

Übungen zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 1-2/2012

Die Auflösungen zu diesen Übungen finden Sie nach den Übungen.

Übung 1: Vordringlich stellt sich für Herrn Fürstenberg jetzt die Frage: „Wie soll die Qualifizierung mit mir und meinem Team konkret in diesem und in den nächsten Jahren aussehen?“ Diese Frage lässt sich nicht aus dem Bauch entscheiden. Hierzu will er eine Konzeption entwickeln, um nicht vom hektischen Tagesgeschehen überrollt zu werden. Wo und wie soll er ansetzen?

(1) Bei 8 Teammitgliedern (zuzüglich seiner Leitungsstelle), die bis auf zwei Beschäftigte alle dem vergleichbaren gehobenen Dienst angehören, stehen Herrn Fürstenberg im Jahr rund 4.000 € für Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung. Mitunter kann er auf weitere nicht verausgabte Mittel anderer Teams zurückgreifen. Wie könnte ein kurz- (bezogen auf ein Jahr) und mittelfristiges Konzept aus Ihrer Sicht aussehen?

(2) Sie wollen alle Teammitglieder für ihr Konzept begeistern und alle mit auf diesen Weg nehmen. Wie und mit welchen Argumenten können Sie für eine systematische Qualifizierung in Ihrem Team werben?

(3) Welche weiteren Bedarfe und weiteren Möglichkeiten sehen Sie, um den Lernprozess im Team nachhaltig zu steuern?

(4) Die Nachfrage nach Seminaren übersteigt Ihre Mittel. Auch Sie wollen ein Führungsseminar besuchen, für das hohe Reise- und Seminarkosten eingeplant werden müssen. Zwei Mitarbeiter wollen gemeinsam das gleiche Seminar besuchen. Wie gehen Sie an dieses Problem heran? (Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung)

Übung 2: Im Folgenden finden Sie auf ein Argument hin fünf Antwortalternativen. Entscheiden Sie sich jeweils für die aus Ihrer Sicht beste und die aus Ihrer Sicht jeweils schlechteste Antwort.

Argument 1: In dem Team von Herrn Fürstenberg ist seit Monaten eine Stelle unbesetzt geblieben. Auf seine Intervention hin haben ihn Fachbereichsleitung und Dezernent auf eine baldige Klärung hin vertröstet. Geschehen ist indes wenig. Herr Fürstenberg lässt sich allerdings nicht entmutigen und weist bei jeder Gelegenheit auf diese fehlende Stelle hin. Seine Forderung: „Wir sind im Team hart an der Grenze unserer Leistungsmöglichkeiten angelangt. Es muss jetzt unbedingt etwas mit der vakanten Stelle geschehen!“

Mögliche Antworten des Fachbereichsleiters:

(1) Sie haben Recht. Alles redet von Gesundheitsmanagement und alle diskutieren über Burnout, und wir setzen die Gesundheit der Mitarbeiter aufs Spiel. Ich sehe das wie Sie: So kann das nicht gehen. Sie machen jetzt eine Überlastungsanzeige. Damit kommen wir sicherlich weiter und bewegen uns nicht immer im Kreis.

(2) Sie werden dafür bezahlt, mir den Ärger vom Hals zu halten. Sie wissen doch, dass bei den ständigen Kürzungen nichts zu machen ist. Anderen Teams geht es noch viel schlechter.

(3) Wir sollten uns gemeinsam an die Arbeit machen. Wir setzen für die nächste Woche einen gemeinsamen Workshop an und überlegen gemeinsam mit dem Team eine Prioritätenliste. Wir finden sicher auch Wege, wie wir über die Geschäftsprozesse eine Entlastung finden können. Gleichzeitig werde ich mich mit Nachdruck beim Personaldezernenten für eine Lösung einsetzen. Das kann ich umso überzeugender, je besser ich mich vor Ort klug gemacht habe.

(4) Schränken Sie Ihren Fortbildungstourismus drastisch ein und sehen Sie, dass Ihr Laden mit den Kapazitäten läuft, die Ihnen zur Verfügung stehen. Fordern Sie nicht ständig mehr Personal, sondern nutzen Sie Ihre Rationalisierungsreserven. Da ist noch viel Luft in Ihrem Team! Werden Sie Ihrer Aufgabe als Führungskraft gerecht!

(5) Es kommt beim Beigeordneten nicht gut an, dass Sie über Arbeit klagen und dann noch Zeit für Fortbildung finden. Wir sollten gemeinsam guten Willen zeigen: Wir stellen die Fortbildung für die nächsten sechs Monate zurück, und ich werde mich darum kümmern, das wir zumindest eine akzeptable Aushilfe bekommen.

Argument 2: Herr Fürstenberg hat einem Mitarbeiter (EG 7) einen Besuch der CeBIT genehmigt. Darauf lässt der Beigeordnete Herrn Fürstenberg zur Rücksprache kommen. Herr Fürstenberg rechtfertigt seine Entscheidung wie folgt:

„Herr X hat uns im Team – obwohl es nicht seine Aufgabe ist und er auch nicht dafür bezahlt wird – in IT-Angelegenheiten schnell und zuverlässig weitergeholfen. Ich will Herrn X auf diesem Weg fördern und seine Hilfe anerkennen!“

Mögliche Antworten des Beigeordneten:

(1) Ich schlage vor, dass wir uns gemeinsam mit Herr X verständigen, wie wir seine Potenziale und sein Engagement für unsere Verwaltung noch besser nutzen und dabei auch seine berufliche Entwicklung fördern können. Wahrscheinlich wird er seine Fähigkeiten und Fertigkeiten im IT-Bereich besser entwickeln können und für seine Weiterentwicklung dort die besseren

Die Auflösungen zu diesen Übungen finden Sie nach den Übungen.

Entfaltungsmöglichkeiten vorfinden. Wie sehen Sie das? Wir sollten gemeinsam mit Herrn X einen Weg finden, wie wir seine Potenziale fördern können.

(2) Wir sind hier kein Touristikunternehmen. Wenn Herr X meint, dass sei für ihn wichtig, kann er in seiner Freizeit nach Hannover fahren. Wir haben eine Fachabteilung, die diese Dinge kompetent löst. Solche Laien schaffen doch nur Probleme. Halten Sie sich gefälligst an die Stellenbeschreibungen Ihrer Mitarbeiter! Wo kommen wir denn hin, wenn jeder macht, was er will! Haben Sie schon einmal bedacht, was alles an Regress auf Sie zukommen kann. Von meinen Führungskräften erwarte ich mehr Umsicht!

(3) Da gibt es doch sicherlich auch andere Seminare, die weniger auffällig und angreifbar sind! Es muss doch nicht die CeBIT sein. Das bringt uns doch nur Ärger. Was glauben Sie, wie viele Kollegen dorthin fahren wollen! Auch denen wird die Reise nicht genehmigt. Überlegen Sie einmal die Außenwirkung! Nicht vorzustellen, was passiert, wenn bekannt wird, dass wir Büroboten auf Kosten der Steuerzahler auf die CeBIT fahren lassen!

(4) Ihre Idee und Absicht teile ich. Wer so engagiert arbeitet, sollte auch eine besondere und nicht alltägliche Anerkennung bekommen. Der Besuch der CeBIT ist eine besonders herausgehobene Anerkennung für ein besonderes Engagement. Das prägt sich ein. Darauf kann Herr X auch stolz sein.

(5) Sie sollten aufpassen, dass Sie bei dem Kollegen keine falschen Erwartungen wecken. Das führt auf Dauer nur zu Frustrationen. Sie werden schon bald erleben, dass der Kollege X höherwertige Tätigkeiten geltend machen wird und auf eine Überprüfung seiner Eingruppierung pochen wird. Der von Ihnen genehmigte Besuch wird diese Forderung auch noch unterstreichen. Zu Ihrem eigenen Schutz: Orientieren Sie sich an der Stellenbeschreibung, und ordern Sie in Zukunft Kollegen aus dem IT-Bereich an, die dafür zuständig sind.

Übung 3: Im Folgenden finden Sie 20 Aussagen. Wählen Sie daraus sieben aus, die Ihnen am meisten zusagen bzw. die zu Ihrer Einstellung passen. In einem weiteren Schritt wählen Sie die sieben Aussagen, die Ihnen am wenigsten zusagen bzw. die am wenigsten zu Ihrer Einstellung passt.

Aussagen:

- (1) Eine aktive Fortbildungsteilnahme kann man nicht erzwingen. Wer auf eine Fortbildungsveranstaltung will, den unterstütze ich in der Regel.
- (2) Wenn das Verhalten eines Mitarbeiters nicht stimmt, greife ich gerne auf die Seminarangebote zurück, wähle für den Betroffenen ein geeignetes Seminar aus und erwarte, dass er dieses Angebot nutzt.
- (3) In dem jährlichen Mitarbeitergespräch stimme ich jeweils mit den Mitarbeitern ab, welche Seminare sie im nächsten Jahr besuchen.
- (4) In der regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung klären wir im Team, welche Seminare uns als Team weiterbringen, und legen gemeinsam fest, wer welches Seminar als Multiplikator besucht.
- (5) Ich bereite mit dem Seminarbesucher in einem gemeinsamen Gespräch den Seminarbesuch vor und vereinbare mit ihm einen festen Termin, um nach Abschluss des Seminars zu klären, ob die an das Seminar gebundenen Erwartungen erfüllt wurden.
- (6) Die mir zugehenden Fortbildungsangebote (z. B. von Studieninstituten) leite ich an meine Mitarbeiter über den Umlauf mit der Bitte um Kenntnisnahme weiter.
- (7) Ich ermuntere alle im Team, sich ständig weiterzuqualifizieren.
- (8) Ich achte darauf, dass in meinem Team kein Fortbildungstourismus aufkommt.
- (9) Ich genehmige nur Seminare, bei denen der Bezug zum konkreten Arbeitsplatz auch erkennbar ist.
- (10) Ich gehe bei der Seminarplanung und -besuch mit gutem Beispiel voran. Ggf. arbeite ich die Zeit an Samstagen nach.
- (11) Wer ein Seminar besucht, fällt am Arbeitsplatz aus. Das muss jeder bedenken, der einen Seminarbesuch plant. Zunächst gilt es, die Arbeit zu schultern. Nur wenn es die Arbeitsbelastung zulässt, genehmige ich den Seminarbesuch.
- (12) Die Beschickung von Seminaren läuft bei uns nach dem Windhund-Prinzip: Wer zuerst da ist, bekommt den Zuschlag für das Seminar, die anderen werden auf die nächsten Angebote vertröstet.
- (13) Wer ein Seminar besuchen will, hat meine Unterstützung; ich selbst habe dafür keine Zeit. Es gibt für mich in der letzten Zeit wichtigere Aufgaben.
- (14) Wenn es die Arbeitssituation erforderlich macht, streiche ich einem Mitarbeiter auch ein genehmigtes Seminar und bitte ihn, das Seminar kurzfristig abzusagen.
- (15) Bei Qualifizierungen zur Erweiterung der fachlichen Qualifikation (Fachwissen, z. B. IT, neue Verordnungen, Gesetze etc.) habe ich keine Probleme, wenn Mitarbeiter Seminare besuchen wollen, bei den weichen „Themen“ verfare ich dagegen restriktiv.
- (16) Ich achte darauf, dass sich möglichst alle an den Qualifizierungsoffensiven beteiligen. „Qualifizierungsmuffel“ spreche ich gezielt an und versuche, sie für einen Seminarbesuch zu gewinnen.

Die Auflösungen zu diesen Übungen finden Sie nach den Übungen.

(17) Ich setze Seminarbesuche, bei denen weichen Themen vermittelt werden (z.B. Rhetorik, Stressbewältigung, Arbeitsorganisation etc.), vornehmlich zur Motivierung ein. Inhaltlich erwarte ich davon nicht viel. Ich habe nur in ganz seltenen Fällen erlebt, dass sich das Verhalten nach einem Seminar verbessert hat.

(18) Fortbildung können wir uns in unserem Team nicht leisten. Das sehen alle ein. Wenn die Zeiten besser werden, holen wir das alles nach.

(19) Ich interessiere mich für die Seminarinhalte meiner Mitarbeiter und bin neugierig zu erfahren, mit welchen Erwartungen sie in das Seminar gehen.

(20) In den regelmäßigen Dienstbesprechungen haben wir einen feststehenden TOP „Lernende Verwaltung“. Hier referieren die Seminarbesucher über ihre Erkenntnisse aus dem Seminarbesuch. Unter diesem TOP werden von den hiermit beauftragten Kümmerern auch regelmäßig Beiträge aus Fachzeitschriften referiert, die für das Team wichtig sind.

Die Auflösungen zu diesen Übungen finden Sie hier:

Lösungsvorschläge Übung 1

Zu (1)

Das Qualifikationsmanagement von Herr Fürstenberg setzt auf drei Schritte:

1. IST-Analyse: Was läuft im Team ggf. falsch, und welche Antworten gibt es darauf? Was lässt sich verbessern?

2. Grobplanung für das Team

3. Feinplanung, Umsetzung und Begleitung der personalbezogenen Qualifizierung.

1. Bei der IST-Analyse (Status quo) stellt Herr Fürstenberg fest, dass

- er mehr über ein nachhaltiges Qualifikationskonzept für sein Team nachdenken muss. Es fehlt an Systematik, und das Windhund-Prinzip dominiert.
- die Fortbildungsgestaltung sich in der Regel auf ein, bestenfalls zwei Jahre beschränkt und weniger auf längerfristige Entwicklungsperspektiven ausgerichtet ist
- es in seinem Team einen Zielkonflikt gibt zwischen dem Qualifizierungsbedarf (Was brauche ich an zusätzlichem Know-how im Team?) und dem Qualifizierungsbedürfnis (Welche Qualifikationsmaßnahmen wünscht das einzelne Teammitglied?)
- auch in seinem Team die Lehrgangslöwen anzutreffen sind, die keine Qualifizierungsmaßnahme auslassen
- es in seinem Team die Qualifizierungs-Vermeider gibt, die sich mit anstehenden Qualifikationsmaßnahmen sehr schwer tun. Dabei identifiziert Herr Fürstenberg unterschiedliche Typen: die vermeintlich oder tatsächlich Unentbehrlichen, die Uninteressierten, die Überlasteten, die Verweigerer u. a. m.
- sich die Qualifizierungsbeteiligung etwa im Dezernat auf einen Sandwichbereich (mittlerer Führungsbereich) konzentriert: Die unteren (einfache Funktionsbereiche) und die oberen Funktionsbereiche (oberer Führungsbereich) lassen sich – wie in seinem Team auch – für die Qualifizierung, anders als die mittleren Funktionsbereiche, nur schwer ansprechen
- er in seiner Vorbildfunktion mit gutem Beispiel vorangehen muss – und dass er die Bedeutung der Qualifizierung für jeden erlebbar machen sollte
- er der Versuchung und den vielen Anfechtungen der mitunter drückenden Tagespolitik unterliegt und erforderliche Qualifikationsmaßnahmen vernachlässigt
- sich die vereinbarten Qualifikationsmaßnahmen zu stark auf die Seminarbeschickung und zu wenig auf alternative Qualifikationsmaßnahmen beziehen

2. Bei der Grobplanung geht Herr Fürstenberg von folgenden Schritten aus:

- (1) Abgleich zwischen dem SOLL (Was steht an Fortbildungsmitteln und Fortbildungstagen zur Verfügung) und dem IST (Welche Qualifizierungsbedarfe und -bedürfnisse sind dokumentiert?).
- (2) Als SOLL-Vorgabe wird Herr Fürstenberg pro Jahr und Teammitglied von der verfügbaren Arbeitszeit 1,5 Prozent in die „Qualifizierung außerhalb des Arbeitsplatzes“ investieren. Bei 9 Mitarbeitern (inklusive Leitung) stehen dem Team 27 Fortbildungstage zur Verfügung (SOLL).
- (3) Herr Fürstenberg verfügt über 4.000 € an finanziellen Mitteln. Neben dem Besuch einiger hochpreisiger Seminare muss er vor allem auf eine Kooperation mit anderen Organisationseinheiten seiner Verwaltung hinarbeiten, um trotz der beschränkten Mittel eine breite Qualifizierungsbeteiligung zu ermöglichen.

- (4) Die Qualifizierung darf sich nicht auf einige wenige in seinem Sachgebiet beschränken. Daher prüft Herr Fürstenberg:
 - Wer war wie häufig auf welchen Seminaren in den letzten Jahren?
 - Wer strebt Zusatzqualifikationen an? (z. B. MA-Studien, Fremdsprachen)
 - Wer will in diesem Jahr auf welches Seminar?
 - Wer sollte in diesem Jahr auf welches Seminar?
 - Wer sollte als Multiplikator in diesem Jahr welches Seminar besuchen?
 - Wie können die in den Seminaren gewonnenen Erkenntnisse für den Fachbereich genutzt werden?
- (5) Aus der Beteiligungsanalyse und den Qualifikationsmaßnahmen legt Herr Fürstenberg die Prioritäten für das kommende Jahr fest.

3. Feinplanung, Umsetzung und Begleitung der Qualifizierungsmaßnahmen

- Der individuelle Qualifizierungsbedarf wird auf der Grundlage des jährlichen Entwicklungsgesprächs (Teilaspekt des Mitarbeitergesprächs) zwischen Teamleitung und Betroffenen abgestimmt. Zur Orientierung wird hierzu die Stellenbeschreibung herangezogen. In diesem Führungsinstrument sollten die Anforderungen des Arbeitsplatzes dokumentiert sein. Dazu ist es erforderlich, dass dieses Instrument im ständigen Dialog fortgeschrieben wird.
- Über einen Abgleich der Anforderungen der Stelle (Anforderungsprofil) mit den Befähigungen des Mitarbeiters (Befähigungs- bzw. Eignungsprofil) wird der individuelle Entwicklungsbedarf in einem gemeinsamen Gespräch zwischen Leitung und Teammitglied erarbeitet und festgehalten.
- Es folgt die inhaltliche (was?) und personelle (wer?) Auswahl für die kurz-, mittel- und langfristigen Qualifizierungsmaßnahmen.
- Vor Besuch einer Qualifizierungsmaßnahme sucht Herr Fürstenberg mit dem Seminarbesucher das Gespräch, und gemeinsam werden die Erwartungen an das Seminar herausgearbeitet.
- Die Nachbereitung der Qualifizierungsmaßnahme findet in einem gemeinsamen Gespräch mit der Teamleitung statt.
- Die zu generalisierenden Ergebnisse der Qualifizierungsmaßnahme werden von den Seminarbesuchern in der regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung präsentiert und dort im Team diskutiert.

Zu (2)

Gemeinsam mit dem Team erarbeitet Herr Fürstenberg Anliegen, Möglichkeiten und Chancen eines „lebenslangen Lernens“. Am Ende dieser Diskussion stehen Leitsätze, die jedem Teammitglied, aber auch der Teamleitung eine Orientierung geben. Grundlage für diese Diskussion im Team sind die „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“. Viele Verwaltungen haben solche Leitlinien entwickelt. In einer Leitlinie heißt es beispielsweise unter der Überschrift „Unser Beitrag als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“: „Wir arbeiten daran, uns beruflich wie persönlich weiterzuentwickeln.“ Aus diesem Richtziel können Erwartungen an die Teammitglieder entwickelt und operationale Ziele im gemeinsamen Dialog und bezogen auf die spezifischen Belange der Organisationseinheit entwickelt werden. In der gleichen Leitlinie werden auch die Leitungs- und Führungskräfte in die Pflicht genommen. So heißt es: „Wir fördern die vielseitige Einsetzbarkeit und Mobilität unserer Beschäftigten und erweitern damit ihre Möglichkeiten und Chancen.“ An anderer Stelle heißt es weiter: „Wer fordert und fördert, sollte auch beraten und unterstützen.“ Aus diesen allgemeinen Vorgaben lassen sich konkrete Schritte für die Teamleitung ableiten. Herr Fürstenberg hat für sich sieben Leitsätze entwickelt, an denen er seine Aufgabe als Qualifikationsmanager ausrichtet:

- Jeder im Team hat das Recht, aber auch die Pflicht, entsprechend seinen Möglichkeiten gefördert zu werden. Ich erwarte daher eine offene Diskussion und persönliches Engagement, wenn es um konkrete Qualifikationsmaßnahmen und ihre Aufarbeitung etwa in der Dienstbesprechung geht.
- Ich investiere im Schnitt pro Teammitglied ca. 1,5 % der Arbeitszeit in Qualifikationsmaßnahmen. (Das entspricht ca. drei Tagen pro Jahr und Mitarbeiter). An diesen Zahlen orientiere ich mich bei der Jahresplanung.
- Ich achte darauf, dass sich alle im Team – von den einfachen Funktionen (etwa einfacher Dienst) bis hin zur Teamleitung – an der Qualifizierungsoffensive aktiv beteiligen.
- Bei der Einführung etwa von neuen Führungsinstrumenten oder Verwaltungsabläufen, die von der Verwaltungsleitung durch ein Angebot an Informationsveranstaltungen vorbereitet werden, wirke ich aktiv auf eine möglichst große Beteiligung in meinem Team hin.
- Ich nutze die regelmäßig stattfindende Dienstbesprechung auch als Lernwerkstatt und nutze das breite Spektrum an Qualifizierungsmöglichkeiten eines Lernens am Arbeitsplatz.
- Ich entwickle gemeinsam mit jedem Teammitglied auf der Grundlage der Anforderungen (Arbeitsplatzbezug) und Befähigungen (persönliche Eignung) ein individuelles „Qualifikationspaket“ und begleite aktiv die Umsetzung.
- Ich achte darauf, dass der Qualifizierungsbedarf und das Qualifizierungsbedürfnis in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

Zu (3)

Der Qualifizierungsbedarf (IST) im Team von Herrn Fürstenberg lässt sich aufschlüsseln nach

a. Nutzern

- teamorientierte Gesichtspunkte (Was braucht das Team an zusätzlichem Wissen?)
- aufgabenorientierte Gesichtspunkte (Anpassung der Kenntnisse im Team an die Veränderungen: neue Gesetze, neue IT Programme etc.)
- personalorientierte/ individuelle Gesichtspunkte (z. B. Einstellungen oder Verhaltensweisen)

b. inhaltlichen Gesichtspunkten

- fachspezifische kognitive Inhalte
- fachübergreifende kognitive Inhalte
- wertorientierte/ affektive Inhalte
- Verhaltensweisen

c. anlassbezogenen Maßnahmen wie

- der Anpassung von Fertigkeiten und Kenntnissen (z. B. bei neuen Gesetzen)
- der Erweiterung von Fertigkeiten und Kenntnissen (z. B. Erhöhung der vertikalen und horizontalen Verwendungsbreite oder Stellvertretung)
- der Erhaltung von Fertigkeiten, Kenntnissen, Einstellungen und Werthaltungen (Wer rastet, der rostet, Konzepte gegen Betriebsblindheit, innere Kündigung etc.)

<i>Qualifizierungsbedarf differenziert nach Inhalten und Anlässen</i>			
	Anpassung	Erweiterung	Erhaltung
Fachspezifische kognitive Inhalte	Dringlich und wichtig	Mitunter dringlich	Wichtig
Fachübergreifende kognitive Inhalte	Mitunter dringlich und wichtig	Mitunter dringlich	Wichtig
Wertorientierte/ affektive Inhalte	Wichtig	Wichtig	Wichtig
Verhaltensweisen	Mitunter dringlich und wichtig	Wichtig	Wichtig

Zu (4)

In seiner Vorbildfunktion ist es wichtig, dass Herr Fürstenberg sich aktiv an Qualifizierungsmaßnahmen beteiligt. Ein Verzicht auf ein Führungsseminar zu Gunsten Dritter kann daher ein falsches Zeichen setzen. Wer indes ein Führungsseminar auf Sylt oder Rügen in exquisiter Lage besucht, sollte sich der Außenwirkung bewusst sein. Zwar verlässt der Kapitän in der Regel als letzter das sinkende Schiff, bei der Qualifizierung der Führung ist aber eher das Gegenteil richtig: Hier muss man als Vorbild vorangehen. Ein Verzicht zu Gunsten eines Dritten findet seine Grenze beim Qualifizierungsbedarf. Es kommt auf eine ausgewogene Mischung an: Alle Ebenen einer Organisationseinheit sollten in die Qualifizierung angemessen eingebunden werden. Die Analyse der Bildungsbeteiligung (vgl. Übung 1 b bis 4) weist den Weg.

Aus gruppendynamischer Sicht und wenn es um Verhaltenskorrekturen geht, kann es sinnvoll sein, dass zwei Teammitglieder einer Organisationseinheit zum gleichen Zeitpunkt das gleiche Seminar besuchen. Eine „lernende Verwaltung“ setzt vor allem aber auf den Multiplikatoren-Effekt. Der Seminarbesuch wird hingegen noch zu sehr als private Angelegenheit verbucht. Richtig ist, dass jeder Seminarbesuch einen Qualifizierungstransfer für das Team bedeutet und auch so genutzt werden sollte: Von dem Besuch eines Seminars sollten alle Betroffenen im Team profitieren. Die Inhalte des besuchten Seminars sind daher für alle Teammitglieder so aufzubereiten, dass sie von allen genutzt werden können. Bei begrenzten Mittel spricht vieles dagegen, zwei Teammitglieder auf das gleiche Seminar zu schicken. Wer von mehreren Interessenten aber sollte das Seminar besuchen? Auf den ersten Blick gibt es eine schnelle Antwort auf die Frage: Den Zuschlag erhält, wer die Inhalte am besten für das Team aufbereiten kann. Eine lernende Verwaltung beachtet einen weiteren Aspekt: Es darf zu keiner Bildung von Stars kommen. Auch weniger Geübte müssen die Chance haben, diese Fertigkeiten zu entwickeln. Hier muss die Teamleitung auf eine Optimierung unterschiedlicher Interessenslagen hinwirken.

Lösungsvorschläge Übung 2

Bei Argument 1 steht die Aussage 3 für die Führungskraft als Coach. Hier gelingt der Ausgleich von mitarbeiter- und aufgabenorientierten Interessen (gelungene Antwort). Dagegen steht die Aussage 2 für einen Führungsstil nach der Methode U-Boot-Fahren: Tauchen Probleme auf, taucht die Führungskraft ab (weniger gelungene Antwort). Die anderen Antworten betonen entweder die Aufgabe oder aber den Mitarbeiter zu stark.

Bei Argument 2 steht die Aussage 1 für den Coach (gelungene Antwort) und die Aussage 2 für den U-Boot-Fahrer (schlecht gelungene Antwort). Die anderen Antworten betonen auch hier entweder die Aufgabe oder aber den Mitarbeiter zu stark.

Lösungsvorschläge Übung 3

Auswertung: Ihre Einstellung zum „lebenslangen Lernen“ stimmt, wenn Sie bei den positiven Einstellungen (gekennzeichnet mit +) 4 und mehr Treffer und bei den weniger guten Einstellungen (gekennzeichnet mit ---) ebenfalls 4 und mehr aufweisen können.

1. Eine aktive Fortbildungsteilnahme kann man nicht erzwingen. Wer auf eine Fortbildungsveranstaltung will, den unterstütze ich in der Regel. Jeder muss das für sich selbst entscheiden. (reaktiv) ---
2. Wenn das Verhalten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters nicht stimmt, greife ich gerne auf die Seminarangebote zurück, wähle für die Betroffenen ein geeignetes Seminar aus und erwarte, dass er dieses Angebot nutzt. (Vordenker) 0
3. In dem jährlichen Mitarbeitergespräch stimme ich jeweils mit den Mitarbeitern ab, welche Seminare sie im nächsten Jahr besuchen. +
4. In der regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung klären wir im Team, welche Seminare uns als Team weiterbringen, und legen gemeinsam fest, wer welches Seminar als Multiplikator besucht +
5. Ich bereite mit dem Seminarbesucher in einem gemeinsamen Gespräch den Seminarbesuch vor und vereinbare mit ihm einen festen Termin, um nach Abschluss des Seminars zu klären, ob die an das Seminar gebundenen Erwartungen erfüllt wurden und wie wir für das Team Nutzen daraus ziehen können. +
6. Die mir zugehenden Fortbildungsangebote (z. B. von Studieninstituten) leite ich an meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Umlauf (mit Bitte um Kenntnisnahme) weiter. 0
7. Ich ermuntere alle im Team und erwarte, dass sich jeder ständig weiterqualifiziert, und ich achte dabei auch auf meine Vorbildfunktion. +

8. Ich achte darauf, dass in meinem Team kein Fortbildungstourismus aufkommt. 0
9. Ich genehmige nur Seminare, bei denen der Bezug zu den konkreten Anforderungen des Arbeitsplatzes auch erkennbar ist. 0
10. Ich gehe bei der Seminarplanung und beim Seminarbesuch als gutes Beispiel voran. Ggf. arbeite ich die Zeit an Samstagen nach. +
11. Wer ein Seminar besucht, fällt am Arbeitsplatz aus. Das muss jeder bedenken, der einen Seminarbesuch plant. Zunächst gilt es, die Arbeit zu schultern. Nur wenn es die Arbeitsbelastung zulässt, genehmige ich den Seminarbesuch. ---
12. Die Beschickung von Seminaren läuft bei uns nach dem Windhund-Prinzip: Wer zuerst da ist, bekommt den Zuschlag für das Seminar, die anderen werden auf die nächsten Angebote vertröstet. ---
13. Wer ein Seminar besuchen will, hat meine Unterstützung; ich selbst habe dafür keine Zeit. Es gibt für mich in der letzten Zeit wichtigere Aufgaben ---
14. Wenn es die Arbeitssituation erforderlich macht, streiche ich einem Mitarbeiter auch ein genehmigtes Seminar und bitte ihn, das Seminar kurzfristig abzusagen. ---
15. Bei Qualifizierungen zur Erweiterung der fachlichen Qualifikation (Fachwissen, z. B. IT, neue Verordnungen, Gesetze etc.) habe ich keine Probleme, wenn Mitarbeiter Seminare besuchen wollen, bei den weichen „Themen“ verfare ich dagegen restriktiv. 0
16. Ich achte darauf, dass sich möglichst alle an den Qualifizierungsoffensiven beteiligen. „Qualifizierungsmuffel“ spreche ich gezielt an und versuche, sie für einen Seminarbesuch zu gewinnen. +
17. Ich setze Seminarbesuche, bei denen weiche Themen vermittelt werden (z. B. Rhetorik, Stressbewältigung, Arbeitsorganisation etc.), vornehmlich zur Motivierung ein. Inhaltlich erwarte ich davon nicht viel. Ich habe nur in ganz seltenen Fällen erlebt, dass sich das Verhalten nach einem Seminar verbessert hat. 0
18. Fortbildung können wir uns in unserem Team nicht leisten. Das sehen alle ein. Wenn die Zeiten besser werden, holen wir das alles nach. ---
19. Ich interessiere mich für die Seminarinhalte meiner Mitarbeiter und bin neugierig zu erfahren, mit welchen Erwartungen sie in das Seminar gehen. +
20. In den regelmäßigen Dienstbesprechungen haben wir einen feststehenden TOP „Lernende Verwaltung“. Hier referieren die Seminarbesucher über ihre Erkenntnisse aus dem Seminarbesuch. Unter diesem TOP werden von den hiermit beauftragten Kümmernern auch regelmäßig Beiträge aus Fachzeitschriften referiert, die für das Team wichtig sind. +

Zu den „praktischen Fällen“ werden Seminare angeboten, die diese Inhalte vertiefen. Hinweise zu Inhalten, Ort, Konditionen und den Seminarterminen finden Sie unter www.H-E-Meixner.de.