

WISSEN FÜR DIE FÜHRUNGSPRAXIS:

Die Teamleitung als Qualifikationsmanager

In den letzten beiden Ausgaben haben wir Übungen zur Führungspraxis veröffentlicht. In dieser Ausgabe folgt nun ein dritter Übungsfall, den Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner zusammengestellt hat. Nachfolgend finden Sie die Beschreibung des Fallbeispiels. Übungsaufgaben und Fragestellungen zu diesem Fall finden Sie – neben den beiden bisherigen Übungsfällen – im Internet unter www.innovative-verwaltung.de.

Als Teamleitung verfügt Herr Fürstenberg im Rahmen einer dezentralisierten Ressourcenverwaltung selbstverantwortlich über Fortbildungsmittel. Nicht alle Teams des Dezernats schöpfen die ihnen zugewiesenen Mittel aus. Auf dem letzten Meeting erwähnte der Dezernent und Beigeordnete, dass noch Mittel für den Besuch von Seminaren zur Verfügung stehen. Wer Interesse zur Finanzierung weiterer Seminare habe, könne sich bei dem Fortbildungsbeauftragten des Dezernates melden. Herr Fürstenberg ist über diesen Hinweis und die Argumentation erstaunt. Der Fortbildungs- und Qualifizierungsbeauftragte ist das Bindeglied zwischen der zentralen (Gesamtverwaltung) und der dezentralen Personalentwicklung (Dezernat). Mit ihm will Herr Fürstenberg einen engen Kontakt suchen, und sich regelmäßig abstimmen. Allerdings scheint – so vermutet Herr Fürstenberg – dieser Beauftragte andere Prioritäten in seinem Aufgabenspektrum zu setzen und seine Zusatzaufgabe „Qualifikationsbeauftragter!“ nicht besonders engagiert zu verfolgen. Für Herrn Fürstenberg ist das nicht leicht zu akzeptieren. Denn er sieht in der Qualifizierung am und außerhalb des Arbeitsplatzes ein wichtiges Führungsmittel. Insoweit kann Herr Fürstenberg auch nicht verstehen, dass seine Kollegen – die Leitungen der anderen Teams – das ihnen für Qualifizierungsmaßnahmen zustehende Budget nicht ausschöpfen. Ständiges Lernen ist für Herrn Fürstenberg ein absolutes Muss. Ein Dezernent, der diesen wichtigen Gestaltungsfaktor nicht im Auge hat, übersieht und vernachlässigt grob eine zentrale zukunftsstaugliche Führungsaufgabe. Für Herrn Fürstenberg ist es nur schwer ver-

ständig, dass sein Beigeordneter die Qualifizierung einfach so laufen lässt und lediglich auf die noch nicht verausgabte Mittel hinweist. An Stelle des Dezernenten würde Herr Fürstenberg bei allen Teamleitungen, die ihre Mittel nicht ausschöpfen, deutliche Worte finden. Qualifizierungen müssen aktiv gestaltet werden und dürfen nicht auf einen Verwaltungsakt mit Hinweis: „Wer will, bekommt noch ein paar Mittel!“ reduziert werden. Als Manager für Qualifikationsprozesse sieht sich Herr Fürstenberg in einer besonderen Pflicht. Er wirkt aktiv auf diesen Bereich ein. Das hat für ihn eine hohe Priorität. Eine starke Arbeitsbelastung darf daher auch kein Argument sein, diesen Gestaltungsbereich zu vernachlässigen. Schon in seiner alten Verwaltung fand er mit dieser Auffassung nicht immer Verständnis bei seinen Führungskräften, aber auch einige Mitarbeiter konnten seine Begeisterung für das lebenslange Lernen nicht teilen. Aber in dieser Verwaltung gab es „Leitlinien der Qualifizierung für die strategische Ebene, die taktische und die operative.“ Auf diese Leitlinien hatte sich die Leitung des Hauses (strategische Ebene der Leitlinie), die Fachbereichsleitungen (taktische Ebene der Leitlinie) und die Teamleitungen (operative Ebene) verständigt. Das erleichterte Herrn Fürstenberg bei Konflikten immer wieder die Argumentation: Wer als Mitarbeiter einer notwendigen Qualifizierung nicht folgen wollte, den konnte Herr Fürstenberg auf die Rechte und Pflichten hinweisen, die in der Leitlinie festgeschrieben waren. Besonders wirkungsvoll erwies sich dieser Weg, wenn ein Dezernent mit Hinweis auf die Arbeitslast eine Fortbildungsmaßnahme stoppen wollte. In seiner jetzigen Verwaltung gibt

es leider diese Leitlinien nicht. Herr Fürstenberg wird sich dafür einsetzen, dass dieser konzeptionelle Überbau einer nachhaltigen Personalentwicklung auch für diese große Verwaltung eingeführt wird.

Die Aufgabe als Qualifikationsmanager kostet Herrn Fürstenberg Zeit, die er an anderer Stelle einsparen muss. Seit er vor ein paar Monaten das Team übernommen hat, steht auf seiner Prioritätenliste, dass er mit jedem Teammitglied einen individuellen Qualifizierungsplan abstimmen wird. Dabei kann er auf zwei Führungsinstrumente in seiner Verwaltung zurückgreifen. Im jährlichen Mitarbeitergespräch sind neben den Verhaltenszielen, dem Beziehungsaspekt auch die Entwicklungs-



Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner ist Management-Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Nordrhein-Westfalen mit den Schwerpunkten Personalwesen, Organisation und Training. Vor der Tätigkeit in der Lehre war er in mehreren Funktionen bei den Bundesministern des Innern und der Verteidigung mit Fragen der Personalführung, Personalentwicklung und Personalwirtschaft befasst. Er arbeitet heute als Trainer und Berater.

ziele mit den Mitarbeitern zu thematisieren. Das andere Führungsmittel, das ihm hierzu zur Verfügung steht, ist das jährliche LOB – Gespräch. So ist im Tarifvertrag (TVöD § 5 ff) geregelt, dass die Beschäftigten einen Anspruch auf ein regelmäßiges Gespräch haben, „ob und welcher Qualifizierungsbedarf besteht.“

Übungen zu diesem Fall finden Sie unter www.innovative-verwaltung.de.