
Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz zum richtigen Zeitpunkt – Vom Bewerber zum Umworbene(n), Teil 1

Prof. Dr. Hans Eberhard Meixner

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen sich in der Arbeit verwirklichen und sich persönlich weiterentwickeln. Dabei suchen sie Sinnhaftigkeit in der Arbeit, Orientierung und Anerkennung.

Nicht jeder Arbeitsplatz entspricht gleichermaßen diesen Erwartungen und Bedürfnissen und nicht jeder hat gleiche Interessen an einem konkreten Arbeitsplatz. Allerdings müssen auch die weniger attraktiven Aufgabenbereiche einer Verwaltung bedient und wahrgenommen werden. Der Zielkonflikt zwischen »Muss« und »Wollen«, zwischen Bedarf und Bedürfnis bestimmt den Führungsalltag sowie die Personaleinsatzplanung. Gleichwohl sind neue Wege angesagt. Das traditionelle Verteilungs- und Zuordnungsprinzip von Mitarbeiter/innen zu bereits bestehenden Arbeitsplätzen wird in Zukunft an Bedeutung und Schlüssigkeit verlieren. Die auf eine fiktive normorientierte Person hin ausgerichtete quantitative Stellenbildung wird sich deutlich mehr auf die individuellen Bedürfnisse verlagern. Sparhaushalte und die damit verbundene Intensivierung der Arbeit erschweren es der Führung zusätzlich, diesen Bedürfnissen gerecht zu werden. Denn die Flexibilisierung des Personaleinsatzes erhöht die Einarbeitungszeiten und erweist sich erst langfristig als der einzig richtige und unverzichtbare Weg. Das zeigt

sich insbesondere, wenn es um die Herausforderungen eines lebensphasenorientierten Personaleinsatzes geht.

Ein verfehelter Start in den Beruf?

Die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt auf dem richtigen Arbeitsplatz kann aus sich heraus motivierend und/oder effizienzsteigernd wirken.

- Was aber ist für wen (Dienstherr/Mitarbeiter) der richtige Arbeitsplatz?
- Wer ist wann die richtige Person?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Nehmen wir als Beispiel Klaus Schuster, einen Mitarbeiter aus einer großen Stadt im Ruhrgebiet. Der Start in das Berufsleben von Herrn Schuster lässt viele Ansätze erkennen, wie es besser laufen könnte. Unbestritten gibt es einige Verwaltungen, denen bereits heute eine überzeugende Personalpolitik, ein mitarbeiterfreundlicher Personaleinsatz und eine achtsame Betreuung gelungen sind.

Als Herr Schuster im Juni kurz vor seinem Staatsexamen »gehobener Dienst« stand, fragte er bei der Personalabteilung an, wie es mit ihm denn nach dem Examen im Oktober weitergehe. Die Antwort war sehr kurz gehalten,

- für den Angesprochenen in der Personalabteilung eine Routineantwort und somit eine vermeintlich unbedeutende Kleinigkeit,

– für Herrn Schuster eine fatale Botschaft mit demotivierendem Potenzial:

»Machen sie erst einmal ihr Staatsexamen. Bei einer sehr guten Note haben sie die freie Wahl aus dem verfügbaren Pool der nach zu besetzenden Stellen, bei einer schlechten Note aber werden sie gesetzt! Im Übrigen, seien sie froh, dass wir überhaupt noch einstellen! Sicher ist das nicht.«

Im Staatsexamen hatte Herr Schuster nicht seine besten Tage und so wurden für ihn die Weichen gestellt. Der neue Arbeitsplatz entsprach weder seinen Erwartungen, noch seinen Neigungen und die Aufgaben, die er zu lösen hatte, schreckten ihn eher ab, als dass er sie begeistert hätte wahrnehmen können. Dabei war er hoch leistungsmotiviert, und er wollte sich und anderen zeigen, was alles in ihm an Kreativität und Schaffensdrang steckt. Doch seine Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen korrespondierten nicht mit den tatsächlichen Anforderungen der vorgegebenen und wenig herausfordernden Routinearbeit. Seine Teamleitung tröstete ihn auf fatale Weise:

»Wir mussten früher, ob wir wollten oder nicht, alle ins Sozialamt. Das hat uns auch letztendlich nicht geschadet! Ich verstehe daher auch ihre Klagen nicht so recht. Sicherlich gibt es durchaus interessantere Aufgaben in dieser Verwaltung! Aber es gibt auch Schlimmeres! Sie haben hier keinen Stress mit einem anstrengenden Publikum, geregelte Arbeitszeiten und der Arbeitstag lässt sich doch gut überstehen. Also warum klagen sie?! Es gibt viele, die darauf warten, an ihrer Stelle hier tätig werden zu können . . .«

All das fand Klaus Schuster wenig hilfreich und auch die Tatsache, dass man ihn ohne große Einarbeitung ins kalte Wasser warf, fand er alles andere als belebend. Es gab Tage in den ersten Wochen seiner neuen Tätigkeit, da wäre er am liebsten nach Hause gegangen und hätte den Job gekündigt. Es fiel ihm schwer, sich mit dieser Arbeit zu identifizieren. Vor allem in den ersten Tagen fühlte er sich alleingelassen und musste sich mehr recht als schlecht durchwursteln. Von einer systematischen Einführung in die ihm fremden Aufgaben konnte keine Rede sein. Aber das Prinzip »Versuch/Irrtum« – also über selbstgemachte Erfahrungen lernen – war zwar schmerzlich, aber letztendlich war es durchaus zielführend.

Neu ist dieses Lernmuster sicherlich nicht. Ein großer Denker und Lenker berichtete bereits vor über 2000 Jahren von ähnlichen Beobachtungen und stellte fest:

Der Mensch hat drei Wege, klug zu handeln
Erstens durch Nachdenken, das ist der edelste.
Zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste.
Drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste.

Konfuzius

Herr Schuster hatte die bittere Pille »Erfahrung« geschluckt und ist inzwischen seit mehreren Jahren auf diesem zunächst ungeliebten Job. Gemäß dem Motto: »Kontakt schafft Sympathie« übertrug er diese gruppendynamische Wahrheit auf seine Kontakte mit der ihn zunächst wenig ansprechenden Arbeit, und es stellte sich eine Art Sympathie – oder sagen wir korrekter: Identifikation – mit der Aufgabe ein. Er machte seine Arbeit gut, hat vielen Geschäftsprozessen seinen per-

sönlichen Stempel aufgeprägt, und er hat sich vor allem mit seinem Aufgabengebiet arrangiert. Andere sind an dieser stumpfen Routine gescheitert, sind in die innere Emigration abgeglitten, haben innerlich gekündigt. Als Optimist mit einer großen Portion Humor ist er mit diesen Herausforderungen fertig geworden, hat das Beste daraus gemacht. Selbstverständlich ist so etwas nicht! Er hat eine besondere Fähigkeit mit in den Beruf gebracht: Schon früh lernte er, aus Krisen gestärkt hervorzugehen und Rückschläge zum Guten zu wenden. Das Studium war für ihn ein guter Lehrmeister zwischen Hoffen und Bangen. Auch in diesem Umfeld blieb er am Ball. Aus heutiger Sicht gibt es hierzu auch eine Erklärung, warum ihm gelungen ist, woran andere – mitunter gerade die Stars – mental scheiterten. Für diese Fähigkeit steht der Schlüsselbegriff »Resilienz«. Resilienz weist auf eine hohe Belastbarkeit und Stressresistenz. Es ist die Fähigkeit von Menschen – ich zitiere – »sich von einer schwierigen Situation erst zu distanzieren, indem sie quasi einen Schritt zurück machen und das Ganze mit etwas Abstand analysieren, und sie dann positiv für sich zu nutzen. Dies gelingt ihnen, indem sie auf ihre inneren Ressourcen zurückgreifen – wie beispielsweise auf ihre Beziehungsfähigkeit, Selbstakzeptanz, Kreativität, ihren Mut, ihr Vertrauen oder ihren Humor.«¹ Mit diesem persönlichen Pfund gelingt es allen vergleichbaren »Schusters« auf lange Sicht fit zu bleiben, nachhaltig Leistungen zu erbringen und sich gegen eine innere Kündigung zu wappnen. Diese Fähigkeit bringt nicht jeder auf dem Weg ins Berufsleben mit. Es gilt daher, bereits bei der Einstellung auf diese Fähigkeit bei der Auswahl der Bewerber zu achten. Aber diese Fähigkeit kann und muss man entwickeln und weiter zur Entfaltung bringen. Hier sind die Personalabteilungen gefordert. Diese Fähigkeit entwickelt sich, wenn die Führungskultur gepflegt wird, das miteinander Kommunizieren gefördert wird, Sinnhaftigkeit und Orientierung den Führungsalltag bestimmen, Mitarbeiter zu Mitdenkern und zum Mitgestalten ermutigt und befähigt werden, Identifikation und Einstellungswandel behutsam angestrebt wird sowie eine Fehlerkultur des Trauens und Experimentierens gepflegt wird. Vor allem aber kommt es bei der Resilienz auf den Humor an!

Der Humor nimmt die Welt hin, wie sie ist, sucht sie nicht zu verbessern und zu belehren, sondern sie mit Weisheit zu ertragen.

Charles Dickens

Es ist schlimm, in einer Verwaltung zu leben, in dem es keinen Humor gibt. Aber noch schlimmer ist es, in einer Verwaltung tätig sein zu müssen, in der man Humor braucht.²

vgl. Bertolt Brecht

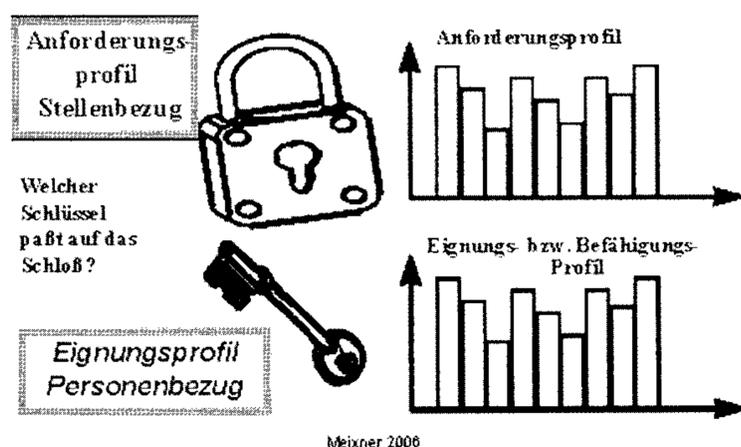
1 Iwd: Elf Stehaufmännchen müsst ihr sein, vom 19.06.2014, S. 7.

2 Das Zitat ist auf die Verwaltung hin zugeschnitten. Das Original: Es ist schlimm, in einem Lande zu leben, in dem es keinen Humor gibt. Aber noch schlimmer ist es, in einem Lande zu leben, in dem man Humor braucht.

Ziel der Personalarbeit

Wenn es das Ziel der Personalarbeit ist, die richtige Person auf den richtigen Arbeitsplatz zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen, dann stellt sich die Frage: Hat die Personalabteilung bei Herrn Schuster versagt? Was wäre zum Beispiel passiert, wenn Herr Schuster seinen Wunscharbeitsplatz gefunden hätte? Wahrscheinlich wäre er mit einer hohen Identifikation gestartet. Wenn dieses Engagement in vernünftigen Bahnen verläuft, ist das für alle ein Glücksfall. »Hochengagierte Angestellte sind der Traum eines jeden Arbeitgebers,« stellen van Dick und West fest.³ »Sie leisten mehr und sind zufriedener.« Doch der aktuelle Vorteil kann zu einem gravierenden Nachteil werden, wie aktuelle Studien zeigen. Schon sehr schnell können sich negative Folgen einer Überidentifizierung mit dem Job einstellen. Als Fazit ihrer Untersuchungen stellen van Dick und West fest: »Hochidentifizierte Mitarbeiter brennen besonders schnell aus« (S. 15) Das Ergebnis ist burn out und/oder innere Distanz zur Arbeit bis hin zur inneren Kündigung. So gesehen könnte es fast als Akt der Fürsorge gesehen werden, wenn Bewerber nicht gleich mit der von ihnen favorisierten Tätigkeit beginnen.

Das Zusammenspiel von Anforderungs- und Eignungs-/ Befähigungsprofil



Damit kommen wir zu einer Kernfrage: Was ist denn für wen der richtige Arbeitsplatz? Offensichtlich gibt es zwei Wahrheiten: Es gibt die Sicht des Dienstherrn und es gibt die Sicht des Mitarbeiters. In beiden Varianten geht es um ein Verteilungsproblem, für das es aus technischer Sicht eine schnelle Lösung gibt: Es wird für jeden Arbeitsplatz ein Anforderungsprofil erstellt, das sich aus Fähigkeiten, Fertigkeiten, Fachwissen, Kenntnissen und Persönlichkeitsmerkmalen zusammensetzt. Diesem Anforderungsprofil werden die Eignungsprofile der Bewerber gegenübergestellt, die kompatibel zu den Merkmalen des Anforderungsprofils sind und –

wenn der Mitarbeiter als Partner zählt – zusätzlich Merkmale zu den persönlichen Interessen und Bedürfnisse aufweisen.

Anforderungs- und Eignungs- bzw. Befähigungsprofil verhalten sich somit zueinander wie Schloss und Schlüssel. Von den vielen Schlüsseln könnte einer direkt passen, andere müssen noch nachgeschliffen werden. Manche meinen, dass eine gute Beurteilungsnote auch zwangsläufig so etwas wie ein »Dietrich«⁴ bzw. Universalschlüssel ist. Diesen Generalfaktor »der Beste für alles« gibt es nicht. In dem Fall taugt das Schloss »Anforderungsprofil« nicht viel!

Wenden wir uns der Praxis zu und schauen uns einmal an, wie das Modell des anforderungs- und eignungsgerechten Personaleinsatzes umgesetzt wird. Wer bei den aktuellen Stellenausschreibungen die Merkmals-Kategorie »Schlüsselqualifikation«⁵ kritisch hinterfragt, den beschleicht ein ungutes Gefühl: Sicherlich ist beispielsweise Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit in allen Bereichen einer Verwaltung ein zentrales Anforderungskriterium. Gleichwohl wird man bei einem Kassierer ein anderes Maß an Genauigkeit und Ehrlichkeit verlangen als beispielsweise von einem Pressesprecher.

Diese allgemein und pauschal vorgegebenen Merkmale sind wohl in der jetzt vorliegenden Form kaum geeignet, die richtige Person für die richtige Stelle zu finden – man könnte meinen: geradezu ein Universalschlüssel für Manipulationen. Für eine effektive Personalarbeit müsste noch Einiges hinzukommen. Vergleichbar den Vorgaben einer ISO – Norm wären mehrere Vorarbeiten zu fordern:

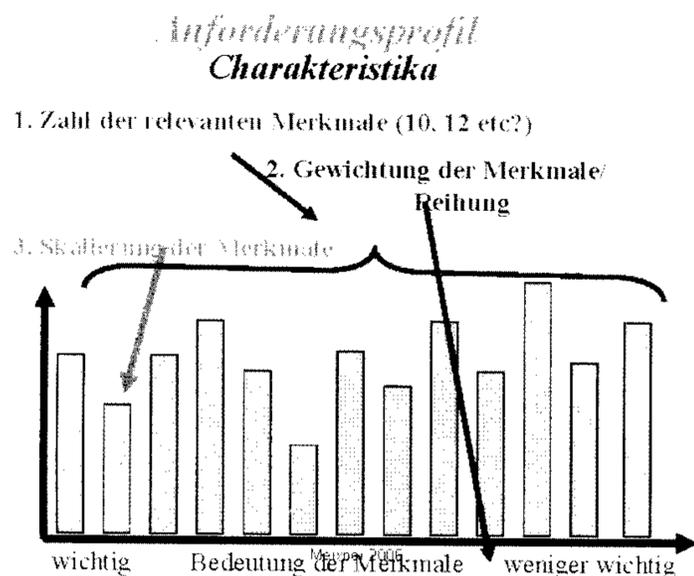
1. Gültigkeit (Validität) und Absicherung (z. B. Reliabilität) der Anforderungsmerkmale entsprechen den wissenschaftlichen Standards und werden kontinuierlich überprüft.

⁴ »Das Wort ist im Deutschen seit dem 15. Jahrhundert belegt. Schon im 14. Jahrhundert wurden Nachschlüssel (auch Mit-, After-, Diebschlüssel) scherzhaft mit Männernamen bezeichnet, wie beispielsweise *Peterchen*, *Klaus* oder *Kläuschen*. Es wird angenommen, dass bei Dietrich der Anklang an Dieb, bei Peterchen der Gedanke an Petrus mit dem Himmelsschlüssel eine Rolle spielten.« aus Wikipedia. Universalschlüssel sind bei Juristen – und das wohl bis hinein in die höchsten Richterämter – offensichtlich die Noten des ersten und zweiten Staatsexamens. Dieser Schlüssel trotz offensichtlich der Erkenntnis, dass alles seine Zeit hat und dass es so etwas wie eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung gibt. Wandel und Entwicklung gibt es in dieser Welt offensichtlich nicht. Und auf Grundlage dieser »Denke« werden Konkurrenzklagen entschieden und damit die Personalpolitik restriktiv beeinflusst.

⁵ Erfahrung und Fachkenntnisse, so Fernández-Aráoz, sind heute keine sichere Bezugsgröße für die Personalauswahl. Denn diese Anforderungsmerkmale ändern sich rasant. Worauf es ankommt, sind Schlüsselqualifikationen. Sie setzen einen Bewerber in die Lage, sich in neue Aufgaben einzuarbeiten. Fernández-Aráoz, C., Talentmanagement im 21. Jahrhundert, Harvard Business Manager 8, 2014, S. 19 ff.

³ Dick, van R., Gefährliche Begeisterung, in Harvard Business Manager 2, 2014, S. 14 ff.; Dick, van R., West, M.A., Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Hogrefe 2013.

2. Gültigkeit und Messbarkeit der Eignungs-/Befähigungsmerkmale werden gewährleistet und die Erhebungsdiagnostik ständig weiterentwickelt
3. Anforderungs- und Eignungsprofile sind auf ein praktikables Maß ausgerichtet: So viele Merkmale wie nötig, so wenige wie möglich, um die Befähigung für einen Arbeitsplatz hinreichend beschreiben zu können (z. B. werden 10, 12 oder mehr Merkmale gebraucht?).
4. Reihung und Gewichtung der Merkmale sind trennscharf in wichtige und weniger wichtige differenziert, und es werden die kompensierbaren und Ausschluss-Kriterien definiert.
5. Die Skalierung der Merkmale erlaubt eine vergleichbare und eindeutige Beschreibung.



Da die Anforderungsmerkmale einer Stelle nicht über eine Bestimmungseistung der Personalabteilung und/oder der Teamleitung festgelegt werden können, sondern über eine Suchleistung, sollte die Festlegung des Anforderungsprofils durch Methoden, wie etwa

- Arbeitsplatzanalysen,
- der Methode der Erfolgreichen,
- der Methode Experten und/oder
- der Methode kritischer Ereignisse

abgesichert werden. Solche Ansätze gibt es durchaus in der öffentlichen Verwaltung. Doch diese Ansätze könnten konsequenter und vor allem nachhaltiger verfolgt werden. Ein pragmatisches Beispiel für den Bereich Führungsfunktionen, in dem besonders die Schlüsselqualifikationen gegenüber der »Fachlichkeit« bzw. den Fachkenntnissen, Kenntnissen und Fertigkeiten dominieren, könnte im Ablauf so aussehen⁶

1. Schritt: Differenzierung der Arbeitsplätze »Führung« nach horizontalen und vertikalen Gesichtspunkten.

2. Schritt: Analyse der Arbeitsplätze nach Tätigkeitsschwerpunkten
 - a. Anteile Leitungs- und Führungsverantwortung
 - b. Gewichtung der Anteile Sach- und Führungsverantwortung
 - c. Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum
 - d. Komplexität der Mitarbeiterführung
 - e. Dringlichkeit und Belastung der Entscheidungen⁷
3. Schritt: Zuordnung der hierzu erforderlichen Anforderungsmerkmale mit entsprechenden Beschreibungen und Beobachtungsskalen
4. Schritt: Bestimmung des erforderlichen minimalen und maximalen Ausprägungsgrades der jeweiligen Anforderungsmerkmale/Skalierung.
5. Schritt: Bestimmen von Ausschlusskriterien (Was muss, was kann, was sollte an Fähigkeiten, Kenntnissen, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen in welcher Abstufung vorhanden sein; was kann durch andere Merkmale kompensiert werden?).
6. Schritt: Instrumente und Verfahren zum Nachweis der geforderten Befähigungen (Eignungsprofil) bestimmen und weiterentwickeln.
7. Schritt: Qualifizierungswege der Personalentwicklung analysieren und fortschreiben

Über Arbeitsplatzanalysen, Experten, kritische Ereignisse und die Analyse der Besten nähert man sich validen und treffsicheren Anforderungsmerkmalen. Wie aber werden die hierzu korrespondierende Eignung bzw. Befähigung (vgl. Ziffer 6 und 7) treffsicher, reliabel und valide bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhoben und dokumentiert? Manche weisen auf die Beurteilung, andere auf die Bewerbungsverfahren und Assessment-Center Verfahren. Wer genauer hinschaut, wird erkennen, dass sich in der Verwaltung die Kultur einer differenzierenden Eignungsdiagnostik und Analyse der individuellen Potenziale erst im Ansatz entwickelt. Welche Informationen – beispielsweise – werden aus den aufwändigen Einstellungs- und Bewerbungsverfahren systematisch erfasst, über das Verfahren hinaus dokumentiert und weiter fortgeschrieben? Welche dieser Daten sichern die Personalentwicklung ab? Ansätze sind vorhanden, doch von einer systematischen Potenzialentwicklung auf der Basis dieser Erkenntnisse kann wohl bislang noch keine Rede sein.

Soweit zum allgemeinen Modell. Wenden wir uns nun einmal den drei Komponenten dieses Steuerungssystem zu

- dem Arbeitsplatz
- der Person
- der Zeitachse

⁶ In dem Vortrag von Kaufung wird hierauf aus der Sicht der Bewertung einer Stelle eingegangen, Personaltage Berlin 2014, S. 48 f.

⁷ Zur Bewertung sind diese Schritte offensichtlich unverzichtbar. Vgl. Kaufung, H., Tätigkeiten bewerten nach TVöD/TV-L., Personaltage Berlin 2014 Folie S. 47.

Der richtige Arbeitsplatz

Der richtige Arbeitsplatz ist eine Frage des Standpunktes: Man kann den Arbeitsplatz aus der Sicht der Organisation, aus der Sicht der Personalabteilung oder aus der Sicht des Mitarbeiters sehen. Von der Politik wollen wir an dieser Stelle einmal nicht sprechen. Die jeweilige Akzentuierung entscheidet über die angemessene HR Strategie⁸.

Strategie A: Der Personalbestand (IST) ist der Organisationsstruktur durch einen darauf abgestimmten Personaleinsatz und einer ergänzenden Personalentwicklung anzupassen.

Die Konsequenzen: Das Personal wird den organisatorischen Vorgaben angepasst. Es geht beim Personaleinsatz um eine zweckmäßige Verteilung des Personals auf die vorhandenen Stellen und um eine – sofern im Befähigungsprofil erkennbar – Qualifizierung, um das Fehlende zu kompensieren. Bezug ist der Arbeitsplatz als relativ stabile Größe. Die Organisationsstruktur dominiert die Personalarbeit, die auf die Organisationsentwicklung reagiert. Es zählt die Optimierung der personellen Verteilung auf die Stellen und ggf. auf eine individuelle Anpassung der Ressource Mensch an die organisatorischen Vorgaben.

Beispiel: Organisatorische Maßnahme aus dem Bankbereich
Unter dem Titel »Bankbereich: extrovertierter Verkäufer und Buchhalter mit Ärmelschoner« berichtete der Focus von einem Eingriff in die Geschäftsprozesse gemäß der Philosophie: »Alles in einer Hand«: So wurden im Bankbereich die Geschäftsprozesse neu geordnet und Aufgaben auf den Stellen neu kombiniert. Auf die persönlichen Belange, Eigenheiten und Bedürfnisse der Stelleninhaber wurde dabei noch nicht einmal im Ansatz eingegangen. Als Ergebnis dieser von oben verordneten Neuorganisation musste etwa der extrovertierte Verkäufer auf einem Mischarbeitsplatz Aufgaben übernehmen, die eher dem Profil des Buchhalters entsprachen und der Buchhalter musste Marketingaufgaben schultern, die seinem Naturell voll zu widerliefen. »Von nun an empfanden die Mitarbeiter die Situation belastend. Der Buchhalter hatte Herzklopfen am Sonntagabend, der Verkäufertyp ärgerte sich, und es überkamen ihn Wutattacken. Kleine Fehler schlichen sich ein. Die wurden prompt vom Chef registriert. . . Resümee: Beide waren vorher erfolgreich und geraten durch nicht typengerechte Umstrukturierung ins Abseits.«⁹
Viele Sozialarbeiter etwa klagen in der öffentlichen Verwaltung, dass es inzwischen auf diesem Job mehr um Statistiken und um das Beschaffen von Geldmitteln geht, als um Arbeiten, für die sie angetreten sind. Das Sinngewandte der eigentlichen Arbeit werde immer mehr wegeorganisiert.
Was sich hier abzeichnet, liegt im Trend der Zeit. Unter der Überschrift: »Mehr Organisation, weniger Sinn«, weist Ken Oehler¹⁰ auf eine weltweite Entwicklung hin. Befragt wurden weltweit 3,8 Mio. Beschäftigte in 2560 Organisationen. Ergebnis: Die Organisationen werden gestrafft und die Geschäftsprozesse an den eigentlichen Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbei verkürzt. Kompensatorisch wird viel Wert auf die Kommunikation gelegt. Vielleicht ist diese Kommunikation so etwas wie eine Beruhigungstablette, um den immer stärker werdenden Verlust der erlebten Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz zu kompensieren.

⁸ In der Wirtschaft hat sich statt des Begriffs Personalabteilung der Begriff HR Abteilung (human relation) durchgesetzt.

⁹ Focus 44, 2011

¹⁰ Oehler, Ken, Mehr Organisation, weniger Sinn, in: Harvard Business Manager, 9, 2013, 16 ff..

Strategie B: Die Organisationsstruktur ist der Personalstruktur anzupassen.

Die Konsequenzen: Nutzung der vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter durch Optimierung einer individuell zugeschnittenen Aufgabenverteilung. Bezug ist die Person. Die Stelle wird auf die Ressource Personal hin ausgerichtet.

Beispiel: Personalorientierte Stellenbildung
In vielen Bereichen der »New Economy« werden die Arbeitsplätze auf die Fähigkeiten und Potenziale der Bewerber hin ausgerichtet. Nicht die Frage steht im Vordergrund: »Welcher Arbeitsplatz ist für den Bewerber besonders geeignet?« sondern: »Wie muss der Arbeitsplatz zugeschnitten sein, damit der Bewerber seine Potenziale voll entfalten kann!« Ebenso geht eine große Stadt in Großbritannien vor. Im Ansatz finden wir diese Sicht auch in der Kommunalverwaltung. So wurde für den neuernannten Stellvertreter des Oberbürgermeisters, der als anerkannter Fachmann bis dahin das Jugendamt geleitet hatte, ein auf ihn zugeschnittenes Dezernat I mit den zentralen Aufgaben Personal, Organisation und Jugend zusammengestellt. Die Zuordnung der Ämter bzw. Fachbereiche erfolgt hier entsprechend seinen persönlichen Fertigkeiten, Neigungen und Interessen. Auf die Person hin zugeschnittene Arbeitsplätze finden sich auch in der Verwaltung, wenn es um verdiente Unterbringungsfälle geht, die noch nicht auf den Elefantenfriedhof (Amt 99) ver-(ent-)sorgt werden sollen. Solche »Organisationseinheiten »Inkompetentia« sind die logische Konsequenz von Lebenszeitprinzip und praktiziertem Bestandsschutz.¹¹ Damit dieser Richtige auch den richtigen Arbeitsplatz dieser »Beschäftigungseinheit« antritt, muss – anders als bei den Japanern (Fenstergucker¹²) – aufgrund der praktizierten Besitzstandswahrung eine nach außen hin attraktive Lösung gefunden werden. Das geht nicht ohne eine »Abschiedsbeförderung«. Ihre höchste Ausprägung findet diese Zweckorganisation in eigens geschaffenen Behörden. Die organisatorische Herausforderung ist, dass der Output gleich wieder als Input in diese Einheit geleitet wird. Aber auch für leistungsgeminderte Personen greift dieses Prinzip der auf die Person hin ausgerichteten Stellenbildung. Was heute noch die Ausnahme ist (also die auf die Person hin zugeschnittene Stelle), könnte durchaus weitaus effektiver genutzt werden. Im Rahmen der demografischen Entwicklung wird dies, bezogen auf einen alters- und altersgerechten Personaleinsatz, künftig zwingend.

Substituierbare Alternativen der Personal- und Organisationsentwicklung

Instrumente Organisation	Instrumente Personal	Instrumente Qualifizierung
job enlargement Aufgabenanreicherung	on the job: Job rotation near the job	off the job: Einführungsfortbildung Anpassungsfortbildung
job enrichment Aufgabenbereicherungen	on the job: level drift/ Beförderungsstrategien	off the job: Aufstiegsfortbildung (Förderungsfortbildung)

Vortrag
2014

Prof. Dr. H. E. Meixner

Es gibt noch eine dritte Variante (**Strategie C**), die hier genannt sein soll: Es ist die dynamische Sichtweise: Beide Bereiche Mensch wie Organisation sind in einem ständigen Wandel und beeinflussen sich gegenseitig

¹¹ Vgl. In Japan steht hierfür der Begriff »Fenstergucker«.

¹² Keding, F., Wirksam handeln bei Minderleistungen – gemeinsam besser werden, Personaltage KBW 2014, S- 67.

(Personal- und Organisationsentwicklung). Daraus leitet sich auch die Konzeption der sich substituierbaren Alternativen von Qualifizierung, Organisations- und Personalentwicklung ab.

Beispiel: Der richtige Arbeitsplatz aus der Sicht persönlicher Karriereerwartungen

Wer es als Bewerber oder Mitarbeiter vornehmlich auf eine Karriere in der Verwaltung absieht, der achtet bei seinem Start ins Berufsleben weniger auf die Aufgabeninhalte. Die könnten von dem eigentlichen Ziel ablenken. Der richtige Arbeitsplatz, um Karriere zu machen, findet sich in unmittelbarer Nähe der Entscheider. Auch hier schafft Kontakt Sympathie und zahlt sich auf der Karriereleiter aus.¹³ Wem es nicht gelingt, als persönliche Assistenz zu starten, sollte es im Querschnittbereich versuchen oder mit einer politisch hoch aktuellen Aufgabenstellung verbunden mit einem ständigen Kontakt zur Leitung. Unter dem Titel »Die Statusfalle« untersuchte M. Gladwell, wie es kommt, dass die einen erfolgreich sind und Karriere machen, andere aber bei gleichem Leistungsniveau nicht annähernd so erfolgreich sind.¹⁴ Dahinter steht mehr Logik als Zufall. Die Soziologie spricht in diesem Zusammenhang von dem »Matthäus – Effekt« entspre-

chend der Devise: »Wer hat, dem wird noch mehr gegeben.«¹⁵ Herr Schuster startete beispielsweise seinen beruflichen Werdegang in einem ruhigen, kaum beachteten Fahrwasser. Sein Lehrgangskollege hatte im Staatsexamen Glück, die richtigen Prüfer und die nachsichtigen Korrektoren, hatte die Wahl des Arbeitsplatzes und fand die richtige Stelle, um sich ins rechte Licht bei den richtigen Leuten zu stellen. Dieses Netzwerk war ein nicht mehr einzuholender Karrierebeschleuniger und Herr Schuster hatte das Nachsehen. Es fehlte bei ihm nicht an Leistung und Motivation.

Das gilt auch für Controller der im DAX gelisteten Unternehmen: Kein Controller hatte es in die Position eines Vorstandsvorsitzenden geschafft, wie eine Analyse der Vorstandsvorsitzenden von DAX Unternehmen des Managermagazins 2014 belegt. Vielleicht lag es auch daran, dass auf diesem Job harte Fakten zählen und unangenehme Wahrheiten dem Verkünder angelastet werden.

Im nächsten Heft wird auf vier Herausforderungen für die Zukunft etwas näher eingegangen.

- normorientierter und fiktiver Arbeitnehmer
- psychische und physische Auslastung
- qualitative Aspekte bei der Stellenbildung: primäre und sekundäre Gliederung
- altersgerechter Personaleinsatz

Fortsetzung folgt. . .

13 Meixner, H.E., *Karrierefibel – Auf zum Olymp*, 4. Aufl. Brilon 1991.

14 Gladwell, M., *Überflieger. Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht*, Piper 2010.

15 Matthäus: »Denn wer da hat, dem wird gegeben werden, da er Fülle habe; wer aber nicht hat, von dem wird auch genommen, was er hat.«