten-Nutzen-Analyse den Ausschlag, ob eine Aufgabe in einem Amt, einem Eigenbetrieb oder in einer privaten Gesellschaftsform am wirtschaftlichsten durchgeführt wird. Die einzelnen Ämter innerhalb der Verwaltung bestimmen selbst, ob sie eine geforderte Aufgabe mit mehr Personal oder mit höheren Sachausgaben erfüllen wollen. In Offenbach führt im übrigen ein ehemaliger Unternehmensberater (Sozialdemokrat) bei der Haushaltssanierung Regie, der 1990 als Kämmerer in die Lokalpolitik wechselte und der heute dort Oberbürgermeister ist.



# Schlaglichter

Trainingszentrum und Kommunikationsplattform

Geplant ist auch, daß sich die Behörden als Dienstleister bei Ausschreibungen dem Wettbewerb mit privaten Firmen öffnen, z. B. bei der Gebäudereinigung, der Unterhaltung von Parkanlagen oder bei Finanzdienstleistungen, wie dies in Großbritannien und den Niederlanden schon der Fall ist. Bei einem solchen Umbau der Verwaltung zu einem kostenorientierten und wettbewerbsfähigen Dienstleistungsunternehmen, das die Bürger als Kunden betrachtet, würden sich manche Privatisierungen von Leistungen erübrigen. Wie das Beispiel der Postunternehmen zeigt, sind die Beschäftigten im öffentlichen Dienst, die ja nicht fauler oder dümmer sind als die Mitarbeiter in der freien Wirtschaft, durchaus in der Lage, sich auf ein solches System, das ihnen neue Gestaltungsfreiheiten bietet, umzustellen und unternehmerisch zu handeln.

Die leeren Staatssäckel haben auch einige Länder, z. B. Bayern, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein, dazu veranlaßt, ähnliche Überlegungen wie die genannten Städte anzustellen, so daß sich die Verwaltungsreform von unten nach oben ausbreitet.

Allerdings sind der Verwaltungsreform auch Grenzen gesetzt. Man kann den öffentlichen Dienst nicht ohne weiteres mit der gewerblichen Wirtschaft gleichsetzen. So schränkt z.B. die politische und rechtliche Verantwortung der Minister für die ihnen unterstellten Behörden, die man nach unserem Demokratieverständnis kaum wird ändern können, den Handlungsspielraum erheblich ein.



## Fazit

Nachdem eine Reform des öffentlichen Dienstes seit mehr als 20 Jahren zwar immer wieder gefordert, aber nie durchgeführt wurde, spricht jetzt einiges dafür, daß die Realisierung tatsächlich in Angriff genommen wird. Bisher ist die Reform unter anderem an der Kostenfra-

ge gescheitert, weil man davon ausging, daß eine solche Reform, insbesondere des Dienstrechts, deutliche Mehrausgaben verursachen würde. Es entbehrt nicht einer gewissen Pikanterie, daß nunmehr die erheblichen Kostensteigerungen, die auf die öffentlichen Haushalte zukommen, Auslöser für eine Reform, allerdings zunächst weniger des öffentlichen Dienstrechts als vielmehr der Verwaltungsstruktur mit dem Ziel des schlanken Staates sind.

Wenn dieser Umbau der bestehenden Verwaltungsapparate zu kostenorientierten Dienstleistungsunternehmen einmal in Angriff genommen ist, wird die Reform des Dienstrechts die konsequente Folge sein. Denn eine solche »Hochleistungsverwaltung« wird auf Dauer z.B. nicht ohne besondere finanzielle Anreize, also ohne Leistungsorientierung in der Bezahlung, auskommen.

Bedauerlich ist, daß die Reformdiskussion sich seit Anfang dieses Jahres auf die populistischen Themen Privatisierung, Entbeamtung, Personalabbau und Pensionslasten konzentriert. Auch wird in der Öffentlichkeit der Eindruck erweckt, als sei der öffentliche Dienst bisher ineffizient und träge gewesen. Daß dem nicht so ist, beweisen die enormen Aufbauleistungen der öffentlichen Verwaltungen für die Infrastruktur in den neuen Bundesländern.

Trotzdem ist unbestreitbar, daß sich nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die öffentliche Verwaltung den veränderten Rahmenbedingungen der 90er Jahre in Staat und Gesellschaft anpassen muß. Für den Aufbruch in das nächste Jahrtausend braucht sie ein »Fitneßprogramm«. Das bedeutet jedoch nicht, daß die verfassungsrechtlich verankerten Grundstrukturen des öffentlichen Dienstes (u. a. des Berufsbeamtentums als Institution) aufgegeben werden müssen.

Notwendig erscheint allerdings eine zeitgemäße Modernisierung des Berufsbeamtentums und eine Überprüfung, ob alle Funktionen, die bisher in der Lei-

stungsverwaltung von Beamten ausgeübt werden, auch in Zukunft Beamten vorbehalten bleiben müssen. Wenn sich das Berufsbeamtentum nicht weiterentwickelt, ist das Wasser auf die Mühlen seiner Gegner, die ihm Immobilität, Unflexibilität und sogar Reformunfähigkeit vorwerfen. ■

# 25 Jahre Führungsakademie

## Trainingszentrum und Kommunikationsplattform feiert Jubiläum

Mit einem Festakt wurde am 2. Dezember 1994 das 25jährige Bestehen der Führungsakademie in Bad Honnef gewürdigt. Über 250 Gäste aus den Reihen der Telekom sowie aus Politik und Gesellschaft nahmen an der Feierstunde teil.

Den Festvortrag hielt Prof. Dr. Rolf Wunderer von der Hochschule St. Gallen zum Thema »Die Entwicklung der Mitarbeiter zu Mitunternehmern - eine Kernaufgabe für Führungskräfte«. Auf diesen interessanten Beitrag werden wir in einer der nächsten Ausgaben des VHP-Forum zurückkommen.

Die Würdigung der Führungsakademie erfolgte durch den Personalvorstand der Telekom, Frerich Görts. Er bescheinigte der Bildungseinrichtung 25 Jahre sehr erfolgreich auf dem Gebiet der Führungskräfteentwicklung gewirkt zu haben. In seiner Ansprache machte Görts ferner deutlich, daß der systematischen Weiterbildung und dem permanenten Angebot von Entwicklungsmaßnahmen beim Unternehmen Telekom eine entscheidende Bedeutung zukomme.

Die Verwirklichung des Ziels, einer der Global Player zu werden, erfordere Führungskräfte von internationalem Format. Der Akademie wachse deshalb als Trainingszentrum und Kommunikationsplattform eine wichtige Aufgabe zu. Sie trage durch ihre Arbeit wesentlich dazu bei, den Meinungsbildungsprozeß im Unternehmen zu unterstützen und die Unternehmenspolitik und -strategie für das Management transparent zu machen.

Die Akademie sei in einer Phase der Dezentralisierung und der Verlagerung von Aufgaben in Tochtergesellschaften auch ein Gestalter der einheitlichen Führungskultur für den gesamten Telekom-Konzern. In Bad Honnef Sorge man durch die kontinuierliche Entwicklung für eine bedarfs- und zeitgerechte Qualifikation nachrückender Managergenerationen - auch mit den notwendigen Kenntnissen des weltweiten Umfeldes. Der Personalvorstand abschließend: »Die Akademie soll weiterhin ein Ort geistiger Arbeit, ein wichtiges Trainingszentrum, eine Platt-



*Stätte der Begegnung: Führungsakademie in Bad Honnef.*

form für die konzernübergreifende Begegnung und ein Haus sein, in dem auch die Kunst und Kultur ein bleibendes Gastrecht besitzen«

### Zur Historie

Am 15. September 1969 verkündete der damalige Postminister Dr. Werner Dollinger die Errichtung einer »Akademie für Führungskräfte der Deutschen Bundespost«. Die neue Einrichtung sollte die bisherigen Veranstaltungsangebote zur Führungskräfteentwicklung hinsichtlich ihrer Ziele, Inhalte und Methoden besser konzipieren, koordinieren und in ihrem Umfang erweitern. Unter dem ersten Präsidenten Dr. Ernst Herrmann wurden inhaltliche und methodische Erfahrungen aus der jahrzehntelangen erfolgreichen Führungskräfteentwicklung der Deutschen Bundespost übernommen und um eine entschiedener Bedarfsorientierung ergänzt.

Bei der Akademie wurde Anfang der 70er Jahre die »Leitlinie für die Zusammenarbeit und Führung bei der Deutschen Bundespost« entwickelt und den Führungskräften vermittelt.

Am 01. Oktober 1973 wurde die Leitung der Akademie Dr. Hans Jäger übertragen. Mit ihm gewannen die spezielle Persönlichkeitsentwicklung, die Mitarbeiterführung und die Vermittlung von Orientie-

rungswissen an Gewicht. In dieser Phase erfuhr das Weiterbildungsangebot eine deutliche quantitative Erweiterung.

Ende 1982 konnte die Akademie ihr eigenes modernes, architektonisch und funktional gelungenes Lehr- und Trainingszentrum in Bad Honnef beziehen.

Im Februar 1983 übertrug der damalige Bundespostminister Dr. Schwarz-Schilling die Leitung der Akademie an Erhard Meinel. Die Ära unter seiner Leitung wird mit den Marksteinen der Postreform I und der Wiedervereinigung Deutschlands mit der damit verbundenen Eingliederung des Führungspersonals aus den neuen Bundesländern in die Geschichte der Akademie eingehen.

Jetziger Leiter ist Friedrich Weiser. Sein Ziel ist es, die Akademie den Anforderungen der unternehmerischen Neubestimmung und der Globalisierung der Telekom anzupassen.

### Sitz im Beirat gefordert

Die VHP gratuliert der Führungsakademie zu ihrem Jubiläum. Für die höheren Führungskräfte war und ist die Akademie eine wesentliche Plattform zur Weiterbildung und Kommunikation. Erinnert werden muß in diesem Zusammenhang aber auch an die bislang unerfüllt gebliebene Forderung der VHP, als Interessensvertretung der höheren Führungskräfte im Beirat der Bildungseinrichtung vertreten zu sein. ■

# Schlaglichter

## Ein Lotse ging von Bord

Der Donnerschlag ist verklungen, die Betroffenheit hält an:

Helmut Ricke ging von Bord!

Ein Lotse, der das Schiff verläßt, bevor es das freie Fahrwasser erreicht hat, muß gewichtige Gründe dafür haben. Hier sind es persönliche, also solche, die in einer Person oder in Personen liegen.

Er war der Chef in einer Zeit, in der Großartiges bewegt wurde: Der Schritt von einer öffentlichen Verwaltung zum Unternehmen, die Zuwendung zu Markt und Kunden, die einmalige telekommunikative Aufholjagd in den neuen Bundesländern und die Internationalisierung und Globalisierung unserer unternehmerischen Aktivitäten.

Die Persönlichkeit von Herrn Ricke war Garant dafür, daß über alle Hektik des Tages hinweg das Persönliche und Menschliche



nicht zu kurz kam. Wir anerkennen mit hohem Respekt, daß Unternehmenskultur und der menschliche Dialog ihm ein großes Anliegen waren.

Helmut Ricke war und ist auch Mitglied unserer Vereinigung, ein Kollege, dessen Schritt wir respektierend bedauern, dessen Arbeit wir mit Sympathie begleitet haben, dem wir in Dank verbunden sind und der uns über den Tag hinaus gern gesehener Gast bleiben wird.

Ihm wünschen wir eine glückliche Hand bei allen künftigen Aufgaben, die und denen er sich stellen wird, uns aber, daß der von ihm angelegte Kurs eine Fortsetzung finden wird, um die Deutsche Telekom AG zu einem erfolgreichen Unternehmen zu machen.

## Delegiertentag 1995 in Bonn

Der diesjährige Bundesdelegiertentag findet vom 22. bis 24. Mai 1995 in Bonn statt.

Bitte merken Sie den Termin vor.

Den Festvortrag bei der Eröffnungsveranstaltung in der Redoute Bad Godesberg wird Herr Augustinus Heinrich Graf Henckel von Donnersmark halten.

Den Tagungsort Bonn werden wir Ihnen im nächsten VHP-Forum ausführlich vorstellen.



Redoute Bad Godesberg

### Programm des Delegiertentages

#### Montag, 22. Mai 1995

- 14.00 Uhr Eröffnungsveranstaltung in der Redoute Bad Godesberg
- 20.00 Uhr Begrüßungsabend

#### Dienstag, 23. Mai 1995

- 8.30 Uhr Arbeitssitzung in der Akademie für Führungskräfte (Telekom) Bad Honnef

#### Mittwoch, 24. Mai 1995

- 8.30 Uhr Arbeitssitzung in der Akademie für Führungskräfte (Telekom) Bad Honnef
- 20.00 Uhr Gesellschaftsabend in der Redoute Bad Godesberg

# »Anwalt aller höheren Führungskräfte«

## Bundesvorstands- und Beiratssitzung stellte Weichen



Gespannte Aufmerksamkeit der Delegierten

Die Bundesvorstands- und Beiratssitzung am 27. und 28. Januar in Dortmund stand ganz im Zeichen der anstehenden Einrichtung von Sprecherausschüssen.

Der Vorsitzende des Gesamtsprecherausschusses der Siemens AG, Bruno Drews, beschrieb als Gastredner die Abgrenzung der Leitenden Angestellten, die Organisationsformen von Sprecherausschüssen und die Durchführung von Sprecherausschuwahlen. Daneben ging er auf das Selbstverständnis der Leitenden Angestellten bei Siemens ein. Auf diese Thematik werden wir in einer der nächsten Ausgaben zurückkommen.

Unser Bundesvorsitzender und Telekom-Aufsichtsratsmitglied Paul Burkhardt verwies mit Stolz auf den Erfolg der VHP, die Vertreter der Leitenden Angestellten in den Gründungs-Aufsichtsräten der Unternehmen zu stellen. Dies unterstreiche die Bedeutung der Vereinigung.

Paul Burkhardt stellte gleichzeitig eindringlich klar, daß die Vertreter der Leitenden Angestellten in den Gremien Anwalt und Sachwalter aller höheren Führungskräfte seien. Sprecherausschüsse und Vertreter der Leitenden Angestellten in den Aufsichtsräten setzten sich selbstverständlich auch für die Belange

und Anliegen der im Beamtenverhältnis stehenden Führungskräfte ein. Dies sei gerade dadurch sichergestellt, daß die entsprechenden Aufsichtsratsvertreter von der VHP kämen und die VHP nach wie vor die Interessenvertretung von allen höheren Führungskräften sei.

Der Bundesvorsitzende forderte alle Bezirksvereine auf, verstärkt Aktivitäten im Rahmen der Mitgliederwerbung zu entwickeln. Auf entsprechende Erfolge des Bundesvorstandes wurde verwiesen.

### Sprecherausschüsse kommen

Die Vorstände der Unternehmen haben mittlerweile die Funktionen, die von Leitenden Angestellten (LA) wahrgenommen werden, vorläufig festgelegt. Danach ergibt sich folgendes Bild:

Deutsche Post:	1 100 LA bei 300 000 Beschäftigten
Deutsche Telekom:	1 500 LA bei 240 000 Beschäftigten
Postbank:	110 LA bei 17 000 Beschäftigten

Die VHP wird sich dafür einsetzen, daß auch die Abteilungsleiter der Post-Direktionen und bestimmte Gruppenleiter der

Telekom-Direktionen den Leitenden Angestellten zugeordnet werden.

Beschlossen wurde vom Beirat, daß die VHP die Einrichtung von Sprecherausschüssen fördern und unterstützen soll.

### Workshops bei Delegiertentag

Beschlossen wurde ferner, drängende Problemfelder der VHP beim Delegiertentag in Bonn in Form von Workshops zu bearbeiten.

Folgende Themen wurden festgelegt:

- Zukunft der VHP als Vereinigung
- Organisation/Finanzen der VHP
- Was erwarten unsere Mitglieder?
- Exspektanzen der Beamten in den Unternehmen
- Was bringt die VHP jungen Führungskräften/Nachwuchs?
- Leitende Angestellte – Erwartungen und Selbstverständnis



Paul Burkhardt



Jeder Workshop wird von einem bzw. mehreren Bezirksvereinen vorbereitet und betreut. Die Teilnehmer am Delegiertentag sollen sich bei Anmeldung für einen Workshop entscheiden.

Aus Effizienzgründen wird der Delegiertentag 1996 in Dresden auf 2 Tage verkürzt. Er wird am 14. und 15.05.96 stattfinden.



v.l.n.r.: H. Weber-Nebenführ, Dr. Leuchte, Bruno Drews



## Mitglieder-Service



### Steuererklärung mit dem PC

Im VHP-Forum 1/94 haben wir Ihnen das Einkommenssteuerprogramm "TK Software Steuer 1993" vorgestellt. Dieses, von namhaften Institutionen und Zeitschriften wie Stiftung Warentest, Handelsblatt und Stern als gut befundenes Programm konnten wir Ihnen mit einem Rabatt von 30% anbieten. Viele unserer Mitglieder haben das Angebot angenommen.

Mittlerweile ist für die Steuererklärung 1994 ein Update erschienen. Für VHP-Mitglieder konnten wir auch für das Update einen Rabatt von 30% aushandeln. Wenn Sie also auch die Steuererklärung 1994 komfortabel am PC erledigen möchten, dann bestellen Sie mit untenstehendem Bestellschein. Haben Sie das Programm von 1993 noch nicht, bestellen Sie bitte das Programm »TK Software Steuer 1994« (Voraussetzung: MS-DOS 3.1 oder höher).

Hiermit bestelle ich

.... Exemplare Update »TK Software Steuer 1994«  
(nur, wenn in Besitz von »TK Software Steuer 1993«)

☐ zum Einzelpreis von 54,60 DM (für VHP-Mitglieder)

☐ zum Einzelpreis von 78,- DM (für Nichtmitglieder)

.... Exemplare »TK Software Steuer 1994«

☐ zum Einzelpreis von 105,- DM (für VHP-Mitglieder)

☐ zum Einzelpreis von 150,- DM (für Nichtmitglieder)

Diskettengröße: ☐ 3 1/2 Zoll ☐ 5 1/4 Zoll

Name: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

Ort: \_\_\_\_\_

Mitglied im VHP-Bezirksverein: \_\_\_\_\_

Einsenden an: VHP-Forum, Postfach 10 10 40, 70009 Stuttgart

# Führen kann nur, wer sich selbst führen kann

## Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Arbeit, Freizeit und Familie

Teil 1

Prof. Dr. Klaus Linneweh  
(Vortrag anlässlich des Personalforums 1994 der Süddeutschen Zeitung).

### Vorwort

Durch diesen Beitrag wird die persönliche Kompetenz zur Einordnung und Handhabung von Belastungssituationen gesteigert, ebenso die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Der Leser hat am Ende gelernt, daß die Führung der eigenen Person unverzichtbarer Bestandteil der Führung von Mitarbeitern ist. Er hat gelernt, die unterschiedlichen Rollenanforderungen in ein aktives Persönlichkeitsmanagement zu integrieren und persönliche Perspektiven zu entwickeln.

### Inhaltsschwerpunkte

1. Erkennen der unterschiedlichen Rollenanforderungen an eine Führungskraft im Berufs- und im Privatleben:

Im Beitrag werden die einzelnen Rollen einer Führungskraft aufgezeigt und deren Anforderungen diskutiert. Das Spannungsfeld zwischen den Anforderungen aus dem Beruf, der Familie und dem Freizeitbereich wird thematisiert. Zur Bewältigung der einzelnen Anforderungen bietet der Beitrag Ansatzmöglichkeiten: im Berufsfeld Hinweise zur Arbeitsmethodik, Streßhandhabung und Ethik im Unternehmen; im Freizeitfeld zu Fitneß und Entspannung; im Familienfeld zu Zufriedenheitsfaktoren in der Partnerschaft.

2. Bedeutung der inneren Balance in der ganzheitlichen Betrachtung (Körper, Psyche, Geist) einer Führungskraft.

Im körperlichen Bereich geht es um das bewußte Umgehen mit dem eigenen Körper und um einen ökonomischen Einsatz der zur Verfügung stehenden Kräfte. Im Bereich der Psyche wird das eigene Anspruchsdenken sowie der Umgang mit den eigenen Bedürfnissen zum Thema. Zielsetzung der Überlegung im geistigen Bereich ist das Erkennen von Streßursachen im beruflichen wie im privaten Umfeld und die Möglichkeit, das eigene Konfliktpotential bewußt zu verarbeiten. Die Überlegungen aus den ein-

zelnen Bereichen münden in zehn Empfehlungen zur Führung der eigenen Person.

### 1. Die streßhafte Situation

Beruflicher Erfolg und Karriere haben für die meisten Führungskräfte einen hohen Preis. Betrachtet man alle Einflußfaktoren, von denen unter Umständen ein ungünstiger Einfluß auf die individuelle Lebenszufriedenheit und das eigene Wohlbefinden ausgehen kann, z.B.

- der immense Arbeitsumfang,
- der permanente Zeitdruck,
- das Übermaß an Sachaufgaben in Relation zu den eigentlichen Führungsaufgaben,
- die Erwartung des Unternehmens im Hinblick auf Mobilität, Flexibilität und die Identifikation mit der Unternehmenskultur,
- die Vielfalt unterschiedlicher Rollenerwartungen,
- das zur Restgröße geschrumpfte frei verfügbare Freizeitbudget und
- die oft konträren Forderungen, Einstellungen, Lebenserwartungen des Partners, der Familie und der Freunde,

dann wird deutlich, daß sich viele Führungskräfte sowohl objektiv als auch subjektiv in einer Lebenssituation befinden, die auf längere Sicht gesehen nicht nur die Lebenszufriedenheit beeinträchtigen kann, sondern auch Leistungsmotivation und Leistungsfähigkeit und letztlich sogar die psychophysische Gesundheit gefährdet.

Führungskräfte beklagen diese Situation der Überforderung, der ständigen Hetze und der Fremdbestimmtheit, der sie sich ausgesetzt fühlen und die immer weniger Zeit für Lebensbereiche außerhalb des Berufes läßt, halten sie aber oft genug für unabänderlich oder nehmen sie als vorübergehende Begleiterscheinung von beruflichem Erfolg in Kauf. Im Grunde wissen Führungskräfte aber, daß die Hoffnung, der Streß werde sich vielleicht auf einer höheren Stufe der Karriereleiter verringern, ein Trugschluß ist.

Allmählich geraten Führungskräfte so in einen Zustand, bei dem das Leben außerhalb des Berufes - nämlich Familie, Freizeit, Erholung, Muße, soziale Kontakte, persön-

liche Interessen, Hobbys - zu einer »Restgröße« zusammenschrumpft. Dies gilt besonders dann, wenn ein großer Teil der berufsfreien Zeit auch noch für sogenannte »Funktionärstätigkeiten« aufgewandt wird, wie dies bei vielen Führungskräften der Fall ist.

Spätestens hier wird dann deutlich, daß auch das soziale Umfeld der Führungskräfte - die Familie, die eigenen Kinder, Freunde, Verwandte und Bekannte - die Kosten einer solchen Lebensweise mittragen müssen.

Aus all dem resultiert vielfach ein allgemeines Unbehagen, ein Gefühl, das eigene Leben nicht mehr unter Kontrolle zu haben, von Ereignissen oder Prozessen bestimmt zu werden, statt diese selbst zu bestimmen. Nicht selten wird der Wunsch nach einem umfassenden Neuanfang zum Ausdruck gebracht, wobei die Hoffnung mitschwingt, daß man sich dann in höherem Maße selbst verwirklichen könne.

Häufig aber sind gerade diejenigen, die erfolgreich verantwortungsvolle Leitungsfunktionen ausüben, tagtäglich weitreichende unternehmerische Entscheidungen fällen und umsetzen, die gewohnt sind, Mitarbeiter motivierend zu führen, hilflos, wenn es darum geht, sich selbst und die eigene Lebenssituation genau so effektiv zu managen wie die beruflichen Aufgaben.

### 2. Rollenkonflikte

Das erfolgreiche Management der eigenen Person ist aber eine unverzichtbare Voraussetzung für Führungsfunktionen.

Dieses Persönlichkeitsmanagement bedeutet im Grunde nicht mehr, aber auch nicht weniger als das selbstbestimmte Ausüben von Leitungsfunktionen in bezug auf die eigene Person und das eigene Lebensumfeld. Zentrale Aktionsfelder des Persönlichkeitsmanagements sind der Beruf, die Familie und die Freizeit, die als integrative Lebensfelder gesehen werden müssen.

Ziel dieser Managementaktivitäten ist es, die eigene Person bewußt und selbstbestimmt zu führen, sich selbst und die eigenen Lebensumstände so zu organisieren, daß man unvermeidbaren Belastungssituationen des beruflichen wie des privaten Alltags



# Das Konzentrationszentralszentrum

«Alles zentral, aber nichts unter einem Hut»

wieder mit größerer Gelassenheit begegnen und die eigene Lebenskraft sinnvoll mit Zufriedenheit und auch mit Freude einsetzen kann.

Die Führung der eigenen Person beinhaltet damit zum einen die Bereitschaft, die bisherige Lebensweise in Frage zu stellen, sich auch einmal kritisch im Licht der anderen zu sehen, und zum anderen die Suche nach Wegen, um sich von unnötigen Fremdbestimmtheiten frei zu machen, um in Zukunft stärker zu agieren und weniger zu reagieren. Bei der Suche nach Ursachen für die subjektive Überforderungssituation, in der sich viele Führungskräfte ihrer eigenen Einschätzung nach zur Zeit befinden, stößt man auf zwei für diese Berufsgruppe spezifische Phänomene:

Das eine ist das Übergewicht der Arbeitszeit gegenüber der frei verfügbaren »Freizeit« und die damit einhergehende permanente hohe physische und psychische berufliche Beanspruchung, die ständig geforderte Flexibilität in Denken und Handeln:

- So sind 12-14 Arbeitsstunden pro Tag im mittleren und höheren Management eher die Regel als die Ausnahme.
- Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit liegt hier bei 55 Stunden bei einer Bandbreite von 40-80 Stunden.
- Im Mittel werden 70-80 % der Wachzeit für die Erledigung beruflicher Aufgaben aufgewendet.
- Die individuelle Freizeit, also die Zeit, in der die Führungskraft »tun und lassen kann, was sie will«, liegt zwischen maximal 28 und minimal 10 Stunden pro Woche. Dies sind, das Wochenende eingeschlossen, 1,5 bis 4 Stunden am Tag

Je höher die Führungskraft in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto geringer fällt das individuelle Freizeitbudget aus. Das zweite ist die außerordentliche große Vielfalt unterschiedlicher Rollen und mit diesen einhergehenden Rollenerwartungen bzw. -anforderungen, denen sich dieser Personenkreis gegenüber sieht.

Rollenverhalten ist gelerntes Verhalten; das heißt, es wird durch das bestimmt, was die Gesellschaft oder eine bestimmte Gruppe in einer bestimmten Situation vom Inhaber der jeweiligen Rolle erwarten. Er entspricht diesen Erwartungen dann durch mehr oder

minder rollenkonformes Verhalten.

Die spezifische Situation der Führungskräfte besteht nun zum einen darin, daß bei ihnen, zumal wenn sie noch nicht die Spitze der Karriereleiter erreicht haben, die eigene Berufsrolle sich mehrfach ändert: Ein Studienrat an einem Gymnasium bleibt entweder bis zu seiner Pensionierung Kollege der übrigen Lehrkräfte und Mitarbeiter des Schulleiters oder wird selbst irgendwann Schulleiter. Eine Führungskraft wird im gleichen Zeitraum in aller Regel mehrere Hierarchieebenen durchlaufen, u.U. mehrfach das Unternehmen wechseln oder in unterschiedlichen Abteilungen bzw. Tochterunternehmen tätig sein, und auf diesem Wege unterschiedliche Mitarbeiter-, Kollegen- und Vorgesetztenrollen ausfüllen müssen. Aus den Kollegen von heute können morgen Vorgesetzte oder auch Mitarbeiter werden, aus Vorgesetzten Kollegen etc.

Zum anderen sind für sie im Gegensatz zu vielen anderen Berufsgruppen Beruf und Privatleben zwei Bereiche mit höchst unterschiedlichen ethischen und moralischen Anforderungen und unterschiedlicher Wertigkeit. Viele Führungskräfte leiden darunter, daß sie in diesen beiden Lebensbereichen nicht selten mit gegensätzlichen bzw. nur schwer miteinander zu vereinbarenden Verhaltenserwartungen konfrontiert werden und dadurch immer wieder in eine nur schwer lösbare Konfliktsituation geraten. Unternehmen verlangen von ihren Führungskräften in der Regel ein hohes Maß an Mobilitätsbereitschaft, während Ehefrau und Kinder einem Ortswechsel wegen der damit für sie verbundenen hohen sozialen Kosten (wie etwa Verlust des Freundeskreises, Schulwechsel, Eingewöhnung in ein neues soziales Umfeld) meistens ablehnend gegenüberstehen.

Führungskräfte sind sich über die unterschiedlichen Rollenanforderungen durchaus bewußt. Sie wissen, daß Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen, die für die erfolgreiche Bewältigung beruflicher Aufgaben unverzichtbar sind, im privaten Bereich für die hier zu lösenden Aufgaben völlig ungeeignet sein können und vielfach auf Ablehnung stoßen. Und umgekehrt!

Beispielsweise sind nach einer Untersuchung von Streich Begriffe wie »Effizienz«, »Leistungswille« und »Rationalität« im

Empfinden der Führungskräfte sehr stark in die berufliche Sphäre eingebunden, während sie für den privaten Bereich eine eher untergeordnete Bedeutung haben. Auch »Komplexität«, »Autorität« und »Macht« werden, wenn auch in geringerem Maße, eher dem Berufsleben zugeordnet. Gegenteilig eingeordnet wurde nur der Begriff »Gefühl«; er spielt die wichtigste Rolle im privaten und die geringste im beruflichen Bereich, d.h. Führungskräfte sind der Meinung, daß sie im Privatleben eher gefordert sind und eher die Möglichkeit haben, Gefühle zu äußern als im Arbeitsleben.

Die Bedeutung dieses Ergebnisses erhöht sich noch, wenn man es in Beziehung setzt zu den gleichzeitig ermittelten Sympathiewerten für die Berufs- und Freizeitrollen. Hier zeigt sich ein deutliches Sympathiegefälle zwischen Lebensbereichen: Am sympathischsten ist den Befragten die Rolle des Ehemannes. Es folgen die Rollen des Vaters, des Vorgesetzten, des Freundes, des Kollegen, des Mitarbeiters und als letzte die des Funktionärs.

Die größte Sympathie hegen Führungskräfte danach also gerade für diejenigen Rollen, für die sie am wenigsten Zeit aufwenden können - die Rolle des Ehemannes und Vaters.



## 3. Traditionelle Lösungsmuster

Die meisten Führungskräfte versuchen, sich den divergierenden Rollenanforderungen und den mit ihnen immer wieder verbundenen Konfliktsituationen dadurch zu entziehen, daß sie sich für eine der beiden folgenden Verhaltensweisen entscheiden, die allerdings beide im Sinne eines erfolgreichen Persönlichkeitsmanagements wenig tauglich sind:

- absolute Priorität des Berufs vor der Familie
- strikte Trennung zwischen beiden Lebensfeldern.

Führungskräfte, für die Beruf und Karriere das wichtigste in ihrem Leben sind, werden ihr übriges Leben so organisieren, daß es ihnen auf jeden Fall ein Maximum an Rege-



# Führen kann nur, wer sich selbst führen kann

## Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Arbeit, Freizeit und Familie Teil 1

nerationsmöglichkeiten für den Beruf sichert. Sie treiben z.B. regelmäßig Sport, tun dies aber in erster Linie, um sich ihre Fitneß für den Beruf zu erhalten und mit ihrer physischen und psychischen Spannkraft den Anforderungen des beruflichen Alltags gewachsen zu sein. Was für sie hierbei vor allem zählt, ist die meßbare Leistungssteigerung, nicht etwa der Spaß an der Bewegung. Bevorzugt werden deshalb in erster Linie Sportarten, bei denen eine Leistungssteigerung leicht erkennbar ist und bei denen sie nicht auf andere angewiesen sind, sondern selbst entscheiden können, wann und wie lange sie sie ausüben wie z.B. Jogging oder Training im Fitneß-Studio.

Der Bekanntenkreis dieser karriereorientierten Führungskräfte setzt sich meistens ausschließlich aus Berufskollegen und Personen zusammen, mit denen sie im Rahmen ihrer vielfältigen Funktionärstätigkeiten zu tun haben. Diese homogene Zusammensetzung reduziert zum einen die Wahrscheinlichkeit, sich auch einmal mit anderen, unvertrauten Meinungen auseinandersetzen zu müssen; zum anderen lassen sich so berufliche Angelegenheiten problemlos in der Freizeit weiter behandeln. In den Stunden, die sie zu Hause verbringen, möchten diese Menschen vor allem abschalten und in Ruhe gelassen werden. Gemeinsamen Freizeitaktivitäten, wie sie vielleicht von der Ehefrau geplant werden, stehen sie genauso ablehnend gegenüber wie Auseinandersetzungen über familiäre Entscheidungen oder dem Wunsch ihrer Kinder nach gemeinsamen Spielen.

Allmählich entsteht so ein Lebensumfeld, das mit dem der Familie oder früherer Freunde und Bekannter nur noch wenige Berührungspunkte aufweist. Die Führungskraft lebt - von der Familie her gesehen - weitgehend in einer Welt für sich und ist dabei stets in der Gefahr, durch die ausschließliche Fixierung auf Beruf und Karriere den Blick für alternative Lebensgestaltungsmöglichkeiten zu verlieren. Im Extremfall wird der Führungskraft erst bei der Pensionierung deutlich, daß sie im Familienverbund, abgesehen von der materiellen Versorgung, schon seit langem eigentlich keine Aufgabe mehr hat, daß sie hier isoliert und vielleicht sogar überflüssig geworden ist.

Die übrigen Familienmitglieder haben dann schon längst ihren eigenen Freundeskreis aufgebaut und gemeinsame Freizeitaktivitäten ohne den Vater ausgeführt; wichtige Familienentscheidungen werden entweder von der Ehefrau, oder von der »Restfamilie« gemeinsam getroffen und das älteste Kind ist häufig zum Vertrauten der Mutter und zum Berater der jüngeren Geschwister geworden. Häufig wird der Führungskraft erst jetzt bewußt, wie weit man sich in den Jahren auseinander entwickelt hat. Es ist deshalb keineswegs unwahrscheinlich, daß in einer solchen Beziehung Familien- oder Eheprobleme manifest werden: Kinder, die ihren Vater nur im Urlaub zu Gesicht bekommen, für die der Vater jemand ist, auf dessen Ruhebedürfnis man zwar Rücksicht zu nehmen hat, den man ansonsten aber kaum kennt, reagieren oft mit aggressivem Verhalten. Eine Ehefrau, die sich vor allem auf den häuslichen Alltag beschränkt sieht, die sich bei familiären Entscheidungen meistens alleingelassen weiß, deren eigene Bedürfnisse nach gemeinsamen sozialen Kontakten, nach kulturellen Anregungen (Theater, Konzerte, Ausstellungen etc.) und nach der Gesellschaft Erwachsener im Denken ihres Partners kaum zum Tragen kommen, wird sich vernachlässigt fühlen, entweder irgendwann resignieren, Aggressionen gegenüber dem Partner und/oder seinen beruflichen Karrierewünschen entwickeln oder nach anderen Kontaktpartnern suchen.

Eine strikte Trennung von Arbeit und Privatleben bringt für Führungskräfte das Risiko mit sich, daß in Zeiten beruflicher Krisen kein unterstützendes privates Netzwerk zur Verfügung steht: Eine Ehefrau, Kinder, Freunde oder Bekannte, die nichts von den beruflichen Aufgaben der Führungskraft und der spezifischen Struktur des Unternehmens wissen, sehen zwar durchaus deutlich die hohen psychischen und physischen Kosten der Karriere, sind aber kaum in der Lage, bei beruflichen Problemen oder Konflikten wirksame Hilfen zu geben. Die Führungskraft fühlt sich in ihrer Streßsituation alleingelassen. Berufliche Krisensituationen können einem solchen Menschen zwar die Gefahr der Vereinsamung deutlich machen, in die er sich selbst hineingebracht hat. Wenn aber, wie dies gerade bei vielen

Managern immer noch der Fall ist, dem falschen Mythos von der Führungskraft als dem allen Situationen gewachsenen »starken Mann« anhängt, der keinesfalls Unsicherheiten zeigen darf, wird er kaum Mittel und Wege finden, um aus dieser Isolation herauszukommen. Es ist deshalb kaum verwunderlich, daß gerade in dieser Gruppe relativ viele zu finden sind, die auf beruflichen Streß mit Resignation, Selbstwertverlust oder »innerer Kündigung« reagieren.

In Partnerschaftsseminaren zum Thema »Führung der eigenen Person« zeigt sich immer wieder, daß sich nicht nur die Führungskräfte selbst dieser Gefahr durchaus bewußt sind, sondern oft noch in stärkerem Maße deren Lebenspartner. Die Frauen sehen deutlicher und in der Regel auch früher als ihre Ehepartner die hohen Kosten, die die berufliche Karriere ihnen selbst und vor allem ihrem Mann abverlangt; etwa ein Drittel der Frauen von Managern steht deshalb der derzeitigen beruflichen Position des Ehemannes ablehnend gegenüber. Überproportional viele Scheidungen und Trennungen werden deshalb

- im Anschluß an einen gemeinsamen Urlaub,
- nach dem »Aus-dem-Haus-Gehen« der Kinder (Situation des »leeren Nestes«),
- nach der Pensionierung - im Ruhestand beobachtet.

Die amerikanische Managementlehre hat in diesem Zusammenhang klare Prioritäten entwickelt, die vielleicht auch für deutsche Führungskräfte eine Orientierungshilfe sein können:

Führung bezieht sich zunächst auf sich selbst, dann auf die Familie und das soziale Umfeld und dann erst auf den Beruf. Wer dagegen den Beruf an die erste Stelle setzt, wird u.U. zum Workaholic, zum gefährdeten Industrieschauspieler. Wir leben nicht, um zu arbeiten, sondern wir arbeiten um zu leben. Jede Führungskraft ist für ihre physische, psychische und geistige Gesundheit selbst verantwortlich - nicht der Beruf, nicht die Familie oder falsch organisierte Freizeit.

**Im nächsten Heft:** Die Lösung: Persönlichkeitsmanagement als aktive Konfliktlösungsstrategie. ■

# Das Konzentrationszentralitätszentrum

oder: Alles zentral, aber nichts unter einem Hut

Dr. Frieder Lauxmann  
Deutsche Post, Karlsruhe

Jetzt endlich mit der Post AG bietet sich die Chance, das allerbestmögliche Optimum an Organisation zu entwickeln und zu realisieren. Wo bisher eine nicht nur kranke sondern schwer dahinsiechende Hierarchie ein freudloses Dasein geführt hat, wird jetzt ein Netz von Zentren aufgebaut, das weit über alle Organisationskrankheiten erhaben ist. Dadurch daß jedes Zentrumsystem seine eigene Landkarte hat, daß es also keine regional übereinstimmenden Zuständigkeiten irgendwelcher Zentren gibt, ist gewährleistet, daß jegliche Art von Provinzkungelei ausgeschlossen ist.

Zunächst ist es für alle eine ungetrübte Freude, sich an dem neuen Zentrumsabkürzungssystem in Lernfähigkeit zu üben. Das ist kein Problem und geht jedem auf Anhieb in sein Zentralhirn:

AEZ, ASZ, AAZ, BIC, BBZ, BEZ, CNZ, IDZ, BSZ, KGZ, KTP, PPZ, PRZ, PVZ, RBZ, REZ, RFZ, RRZ, RVZ.

Das geht also von »Anwendungsentwicklungszentrum« (AEZ) über das IT-Betriebs- und Servicezentrum (BSZ) und das Kindergeldzuschlagszentrum (KGZ) bis hin zum Revisionszentrum (RVZ). Dies sind also zunächst nur 19 Zentren, weitere wird die Zeit mit sich bringen. Die Namensgebung läßt auf sehr hohe Kreativität der Zentrumsplaner schließen. Besonders originell und einzigartig schön amerikanisierend wirkt in diesem Zusammenhang das »BIC« (Bau- und Immobiliencenter), von dem zunächst niemand weiß, wie man die Abkürzung ausspricht: Bik oder Biz? Kenner sagen vornehm Bik, ohne daran zu denken, daß es dann ja eigentlich Kenter heißen müßte, obwohl sich niemand wünscht, in privatwirtschaftlichen Tümpeln zu kentern, bevor er das Paddeln gelernt hat. Ein sprachlicher Sonderling ist auch das »Corporate Network Zentrum«, in diesem Fall wäre Center dann

doch wirklich konsequent amerikanisch gewesen und nicht so ein Zwitter. Aber was ist das CNZ? Wer hat nicht schon als Kind von einem eigenen Telefonsystem im Haus geträumt! Jetzt darf sich die Post diesen Kindertraum endlich erfüllen und ihn auch sogar »Corporate Network« nennen, so ganz wie die richtigen großen echten Amerikaner, und wie es auch auf der Gebrauchsanweisung vom Lieferanten steht, die vorsichtshalber niemand übersetzt, weil sie ja doch keiner versteht, seit man nichts mehr mit Telekom zu tun haben möchte, die sowieso 2% teurer ist. Das Glücksgefühl über das eigene CNZ muß so etwa sein, wie das des 16jährigen beim ersten Mofa.

Der Vorteil der Post-Zentrumsplaner besteht darin, daß sich niemand mehr mit kniffligen Spezialproblemen herum-schlagen muß und andererseits die Spezialisten sich nicht mehr um das Funktionieren des Betriebs unbequeme Gedanken machen müssen. Es geht alles ganz cool und gelassen zu. Wer nicht weiter weiß, hat sein Zentrum und dieses löst sein Spezialproblem optimal als Dienstleistung, unabhängig davon, ob und wie sie mit den von den anderen Zentren geleisteten Diensten zusammenpaßt. Das funktioniert nach dem Motto: »Alles zentral aber nichts unter einem Hut«. Denn der gemeinsame Hut, der dafür in Frage käme, ist ganz weit oben, wo man sowieso keine Zeit für Alltagsprobleme hat. Eine dezentrale Koordination der Zentren ist wegen ihres jeweils eigenen, inkompatiblen Netzes nicht möglich, aber auch nicht nötig, denn nur dadurch ist es möglich, die Zentralzentrale auf ihrem erfreulich aufgeblähten Personalstand zu halten. Dies ist ein wirksamer Beitrag zur Schaffung von Arbeitsplätzen in Bonn. Brüssel, das große Vorbild wirkt auch hier, und Berlin ist jwd.

Mit dieser Art von Steuerung eines Wirtschaftsbetriebs, die ganz den frisch übersetzten Lehrbüchern der sechziger Jahre entspricht, hatte man in Amerika schon viel Geld verdient (bevor man sie dort zum Altpapier gab). Wir haben jetzt endlich Leute, die eine allgemein-weltgültige

Organisationsmethode ausgegraben und sie uns verpaßt haben. Sie paßte einst für Amerika, warum sollen wir sie dann nicht auch haben? Daß wir bei der Post eine Generation später dran sind, macht doch nichts. Henry Ford hat zwar gesagt: »Wer glaubt, seine Methode gefunden zu haben, mag in sich gehen und gründlich nachforschen, ob nicht ein Teil seines Gehirns eingeschlafen ist.« Aber wer war denn schon Henry Ford, der lebt doch längst nicht mehr. Abgesehen davon, wer sein Gehirn einschlafen läßt, muß erst mal eines gehabt haben. Wer andere für sich denken läßt, kann sich ein solches Organ sparen.

Worin besteht der Hintergrund unserer hochmodernen Zentralitätseuphorie aus dem internationalen Saisonschlußverkauf? Ein erfahrener Organisator hat einmal gesagt: »Der Wunsch des Pförtners, dem Generaldirektor unmittelbar unterstellt zu sein, wird von diesem durchaus geteilt.« Jetzt endlich ist die Zeit solcher Wunscherfüllungen. Psychologen raten seit jeher, man solle das Kind im Manne achten. Es ist schon aus diesem Grund angebracht, daß kindliche Wunschvorstellungen mit in Organisationen eingebracht werden. Die Gefahr, daß ein immenser Verantwortungs- und Koordinationswirrwarr entsteht, ist demgegenüber nebensächlich. Denn auch die Zentren können ja ein eigenes Selbstwertgefühl entwickeln, ohne daß sie in die Niederungen betrieblicher Probleme mit hineingezogen werden müßten.

Der Hauptvorteil der Zentrenorganisation besteht aber darin, daß sich jeder kraft eigener Funktionen von anderen so wirksam abschotten kann, daß kollegiale Empfindungen gar nicht erst aufkommen. Wer den anderen nicht mehr als Kollegen sondern nur noch als Dienstleister kennenlernt, falls er ihn überhaupt noch kennenlernt, kann sich die lästigen und manchmal auch zeitaufwendigen menschlichen Beziehungen sparen. Es geht alles ganz objektiv und cool zu. Wenn es trotzdem noch gelegentlich blitzt, dann ist das nur gewissermaßen ein Feuerwerk über dem Zentralfriedhof. ■



## Verzeichnis von Bundesvorstand und Bezirksvereinen

Bundvorsitzender  
Präs Dipl.-Ing. Paul Burkhart  
DT Stuttgart, Präs  
PF 10 10 40, 70009 Stuttgart  
F (07 11) 1 00-1 00, P (0 71 81) 50 00

Stellvertretende Bundesvorsitzende:  
PDir Dipl.-Ing. Hermann J. Becker  
FA Potsdam, AV  
PF 60 06 53, 14406 Potsdam  
F (03 31) 8 65-10 00, P (0 22 24) 56 57

Dr. Petra Leuchte  
DP Dresden, RefLn 135  
PF 16 00 00, 01287 Dresden  
F (03 51) 45 67-3 50, P (03 51) 4 93 65 58

Bundesgeschäftsführer  
POR Dipl.-Ing. Richard Probst  
DT Stuttgart, VST 1  
PF 10 10 40, 70009 Stuttgart  
F (07 11) 1 00-23 30, P (0 70 33) 3 17 33

Stellvertretende Bundesgeschäftsführerin  
PRn Heidrun Weber-Nebenführ  
DP Stuttgart, RefLn 100 Og/135  
PF 10 10 30, 70009 Stuttgart  
F (07 11) 18 70-3 50, P (0 73 08) 4 15 84

Bundesschatzmeister  
MinR a.D. Dipl.-Ing. Gunther Althage  
Kölner Str. 6, 64293 Darmstadt  
P (0 61 51) 89 67 93  
Konto: VHP-Bundesvorstand  
Darmstadt  
Postbank Ffm 59 42-608

Beisitzer  
PR z. A. Dipl.-Ing. Stefan Brock  
FTZ, RefL E 22  
PF 10 00 03, 64276 Darmstadt  
F (0 61 51) 83-61 40, P (0 61 51) 66 31 04

Dr. oec. Robert Diettrich  
DP Potsdam, RefL 101  
PF 60 05 54, 14405 Potsdam  
F (03 31) 38-10 10, P (03 31) 87 28 56

MinR Dipl.-Ing. Peter Freis  
GD P, FBL 221  
PF 30 00, 53105 Bonn  
F (02 28) 1 82-22 10, P (0 26 31) 2 08 09

POR Rolf Gröber  
DP Stuttgart, RefL 110/120  
PF 10 10 30, 70009 Stuttgart  
F (07 11) 18 70-2 10, P (07 11) 53 42 11

APräs a.D. Dipl.-Ing. Werner Guthknecht  
Steinbeisstr. 55, 72074 Tübingen  
P (0 70 71) 8 79 15

RegDirn Dipl.-Volksw. Maria Christine Hartkorn

BMPT, RefLn 123  
PF 80 01, 53105 Bonn  
F (02 28) 14-12 30, P (0 22 41) 34 10 18

PDir Dipl.-Volksw. Michael Herzog  
PB Hamburg, NLL  
Alter Wall 46, 20457 Hamburg  
F (0 40) 36 19-10 00

APräs Prof. Dipl.-Ing. Dietfried Kuhn  
DeTeMobil Hannover, NLL  
PF 13 03, 30013 Hannover  
F (05 11) 2 87-57 00, P (05 11) 59 11 12

PRn Francisca Schmitz  
DP Köln, RefLn 100 Og/135  
PF 10 91 01, 50482 Köln  
F (02 21) 49 99-13 50, P (0 22 33) 4 53 81

PDir Dipl.-Ing. Wolfgang Schicker  
GD T, 53105 Bonn  
F (02 28) 1 81-70 17, P (02 28) 29 80 42

Beauftragter für ULA  
POR Klaus Altmannspenger  
GD P, FBL 413  
PF 30 00, 53105 Bonn  
F (02 28) 1 82-41 37, P (0 71 41) 5 84 86

Beauftragter für FITCE  
Präs Dipl.-Ing. Eike-Rolf Michael  
DT Rostock, Präs  
PF 20 03 00, 18053 Rostock  
F (03 81) 4 57-20 00, P (0 47 93) 14 05

Beauftragter für FEFAS  
APräs a.D. Dr. Otfried Brauns-Packenius  
Ellerhöweg 3, 61348 Bad Homburg  
P (0 61 72) 4 27 96

Beauftragte für AhD  
RegDirn Dr. Silke Messtorff  
BMPT, Referentin 412a  
PF 80 01, 53105 Bonn  
F (02 28) 14-41 29, P (02 28) 33 07 97

Redaktionsstab  
DT, Postfach 10 10 40, 70009 Stuttgart  
F Stuchlich (07 11) 1 00-14 00  
Bohner -23 00  
Völz -20 10  
Zimmer -14 20

### Vorstände der Bezirksvereine

Berlin  
I. PDir Dipl.-Kfm. Detlev Dewitz  
PA (V) Berlin 20, AV  
PF 20 00 01, 13578 Berlin  
F (0 30) 3 51 80-1 00, P (0 30) 6 64 16 16  
II. Ang Dieter Jeschonnek  
FA 1 Berlin, AbtL D  
PF 30 10 80, 10721 Berlin

F (0 30) 21 71-40 00, P (0 30) 6 32 88 70  
III. PDir Günter Heimerl  
PA (V) Berlin 12, AV  
PF 12 09 00, 10617 Berlin  
F (0 30) 3 10 08-1 00, P (0 30) 7 42 92 92  
IV. PDir Dipl.-Ing. Hermann Lüdeling  
DP Berlin, RefL 140  
PF 19 05 00, 14046 Berlin  
F (0 30) 3 28-31 40, P (0 30) 7 03 49 09

### Bonn

I. MinR Dipl.-Ing. Winfried Strohbach  
GD PB, AbtL 351  
PF 40 00, 53105 Bonn  
F (02 28) 9 20-35 10, P (02 28) 48 49 44  
II. MinR Dipl.-Ing. Rüdiger Zoll  
GD T, FBL 7471  
53105 Bonn  
F (02 28) 1 81-77 10, P (0 22 41) 34 20 38  
III. RegDirn Dipl.-Volksw. Maria Christine Hartkorn  
BMPT, RefLn 123  
PF 80 01, 53105 Bonn  
F (02 28) 14-12 30, P (0 22 41) 34 10 18  
RegDirn Dr. Silke Messtorff  
BMPT, Referentin 412a  
PF 80 01, 53105 Bonn  
F (02 28) 14-41 29, P (02 28) 33 07 97  
IV. PDir Dipl.-Ökonom Jürgen Müller  
GD P, Referent 621a  
PF 30 00, 53105 Bonn  
F (02 28) 1 82-62 19, P (0 22 23) 2 12 34  
Geschäftsführer:  
PDir Reinhard Lenz  
GD PB, AbtL 353  
PF 40 00, 53105 Bonn  
F (02 28) 9 20-35 40, P (02 28) 35 49 28

### Bremen

I. PDir Dipl.-Ing. Karl Leberl  
FA 2 Bremen, AV  
PF 99 22 80, 28080 Bremen  
F (04 21) 4 95-20 00, P (0 42 42) 7 07 16  
II. POR Hermann Schmädke  
DP Bremen, RefL 162  
PF 99 12 80, 28080 Bremen  
F (04 21) 2 48-16 20, P (0 42 02) 86 68  
III. POR Dipl.-Ing. Michael Zeisberger  
DT Bremen, RefL 201  
PF 99 30 80, 28080 Bremen  
F (04 21) 2 48-20 10, P (04 21) 48 14 11  
IV. PDir Dipl.-Ing. Hartmut Richter  
DT Bremen, RefL 233  
PF 99 30 80, 28080 Bremen  
F (04 21) 2 48-23 30, P (0 42 02) 27 45

### Darmstadt

I. PDir Dipl.-Ing. Georg K. Storck  
FTZ, RefL F 52  
PF 10 00 03, 64276 Darmstadt  
F (0 61 51) 83-20 10, P (0 61 54) 96 81



- II. Peter Peier  
FTZ, K 51  
PF 10 00 02, 64276 Darmstadt  
F (0 61 51) 83-59 75
- III. PDir Dipl.-Ing. Peter Czernetzki  
FTZ, RefL K 32  
PF 10 00 03, 64276 Darmstadt  
F (0 61 51) 83-53 20, P (0 61 62) 8 12 26
- IV. PDir Dipl.-Ing. Martin Rau  
FTZ, RefL Z 22  
PF 10 00 03, 64276 Darmstadt  
F (0 61 51) 83-65 50, P (0 62 51) 7 43 36

## Dortmund

- I. APräs Dipl.-Ing. Dietmar Kortner  
FA Hagen, AV  
PF 10 00, 58086 Hagen  
F (0 23 31) 203-20 00, P (0 23 31) 21 08 90
- II. PDir Rolf Holzberger  
PA (V) Bochum, AV  
PF 10 00 00, 44782 Bochum  
F (0 23 31) 3 23-30 00, P (0 23 31) 71 49 81
- III. POR Dipl.-Ing. Uwe Möbius  
DT Dortmund, GrL RS  
PF 10 60 70, 44129 Dortmund  
F (0 23 31) 9 01-20 10, P (0 23 02) 5 98 94
- IV. PDir Dipl.-Ing. Hans-Martin Thießen  
DT Dortmund, RefL 241  
PF 10 60 70, 44129 Dortmund  
F (0 23 31) 9 01-24 10, P (0 29 31) 1 68 81

## Dresden

- I. Dipl.-Ing. Heiko Hildebrandt  
DP Dresden, RefL 132/133  
PF 16 00 00, 01287 Dresden  
F (0 35 51) 45 67-3 20, P (0 35 21) 73 74 37
- II. PDir Dipl.-Verw. Johann Beißer  
PA (V) Zwickau, AV  
PF 10 00, 08053 Zwickau  
F (0 37 51) 3 26-100, P (0 37 51) 24 27 96
- III.+IV. PDir Joachim Mohr  
DP Dresden, RefL 101  
PF 16 00 00, 01287 Dresden  
F (0 35 51) 45 67-110, P (0 35 51) 4 71 74 74

- Beirat Dipl.-Ing. Egbert Starkloff  
DP Erfurt, Leiter des Zentrallagers  
Erfurt, Gewerbepark, Angerstr. 1,  
99428 Obergrunstedt  
F (0 36 64) 32 39-1 00, P (0 36 51) 4 71 86 56

## Düsseldorf

- I. PDir Dipl.-Ing. Klaus-Peter Näpflein  
FA Duisburg, VAV  
PF 10 19 98, 47015 Duisburg  
F (0 21 03) 3 03-55 00, P (0 21 59) 5 04 00
- II. PDir Dipl.-Ökonom Gerhard Weyer  
DT Düsseldorf, RefL 264  
PF 10 10 00, 40001 Düsseldorf  
F (0 21 11) 6 77-26 40, P (0 21 01) 40 65 11

- III. PR Dipl.-Ing. Winfried Appel  
FA Duisburg, AbtL VSG  
PF 10 19 98, 47015 Duisburg  
F (0 21 03) 3 03-35 00, P (0 21 03) 42 37 39

- IV. POR Hermann Schürmann  
DP Düsseldorf, RefL 151  
PF 10 99 00, 40201 Düsseldorf  
F (0 21 11) 6 77-15 10, P (0 21 73) 6 72 33

## Frankfurt

- I. PDir Immken Rüterjans  
PA (V) Hanau, AVn  
PF 40 00, 63446 Hanau  
F (0 61 81) 2 91-1 00, P (0 61 72) 4 77 68
- II. Ltd PDir Dipl.-Ing. Franz Joseph Henkel  
FA Eschborn, AV  
PF 50 00, 65756 Eschborn  
F (0 61 96) 91-10 00, P (0 61 74) 50 05
- III. POR Manfred Rübiger  
DP Frankfurt, RefL 153  
PF 10 00 00, 60285 Frankfurt  
F (0 69 97) 51-15 30, P (0 60 58) 15 14
- IV. PDir Gudrun Weigel-Wegener  
DT Frankfurt, RefLn 247  
PF 10 00 00, 60285 Frankfurt  
F (0 69 97) 53-24 70, P (0 69 74) 86 96

## Freiburg

- I. PDir Helmut Eberbach  
DT Freiburg, RefL 246 S  
PF 60 00, 79036 Freiburg  
F (0 76 61) 8 80-29 90, P (0 76 33) 5 02 99
- II. PDir Dipl.-Ing. Dirk Nägeli  
DT Freiburg, RefL 249  
PF 60 00, 79036 Freiburg  
F (0 76 61) 8 80-24 90, P (0 76 61) 4 67 62
- III. PDir Gertrud Barleon  
DP Freiburg, RefLn 156/157  
PF 1, 79095 Freiburg  
F (0 76 61) 88 34-5 60, P (0 76 65) 71 76
- IV. POR Reinhard Pepping  
PA (V) Freiburg, AbtL 1  
PF 10, 79095 Freiburg  
F (0 76 61) 27 16-3 00, P (0 76 61) 73 30

## Hamburg

- I. Ltd PDir Dipl.-Ing. Jürgen von dem Busche  
FA 2 Hamburg, AV  
PF 70 06 66, 22006 Hamburg  
F (0 40 68) 88-10 00, P (0 40 60) 6 02 69 60
- II. PRn Margarete Szyza-Brauer  
DP Schwerin, RefLn 101  
Mecklenburgstr. 4 - 6, 19053 Schwerin  
F (0 38 51) 57 10-1 10, P (0 48 71) 24 59
- III. POR Andreas Mandt  
PA (V) Hamburg 3, AbtL 11  
PF 10 13 20, 20008 Hamburg  
F (0 40 23) 95-31 00, P (0 40 79) 2 30 66
- IV. OPDir Dipl.-Ing. Gert Fischer  
DP Hamburg, RefL 144 A

- PF 60 02 00, 22292 Hamburg  
F (0 40 63) 88-48 10, P (0 40 55) 51 57 66

## Hannover/Braunschweig

- I. Dipl.-Ing. Klaus Holtkamp  
DeTeBau, GB Nord  
PF 610165, 30601 Hannover  
F (0 51 11) 95 64-4 00, P (0 51 11) 56 13 56
- II. PDir Irmgard von Funcke  
PA (V) Göttingen, AVn  
PF 50 00, 37070 Göttingen  
F (0 51 51) 49 86-1 00, P (0 51 51) 7 90 58 68
- III. PDir Dipl.-Ing. Ulrich Fuchs  
FA 1 Hannover, AbtL PS/G  
PF 90 11, 30001 Hannover  
F (0 51 11) 3 08-14 00, P (0 51 42) 15 15
- IV. POR Dipl.-Volksw. Horst Kunz  
PA (V) Braunschweig, AbtL 11  
PF 40 00, 38030 Braunschweig  
F (0 53 31) 7 09-21 10, P (0 53 02) 28 14

## Karlsruhe

- I. Ltd PDir Dipl.-Ing. Roland Hermann  
FA Karlsruhe, AV  
PF 73 00, 76127 Karlsruhe  
F (0 72 31) 3 51-70 00, P (0 72 31) 88 68 77
- II. PDir Dipl.-Ing. Horst Kliebisch  
DP Karlsruhe, RefL 133  
PF 70 00, 76127 Karlsruhe  
(0 72 31) 93 59-3 30, P (0 72 43) 9 85 58
- III. PDir Dipl.-Ing. Heinz-Eugen Mohr  
DT Karlsruhe, GrL SQN1  
PF 20 00, 76128 Karlsruhe  
F (0 72 31) 38 38-4 10, P (0 72 43) 22 25
- IV. PDir Dipl.-Kfm. Arnold Tahy  
PA (V) Heidelberg, AV  
PF 10 71 00, 69112 Heidelberg  
F (0 62 21) 5 18-1 00, P (0 63 21) 3 56 85

## Kiel

- I. PDir Dipl.-Ing. Dieter Müller  
FA Flensburg, VAV u. AbtL GK  
PF 20 00, 24910 Flensburg  
F (0 46 61) 9 91-40 00, P (0 46 61) 3 38 44
- II. Ltd PDir Norbert Grünke  
PA (V) Kiel, AV  
PF 10 00, 24100 Kiel  
F (0 43 31) 9 86-60 00, P (0 43 31) 33 62 83
- III. PDir Dipl.-Ing. Helmut Kraft  
DT Kiel, SoSt IPR  
PF 12 00, 24100 Kiel  
F (0 43 31) 145-6480, P (0 43 07) 76 75
- IV. POR Dr. Axel Belz  
DP Kiel, RefL 131  
PF 11 00, 24100 Kiel  
F (0 43 31) 9 86-13 10, P (0 43 31) 68 33 57  
1 45-64 80

## Koblenz

- I. MinR Dipl.-Ing. Peter Freis  
GDP, FBL 221

- PF 30 00, 53105 Bonn  
F (02 28) 1 82-22 10, P (0 26 31) 2 08 09
- II. Ltd PDir Dipl.-Ing. Ludwig Krämer  
FA 1 Koblenz, AV  
PF 91 00, 56065 Koblenz  
F (02 61) 4 90-40 00, P (0 26 21) 4 02 40
- III. PR Armin Zinndorf  
DP Koblenz, RefL 135  
PF 30 00, 56065 Koblenz  
F (02 61) 30 20-3 50, P (02 61) 30 99 10
- IV. PDir Dipl.-Ing. Bernd Hering  
DT Koblenz, RefL 233  
PF 90 00, 56065 Koblenz  
F (02 61) 1 28-23 30, P (0 26 02) 55 22

## Köln

- I. PORn Barbara Hoffbauer  
FA 2 Köln, AbtLn VSP  
PF 10 90 12, 50482 Köln  
F (02 21) 5 75-10 31, P (0 22 02) 7 85 34
- II. PDirn Beate Käppel-Schäfer  
PB, NL Köln, HALn Vw  
50607 Köln  
F (02 21) 1 40-51 00, P (0 22 46) 67 67
- III. POR Dipl.-Ing. Karl-Heinz Lamers  
DT Köln, GrL VST 3  
PF 10 36 42, 50476 Köln  
F (02 21) 57 75-22 30, P (0 22 38) 5 11 07
- IV. POR Burkhard von Döhren  
DT Köln, GrL RS  
PF 10 36 42, 50476 Köln  
F (02 21) 57 75-20 10, P (0 22 38) 84 07 00

## Sachsen-Leipzig

- I. Dr. oec. Thomas Stüb  
DT Leipzig, RefL 222  
04090 Leipzig  
F (03 41) 2 20-22 20, P (03 41) 4 77 99 89
- II. Hans Meuche  
FA Leipzig, AbtL PN/VAV  
04095 Leipzig  
F (03 41) 1 22-60 01, P (03 41) 58 30 20
- III. Wolfgang Hauptmann  
DT Leipzig, RefL 211  
04090 Leipzig  
F (03 41) 2 20-21 10, P (03 41) 28 20 46
- IV. Dipl.-Ing. Achim Husack  
DT Leipzig, AbtL 26  
04090 Leipzig  
F (03 41) 2 20-26 00, P (03 41) 69 21 88

## München

- I. PDir Dipl.-Ing. Guntram Kraus  
DT München, RefL 201  
PF 20 00 16, 80324 München  
F (0 89) 55 88-20 10, P (0 89) 1 57 89 89
- II. PDir Paul Wachter  
DP München, RefL 159  
PF 20 00 01, 80324 München  
F (0 89) 55 99-15 90, P (0 81 31) 1 32 34
- III. PRn z. A. Andrea Liebl  
DP München, RefLn 161 B  
PF 20 00 01, 80324 München

- F (0 89) 55 99-16 20, P (08 11) 9 46 07
- IV. POR Dipl.-Ing. Hermann Kluger  
FA 5 München, AbtL F  
PF 80 01 03, 81601 München  
F (0 89) 52 66-20 02, P (0 89) 78 46 99

## Münster

- I. PDir Benno Leggewie  
DT Münster, AbtL 25/RefL 255  
PF 63 68, 48136 Münster  
F (02 51) 3 00-25 50, P (02 51) 31 18 00
- II. PDir Dipl.-Ing. Ernst Adams  
FA Münster, AbtL PS/G  
PF 27 67, 48014 Münster  
F (02 51) 9 00-81 00, P (0 25 01) 7 00 62
- III. PR Reinhard Hoof  
DP Münster, RefL 157  
PF 10 00, 48135 Münster  
F (02 51) 3 00-15 70, P (0 25 02) 96 68
- IV. PR Dipl.-Kfm. Peter Hamann  
PA (V) Bielefeld, AbtL 14  
PF 10 00 00, 33594 Bielefeld  
F (05 21) 5 50-5 00, P (02 51) 86 16 05

## Nürnberg

- I. PDir Dipl.-Ing. Peter Erdmann  
FA 2 Nürnberg, VAV/AbtL P/S  
PF 10 00 12, 90321 Nürnberg  
F (09 11) 1 52-30 05, P (09 11) 47 31 31
- II. N. N.
- III. PDir Victor Mojse  
DP Nürnberg, RefL 155  
PF 10 00 00, 90329 Nürnberg  
F (09 11) 10-15 50, P (09 11) 68 65 56
- IV. POR Dipl.-Ing. Bernhard Volland  
DT Nürnberg, RefL 241  
Bayreuther Str. 1, 90409 Nürnberg  
F (09 11) 10-24 10, P (09 11) 50 34 35

## Potsdam

- I. Dr. oec. Robert Diettrich  
DP Potsdam, RefL 101  
PF 60 05 54, 14405 Potsdam  
F (03 31) 38-10 10, P (03 31) 87 28 56
- II. PDir Dr. Bertram Morbach  
DT Potsdam, AbtL PR  
PF 60 05 55, 14405 Potsdam  
F (03 31) 2 82-24 00, P (03 30) 7 92 94 35
- III. Dipl.-Ing. Jürgen Titze  
FA Potsdam, AbtL 6 A, VAV  
PF 60 06 53, 14406 Potsdam  
F (03 31) 8 65-10 05, P (03 32 00) 8 53 33
- IV. Ursula Greiner  
DP Potsdam, RefLn 161/162  
PF 60 05 54, 14405 Potsdam  
F (03 31) 38-16 10, P (03 30 56) 8 21 30

## Regensburg

- I. POR Dipl.-Ing. Fred Dammann  
DT Regensburg, RefL 251

- PF 10 00 06, 93041 Regensburg  
F (09 41) 40 94-25 10, P (0 94 91) 32 32
- II. PDir Dipl.-Ing. Friedrich Haarer  
DT Regensburg, RefL 252 B  
PF 10 00 06, 93041 Regensburg  
F (09 41) 40 94-25 20, P (09 41) 3 10 73
- III. PDir Dipl.-Ing. Gerd Ruhland  
FA Regensburg, AbtL BS  
PF 10 00 02, 93041 Regensburg  
F (09 41) 7 07-50 02, P (09 41) 3 33 27
- IV. PRn Uta Höllmüller  
DP Regensburg, RefLn 154/161  
PF 11 00 01, 93043 Regensburg  
F (09 41) 5 05-15 40, P (09 41) 9 06 93

## Saarbrücken

- I. PDir Rolf Kammerhoff  
DP Saarbrücken, RefL 151  
PF 30 10 00, 66104 Saarbrücken  
F (06 81) 4 01-15 10, P (06 81) 81 16 89
- II. PDirn Ulrike Elliger-Nischik  
DT Saarbrücken, RefLn 251  
PF 10 31 94, 66104 Saarbrücken  
F (06 81) 4 02-25 10, P (06 81) 85 42 34
- III. POR Konrad Baumann  
DT Saarbrücken, Referent 241a-BAB  
PF 10 31 94, 66104 Saarbrücken  
F (06 81) 4 02-24 17, P (06 81) 3 31 31
- IV. POR Dr. Werner Müller  
DP Saarbrücken, RefL 102/162  
PF 30 10, 66104 Saarbrücken  
F (06 81) 4 01-16 10, P (0 68 31) 7 85 68

## Stuttgart

- I. APräs Josef Nienhaus  
DP Stuttgart, AbtL 16  
PF 10 10 30, 70009 Stuttgart  
F (07 11) 18 70-6 00, P (07 11) 69 26 66
- II. PDir Dipl.-Ing. Wolfgang Dollinger  
FA 1 Stuttgart, AV  
PF 10 14 43, 70013 Stuttgart  
F (07 11) 2 70-10 00, P (0 71 42) 6 34 34
- III. PDir Henne  
DP Stuttgart, RefL 102  
PF 10 10 30, 70009 Stuttgart  
F (07 11) 18 70-120
- IV. PDir Dipl.-Ing. Falko Kämper  
FA Ulm, VAV  
89070 Ulm  
F (07 31) 1 00-10 50, P (0 73 05) 76 70

## Erläuterung:

- I. 1. Vorsitzender PF Postfach  
II. 2. Vorsitzender F Dienstanschluß  
III. Schriftführer P Privatanschluß  
IV. Kassenwart

Stand: 01.02.95

Änderungen bitte an die Redaktion,  
abschriftl. Bundesgeschäftsführer

---

**Als Postler kann  
man wie jedermann  
versichert sein.**

**Oder  
wie ein Postler.**

Den Beamten, Angestellten  
und Arbeitern der Post bietet  
die IDUNA/NOVA-Gruppe ein  
überzeugendes Konzept:  
Die VÖDAG-Spezialtarife.  
Das bedeutet für Sie: Sparen  
und dennoch voll versichert  
sein. Profitieren Sie von den  
umfassenden Leistungen der

IDUNA/NOVA, die schon aus  
Tradition dem öffentlichen  
Dienst verpflichtet ist. Man  
kann also an der Versicherung  
sparen. Man muß nur wissen  
wie. Informieren Sie sich  
deshalb über die günstigen  
Konditionen der IDUNA/NOVA.

**IDUNA // NOVA**

**Aktiv im Rahmen Ihrer Ziele.**

**Versicherungen Altersvorsorge Bausparen Investment**

# Eine breite Palette

## psd - Leistungsangebote

Wir Postler haben unsere  
Bank, die uns alle Fragen rund  
um's Geld lösen hilft.

Ob kurz- oder langfristiges Spa-  
ren, Kredite für vielerlei Wünsche,  
immer sind die Angebote an-  
nehmbar und lukrativ.



**Post-Spar- und Darlehnsverein**

*Bank für alle  
bei der Post*

Es gibt viele gute Gründe Mitglied bei uns zu sein