

# **Mitarbeitermotivation – der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz zum richtigen Zeitpunkt**

---

Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner  
Professor für Personalwesen, Organisation und  
Managementtraining an der Fachhochschule für  
öffentliche Verwaltung NRW

## **Mitarbeitermotivation - der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz zum richtigen Zeitpunkt Vom Bewerber zum Umworbene**

Meine Damen und Herren,

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 einen 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. Das aktuelle Schlagwort hierzu heißt: lebensphasenorientierte Personalpolitik. 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 alters- und lebensphasengerechter Personaleinsatzes geht.

### **Ein verfehelter Start in den Beruf?**

Wir alle wissen, dass die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt auf den richtigen Arbeitsplatz aus sich heraus motivierend und/ oder effizienzsteigernd wirken kann.

- 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, einem Mitarbeiter aus einer großen Stadt im Ruhrgebiet. Es ist – ich sage es gleich zu Beginn – ein Beispiel, das viele Ansätze erkennen lässt, wie es besser laufen könnte. Ich weiß auch, dass es Verwaltungen gibt, 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 allen 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 gruppenspezifische 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 persönlichen 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.“<sup>1</sup> Mit diesem persönlichen Pfund gelingt es allen vergleichbaren „Schuster`s“ auf lange Sicht fit zu bleiben, nachhaltig Leistungen zu

<sup>1</sup> lwd: Elf Stehaufmännchen müsst ihr sein, vom 19.06.2014, S. 7

erbringen und sich gegen eine innere Kündigung zu wappnen. Diese Fähigkeit bringt nicht jeder auf den 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 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 dem man Humor braucht.<sup>2</sup>  
vgl. Bertolt Brecht

### **Ziel der Personalarbeit**

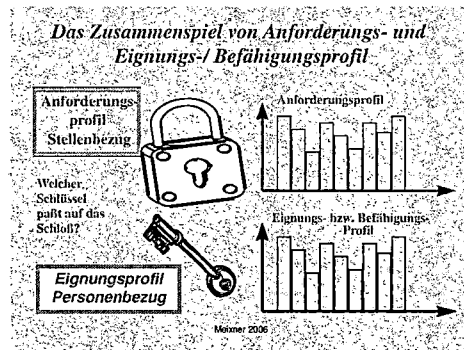
Wenn es das Ziel der Personalarbeit ist, die richtige Person auf den richtigen Arbeitsplatz zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen, dann stellt sich die Frage: Hat die Personalabteilung bei Herrn Schuster versagt? Was wäre zum Beispiel passiert, wenn Herr Schuster seinen Wunscharbeitsplatz gefunden hätte? 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.<sup>3</sup> „Sie leisten mehr und sind zufriedener.“ Doch der aktuelle Vorteil kann sehr schnell 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 von 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.

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.

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.



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“<sup>4</sup> 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. Hierzu einige Beispiele aus aktuellen Stellenausschreibungen zu der Merkmal-Kategorie- „Schlüsselqualifikation“<sup>5</sup>.

**Beispiel 1:**

1. Fähigkeit zur ergebnisorientierten und interdisziplinären Arbeit
2. analytisches und konzeptionelles Denkvermögen
3. selbstständiges, eigenverantwortliches und kreatives Arbeiten
4. Teamfähigkeit
5. hohe Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative
6. hohes Maß an Flexibilität
7. Durchsetzungsvermögen
8. sicheres Auftreten und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit
9. Vortragssicherheit

**Beispiel 2:**

1. Auffassungsgabe und analytische Fähigkeit
2. Kooperationsfähigkeit
3. Entscheidungsstärke
4. Verhandlungsgeschick
5. Kommunikationsfähigkeit
6. Einfühlungsvermögen
7. Konflikt- und Kritikfähigkeit

**Beispiel 3**

1. Verantwortungsbewusstsein
2. Zuverlässigkeit
3. Genauigkeit

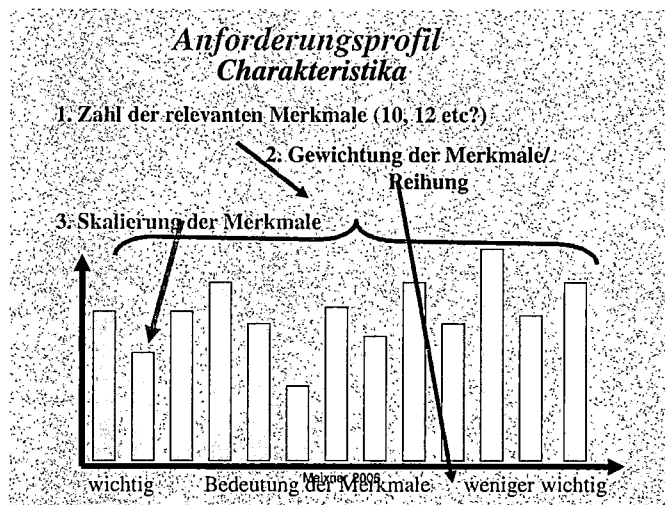
<sup>4</sup> „Das Wort ist im Deutschen seit dem 15. Jahrhundert belegt. Schon im 14. Jahrhundert wurden Nachschlüssel (auch Mit-, After-, Diebschlüssel) scherzhaft mit Männernamen bezeichnet, wie beispielsweise *Peterchen*, *Klaus* oder *Kläuschen*. Es wird angenommen, dass bei Dietrich der Anklang an Dieb, bei Peterchen der Gedanke an Petrus mit dem Himmelsschlüssel eine Rolle spielten.“ aus Wikipedia

<sup>5</sup> Erfahrung und Fachkenntnisse, so Fernandez – Araoz, 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. Fernandez – Araoz, C., Talentmanagement im 21. Jahrhundert, Harvard Business Manager 8, 2014, S. 19 ff.

4. ein gutes Verhältnis zu Zahlen
5. starke Belastbarkeit
6. Einsatzfreude
7. Flexibilität
8. organisatorisches Geschick
9. selbständiges und eigenverantwortliches Handeln
10. Teamgeist

Bei diesen Merkmalen beschleicht einen ein ungutes Gefühl: Offensichtlich erweist sich die schneidige Theorie eines anforderungs- und eignungsgerechten Personaleinsatzes im Verwaltungsalltag nicht ganz so stromlinienförmig. Bei den hier aufgezeigten Anforderungsmerkmalen handelt es sich nicht etwa um Anforderungen der gleichen Funktionsebene (z. B. höherer Dienst) wie man vermuten könnte, sondern es handelt sich um Ausschreibungen einer Stelle EG 14 (Beispiel 1), einer EG 10 (Beispiel 2) und einer EG 6 (Beispiel 3). Eine Bewertung zu diesen Beispielen drängt sich sofort auf: 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.
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 Ausschlusskriterien definiert.
5. Die Skalierung der Merkmale erlaubt eine vergleichbare und eindeutige Beschreibung.



Da die Anforderungsmerkmale einer Stelle nicht über eine Bestimmungsleistung 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 aussehen<sup>6</sup>:

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 Entscheidungen<sup>7</sup>
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

Hierzu Beispiele aus der Praxis:

- Quantifizierung und Skalierung bei Beurteilungsverfahren
- Arbeitsplatzanalyse Führung und Zuordnung von Schlüsselqualifikationen

Über Arbeitsplatzanalysen, Experten, kritische Ereignisse und die Analyse der Besten nähert man sich validen und treffsicheren Anforderungsmerkmalen. Wie aber wird 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.

Gehen wir einen Schritt weiter und wenden wir uns etwas detaillierter dem System des anforderungs- und eignungsgerechten „Personaleinsatzes“ und der „Personalentwicklung“ zu.

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

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

Wer von Anforderungsprofilen spricht, neigt dazu, den Leistungserfolg mit bestimmten, definierten Merkmalen zu attribuieren. Häufig kommt es dagegen weniger auf die Extremwerte eines Merkmals an, sondern auf das Zusammenspiel und das Mischungsverhältnis einzelner Merkmale zueinander. 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.

Neuere Entwicklungen versuchen diese Aspekte bei der Systementwicklung zu berücksichtigen. Während es vor allem bei Beurteilungsverfahren der 70er und 80er Jahre, die in der Regel nicht zwischen einer Leistungs- und einer Verwendungsbeurteilung unterschieden haben<sup>8</sup>, es auf die Gesamtnote ankam, setzen die neueren Verfahren auf ein Profil ohne eine in der Addition der Einzelergebnisse „schlüssige“ Gesamtnote im Verwendungsteil. Die Befähigung wird in diesen neueren Verfahren aus der Übereinstimmung der Profile zueinander abgeleitet. Das ist eine deutliche Abkehr von der Philosophie „der Beste der Besten“.<sup>9</sup>

Solche Systeme setzen auf Bipolare Ratings:

Schlüsselqualifikationen Controller/ rot								
Schlüsselqualifikationen Marketing/ blau								
Schlüsselqualifikation Presse/ grün								
Empfindsamkeit	1	2	3	0	3	2	1	Ausgeglichenheit
Praktikerhaltung	1	2	3	0	3	2	1	Theorieverständnis
Konventionalität	1	2	3	0	3	2	1	Flexibilität
Zurückhaltung	1	2	3	0	3	2	1	Initiative
Reserviertheit	1	2	3	0	3	2	1	Kontaktbedürfnis
Diplomatie	1	2	3	0	3	2	1	Dominanzstreben
Kritikfähigkeit	1	2	3	0	3	2	1	Selbstüberzeugung
etc								

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

- I. dem Arbeitsplatz
- II. der Person
- III. der Zeitachse

### ***I. 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 Strategie<sup>10</sup>.

**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.

<sup>8</sup> Vgl. Meixner, Vision, 169 ff.

<sup>9</sup> Meixner, H.- E., Vision 2000 Mut zur Verwaltungsreform Gestalten statt resignieren, Bonn 1995, S. 218 ff.

<sup>10</sup> In der Wirtschaft hat sich statt des Begriffs Personalabteilung die HR Abteilung (human relation) durchgesetzt.



## 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 Bankenbereich 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 an einem Mischarbeitsplatz Aufgaben übernehmen, die eher dem Profil des Buchhalters entsprachen und der Buchhalter musste Marketingaufgaben schultern, die seinem Naturell zuwiderliefen. „Von nun an empfanden die Mitarbeiter die Situation belastend. Der Buchhalter bekam 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.“<sup>11</sup>

Viele Sozialarbeiter etwa klagen in der öffentlichen Verwaltung, dass es inzwischen bei diesem Job mehr um Statistiken und um das Beschaffen von Geldmitteln geht, als um Arbeiten, für die sie angetreten sind. Das Sinn gebende der eigentlichen Arbeit werde immer mehr wegorganisiert.

Was sich hier abzeichnet, liegt im Trend der Zeit. Unter der Überschrift: „Mehr Organisation, weniger Sinn“, weist Ken Oehler<sup>12</sup> 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 Bedürfnisse 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.

**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 Resource Personal hin ausgerichtet.

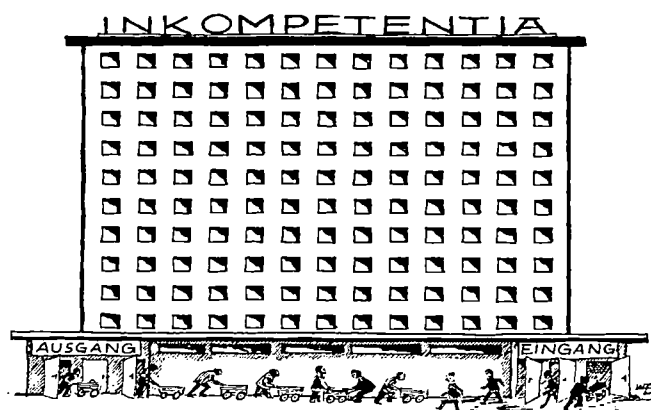
## Beispiel: Personalorientierte Stellenbildung

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 Unterbringungs-fälle geht, die noch nicht auf den Elefantfriedhof (Amt 99) ver- (ent -) sorgt werden sollen. Solche „Organisationseinheiten „Inkompetentia“ sind die logische Konsequenz von Lebens-

<sup>11</sup> Focus 44, 2011

<sup>12</sup> Oehler, Ken, Mehr Organisation, weniger Sinn, in: Harvard Business Manager, 9, 2013, 16 ff.

zeitprinzip und praktiziertem Bestandsschutz.<sup>13</sup> Damit dieser Richtige auch den richtigen Arbeitsplatz dieser „Beschäftigungseinheit“ antritt, muss - anders als bei den Japanern (Fenstergucker<sup>14</sup>) - 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, könnte durchaus weitaus effektiver genutzt werden. Im Rahmen der demografischen Entwicklung wird dies bezogen auf einen lebensphasen- und altersgerechten Personaleinsatz künftig zwingend.



**Strategie C:** Es ist die dynamische Sichtweise: Beide Bereiche Mensch wie Organisation sind in einem ständigen Wandel und beeinflussen sich gegenseitig (Personal- und Organisationsentwicklung). Daraus leitet sich auch die Konzeption der sich substituierbaren Alternativen von Qualifizierung, Organisations- und Personalentwicklung ab.

### **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

Beispiel: Der richtige Arbeitsplatz aus der Sicht persönlicher Karriereerwartungen

Wer es als Bewerber oder Mitarbeiter vornehmlich auf eine Karriere in der Verwaltung abseht, 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.<sup>15</sup> Wem es nicht gelingt, als persönliche Assistenz zu

<sup>13</sup> Vgl. Vortrag Fenstergucker

<sup>14</sup> Keding, F., Wirksam handeln bei Minderleistungen – gemeinsam besser werden, Personaltage KBW 2014, S- 67.

<sup>15</sup> Meixner, H.E., Karrierefibel – Auf zum Olymp, 4. Aufl. Brilon 1991

starten, sollte es im Querschnittbereich versuchen oder mit einer politisch hoch aktuellen Aufgabenstellung verbunden mit einem ständigem 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.<sup>16</sup> Dahinter steht mehr Logik als Zufall. Die Soziologie spricht in diesem Zusammenhang von dem „Matthäus-Effekt“ entsprechend der Devise: „Wer hat, dem wird noch mehr gegeben.“<sup>17</sup> 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 Mangermagazin 2014 belegt. Vielleicht lag es auch daran, dass auf diesem Job harte Fakten zählen und unangenehme Wahrheiten dem Verkünder angelastet werden.

Beispielhaft soll auf vier Herausforderungen für die Zukunft etwas näher eingegangen werden:

- a) normorientierter und fiktiver Arbeitnehmer
- b) psychisch und physische Auslastung
- c) Qualitative Aspekte bei der Stellenbildung: primäre und sekundäre Gliederung
- d) lebensphasenorientierter Personaleinsatz

### **I. a) Der normorientierte und fiktive Arbeitnehmer**

Der fiktive und normorientierte Arbeitnehmer leitet sich aus den charakteristischen Merkmalen einer Stelle ab. Eine Stelle bzw. Arbeitsplatz wird definiert als kleinste organisatorische Einheit. Sie fasst Teilaufgaben zusammen, die einer Person angepasst sind. Tatsächlich verengt sich diese Sicht, wenn man sich den Merkmalen Ziffer 2, 3 und 4 zuwendet:

1. Teil/Element einer Organisation,
2. auf einen „fiktiven“ Arbeitnehmer ausgerichtet,
3. auf eine „Normarbeitskraft“ ausgelegt
4. lastet einen Arbeitnehmer psychisch und physisch aus,
5. weist die für den Arbeitsbereich entsprechenden Kompetenzen und die Verantwortung aus,
6. kann nach den Prinzip Sachorientierung, Personorientierung oder Sachmittelorientierung gebildet werden.

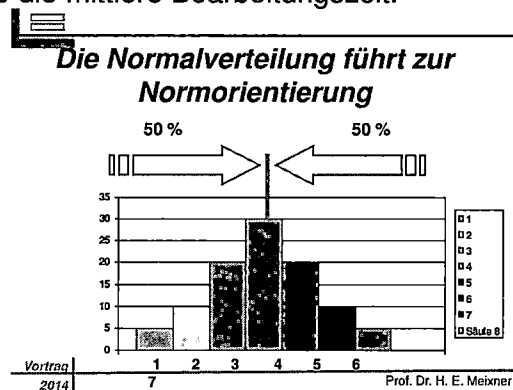
Das Gemeinsame an beiden Begriffen „fiktiv“ und „normorientiert“ ist, dass sie quantitative Aspekte und den „Mitarbeiter von der Stange“ (statt Maßanzug) widerspiegeln. Es verwundert daher kaum, dass die Praxis der Stellenbildung stark auf Quantität unter Vernachlässigung qualitativer Standards setzt. Persönliche Aspekte wie individuelle Interessen und Belastbarkeit spielen bei der Stellenbildung nur eine untergeordnete Rolle. Geht es im Rahmen der Humanisierung der Arbeitswelt um den Menschen, dann werden vornehmlich die physiologischen, und nur cursorisch die psychischen Belastungen erfasst.<sup>18</sup> Besonders deutlich wird das bei den Multiplikatorenarbeitsplätzen. Hier wird die mittlere Bearbeitungszeit (mBz) meist mit analytischen Verfahren der quantitativen Zeiterfassung ermittelt. Die mittlere Bearbeitungszeit geht von einer „Normalverteilung“ der Leistungsabgabe

<sup>16</sup>Gladwell, M., Überflieger. Warum manche Menschen erfolgreich sind - und andere nicht, Piper 2010.

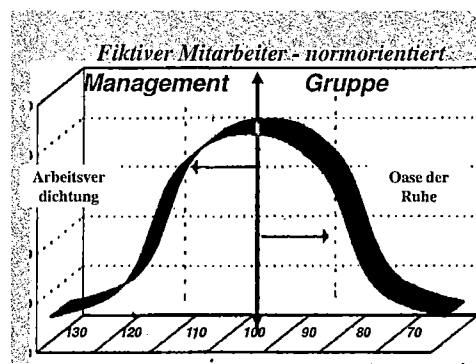
<sup>17</sup> Matthäus: „Denn wer da hat, dem wird gegeben werden, da er Fülle habe; wer aber nicht hat, von dem wird auch genommen, was er hat.“

<sup>18</sup> Vgl. Vortrag Gesundes Führen, Personaltage 2013, Berlin; vgl. Macht Führung krank? Gesundheitsmanagement beginnt im Team, in: PersV 7, 2013, S. 255- 265.

aus: Es gibt Mitarbeiter, die arbeiten zügig, andere arbeiten deutlich verhaltener. Über das arithmetische Mittel erhält man so die mittlere Bearbeitungszeit.<sup>19</sup>



Die Konsequenzen dieser Berechnung sind klar: 50 Prozent der Mitarbeiter müssen um den mittleren Wert kämpfen – und sind damit überlastet und somit auf den falschen, weil überfordernden Arbeitsplatz, während für 50 Prozent der Mitarbeiter diese Normorientierung eine institutionelle Unterlast bedeutet. Das wird hingenommen, weil man unterstellt, dass die Starken die Schwachen auffangen: anders ausgedrückt: Was die einen nicht schaffen, müssen die anderen, die Lastesel, richten. Die Versuchung des Managements ist groß, auf die mittleren Bearbeitungszeiten einzuwirken. Denn das bedeutet mehr Leistung in der gleichen Arbeitszeit, es bedeutet aber auch eine Intensivierung der Arbeit. Das Spiel an den Normen ist eine unendliche Geschichte: Die Gruppe schützt sich vor einer Überforderung, indem sie die Norm (= mBz) möglichst tief setzt und erreicht auf diese Weise, dass möglichst viele in der Arbeitsgruppe nicht überfordert werden. Wer schneller arbeitet und damit die Norm bricht, kann dann schnell zum Streber ausgerufen werden und die Geborgenheit und Zuwendung der Gruppe verlieren. Gruppendynamisch handelt es sich hierbei um einen Abwehrmechanismus, dem Konformitätsprinzip. Das Werkzeug des Managements, um die Norm herauszusetzen, ist hingegen das Stachanow-Prinzip, wie wir es bei LOB oder dem zum „Held der Arbeit“ ausgerufenen Normbrecher vermuten dürfen.



### I. b) Psychisch und physische Auslastung

Die Klagen über eine Arbeitsverdichtung mehren sich und Überlastungsanzeigen werden häufiger. Defizitäre Haushalte und der Kostendruck führen auch dort zu Stelleneinsparungen, wo es von der Sache her nicht gerechtfertigt wäre. Das führt zwangsläufig zu einer hohen Dauerbelastung.<sup>20</sup> Dabei ist zu beobachten, dass die Verteilung der Arbeit in der Verwaltung nicht immer optimal auf Kommunal-, Länder- und Bundesebene<sup>21</sup> gelungen ist. Die Ermittlung des Stellenbedarfs erfolgt heute noch zu einseitig nach dem primären Kriterium „Zeit“. Was zu wenig in die Betrachtung eingeht, sind

<sup>19</sup> Vgl Vortrag

<sup>20</sup> Dauerbelastungsgrenzen vgl. hierzu Personaltage Gesundes Führen, 2013

<sup>21</sup> Eklatante Beispiele zeigen sich immer dann, wenn im Rahmen der Aufgabenkritik Aufgabenbereich wegfallen und Personal freigestellt wird. Während man früher mit einem kw- Vermerk überzähliges Personal kennzeichnete, konzentriert man heute das freigesetzte Personal in besonderen Organisationseinheiten.

die sekundären Gestaltungskriterien wie etwa Belastung, Motivation, Monotonie-Potenzial, psychische Sättigung etc. Bei Fluglotsen weiß man, dass sie effektiv in der Woche 25 Stunden mit ihrer eigentlichen Arbeit befasst sind. Die andere Zeit sind verordnete und bezahlte Erholzeiten. Es gibt vermutlich viele Verwaltungsbereiche, in denen die Belastungsdichte ebenfalls durch ein Mehr an Pausen entschärft werden müsste. Diese Belastungssituation ist nicht nur eine Frage der Aufgabe, sondern auch abhängig von den situativen Gegebenheiten, in denen eine vergleichbare Aufgabe zu erledigen ist. Das lässt sich beobachten etwa im Bereich der Bildung, der inneren Sicherheit, der Arbeitsverwaltung. Das Führungsinstrumentarium der Verwaltung ist hier völlig unterentwickelt. Folgt man den Gedanken, dass durch die situativen Gegebenheiten (etwa Kundenstruktur) bei gleicher Aufgabenstruktur die Belastung deutlich differenziert, dann lassen sich hieraus drei Handlungsfelder ableiten:

1. Die Stellenbemessung kann nicht nur der mittleren Bearbeitungszeit und der Fallzahl folgen. Je nach situativen Gegebenheiten (z.B. schwieriges Umfeld) sind entsprechende Ruhezeiten vorzusehen. Bei gleicher Aufgabenstruktur fällt der Stellenbedarf somit unterschiedlich aus, da mehr verordnete Ruhezeiten (vgl. Fluglotsen) etwa in bestimmten „Regionen“ zu berücksichtigen sind.
2. Um einer schädigenden Dauerbelastung entgegenzuwirken, ist die Personaleinsatzplanung gefordert. Geeignete Führungsinstrumente zur Entschärfung dieser Belastungen sind beispielsweise „job rotation“, „job enlargement“ oder „job enrichment“.
3. Bei gleicher Aufgabenstruktur ergeben sich andere Anforderungsmerkmale – und damit andere Akzentuierungen bei der Personalauswahl in den sogenannten Schlüsselqualifikationen in Abhebung zur fachlichen Kompetenz.

### **I. c) Qualitative Aspekte bei der Stellenbildung: primäre und sekundäre Gliederung**

Was dem einen ein Angang zur Erledigung einer bestimmten Aufgabe ist, ist für den anderen eine Freude. Bei vielen Menschen gehört beispielsweise die Steuererklärung nicht zu den gesuchten Beschäftigungen. In diesem Fall neigt man dazu, die Aufgabe weit auf der Zeitachse hinaus zu schieben, meist in der irrigen Auffassung, dass dieses Verschieben energieneutral verläuft. Die Devise müsste heißen, da diese Aufgabe dringlich und wichtig ist: Zügig abarbeiten! Die Realität sieht meist anders aus. Übertragen auf den Mitarbeiter in der Verwaltung zeichnet sich hier ein persönlicher Qualifikationsbedarf ab, und es ist denkbar, dass es über eine Fortbildungsmaßnahme gelingt, das individuelle Problem zu lösen. Ein anderer Zugang aber wäre – sie erinnern sich noch an die oben genannten substituierbaren Alternativen - das persönliche Problem über das Führungsinstrument des job enlargement bzw. job enrichment zu lösen. Das lässt dann eine höhere Zufriedenheit erwarten, und die Energie kann besser und effektiver eingesetzt werden. Von daher wäre eine Lösung eine klassische win-win Situation. Allerdings gilt auch hier, ohne Fleiß kein Preis. Im operativen Bereich ist daher die Teamleitung gefordert. Wer das jährliche Mitarbeitergespräch<sup>22</sup> pflegt, hätte für diese Herausforderung einen eleganten Zugang. Insgesamt sind es mehrere Schritte, die in diesem Fall eine Lösung versprechen:

Der Stelleninhaber erfasst in einem ersten Schritt die wichtigsten Tätigkeiten seiner Arbeit. Im zweiten Schritt schätzt er den Arbeitsaufwand pro Tätigkeit (primäres Zuordnungskriterium „Zeit“).<sup>23</sup> Es folgen dann in weiteren Schritten die Zuordnungen der sekundären Kriterien wie beispielsweise

- subjektiv empfundener Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit
- Bedeutung der Tätigkeit für die Gesamtverantwortung der Stelle
- Zufriedenheit bei der Wahrnehmung
- subjektiv empfundene fachliche Kompetenz für diese Tätigkeit

<sup>22</sup> Meixner, H.E., Im Dialog gewinnen, Köln 2004, S. 195 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Berichtsband Meixner Gesundes Führen, Personaltage 2013 Berlin

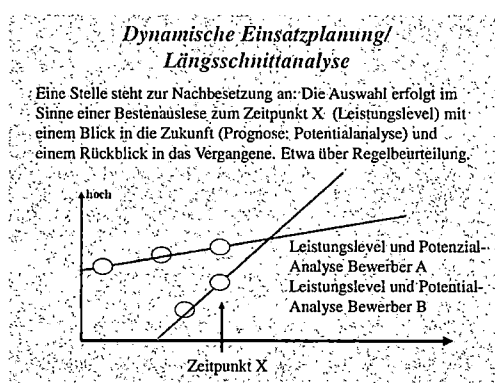
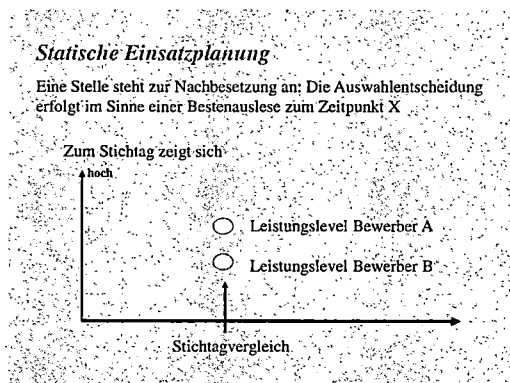
Tätigkeit	Zeit in %	Bedeutung	Schwierigkeit	Zufriedenheit	Kompetenz
1. Prüfung der Zulässigkeit	15 %	1	1	1	1
2. Berechnung	25 %	1	5	6	4
3. Verhandlung	8 %	3	1	6	4
4. ----	12 %	5	1	2	1
5. ----	5 %	5	2	6	6
6. ----	3 %	6	4	7	7
7. sonstige	32 %	5	6	6	2
	100 %				

Auf dieser Grundlage lassen sich in weiteren Schritten (insgesamt 8) die Aufgaben im Team personorientiert nach Zufriedenheit, Beanspruchung und weiteren Kriterien neu ordnen oder aber die Teamleitung und Betroffene finden alternativ auf dieser Grundlage entlastende Lösungen im Geschäftsprozess.

## II. Wer ist die richtige Person?

Menschen entwickeln sich unterschiedlich. Bekannt ist der „Spätentwickler“, der sich in der schulischen Karriereleiter mühsam bewegt und plötzlich über sich hinauswächst. Bei Katastropheneinsätzen ist immer wieder zu beobachten, wie Menschen aus der dritten und vierten Ebene beherzt zupacken und unvorbereitet einer Führungssituation gewachsen sind, während die beauftragten Führungskräfte schmachvoll versagen. Wir dürfen daher annehmen, dass wir auch im Verwaltungsalltag ähnlich Entwicklungen beobachten könnten, wenn wir ein entsprechendes Instrumentarium zur Verfügung haben. Hinzu kommen weitere praktische Beobachtungen: Manche begreifen schnell, andere brauchen viel Zeit und einige schaffen es trotz intensiven Trainings nie. So wie es die „Normalverteilung“ bei den Leistungen gibt, zeigen sich auch unterschiedliche Entwicklungsintervalle. Beschränkt man sich daher bei einer anstehenden Beförderung auf einen Stichtagvergleich, so kann dies nur ein Teil der Wahrheit sein. Praktizierte Besitzstandwahrung und Lebenszeitprinzip verlangen aber von der öffentlichen Verwaltung eine größere Umsicht und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Personalentscheidung. Die Rechtsprechung ist in diesem Punkt nicht immer hilfreich, um neue Wege zu wagen. Es fehlt bereits das Instrumentarium einer auf Lebensabschnitte abgestimmten Personalentwicklung. Allerdings zwingt uns heute die demografische Entwicklung, sich mehr Gedanken um diese Zusammenhänge zu machen.

Die Entscheidung, wer die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt ist, sollte daher nicht nur über einen Stichtagvergleich (Querschnittvergleich) erfolgen, sondern sie sollte auch die Entwicklungsintervalle (Längsschnittvergleich) ins Auge fassen.



Erläuterung zu dem Bild: Vergleicht man zwei Bewerber zum Zeitpunkt X, dann erweist sich der Bewerber I als die bessere Alternative. Vergleicht man den Entwicklungsprozess und die Entwicklungspotenziale der Bewerber I und II auf der Zeitachse zum Zeitpunkt X und zum Zeitpunkt Y, dann ergibt sich für die Auswahl ein anderes Bild. Aufgrund seiner Potenziale ist Bewerber II die überzeugendere Alternative. Dieser Vergleich setzt voraus, dass man die Leistungsentwicklung auf der Zeitachse systematisch begleitet. Eine systematisch erhobene Verwendungsbeurteilung (z.B. Regelbeurteilung) kann hierzu beitragen. Die Rechtsprechung folgt im Ansatz diesem Gedanken. Erbringen zwei Personen unterschiedlicher Ämter (z. B. BersGr A 9 bzw. A 10) die gleiche Leistung, dann ist die Person mit der Bes. G A 9 besser zu beurteilen als die Person mit der Besoldungsgruppe A 10.

Personalmanagement kann auch in einem umfassenderen Sinn verstanden werden: Dann gilt es, dass man für das Sub-System Personal für den optimalen Personaleinsatz findet. Die Antwort, wer die richtige Person ist, kann aus dieser Sicht recht konträr ausfallen. Denkbar sind –unbeschadet der instrumentellen und rechtlichen Voraussetzungen - folgende Konzeptionen:

Konzeption A: Mitarbeiter werden ausschließlich nach den aktuellen stellenbezogenen Anforderungs- und individuellen Eignungsmerkmalen ausgewählt und eingesetzt (Bezug: Querschnittvergleich).

Konzeption B: Mitarbeiter werden dort eingesetzt, wo sie persönlich nachhaltig den größten Nutzen erzielt (Bezug: Längsschnittvergleich).

Konzeption C: Mitarbeiter werden so eingesetzt, dass die Leistungsgruppe im Abgleich mit den allen Beschäftigten den größten Nutzen erzielen (Bezug: Systemoptimierung)<sup>24</sup>.

Konzeption D: Mitarbeiter werden dort eingesetzt, wo sie sich im Vergleich zu anderen Mitarbeitern am besten entwickeln können (Bezug: Coaching)<sup>25</sup>.

## II a) Erkennen, fordern und fördern von individuellen Potenzialen: die unsichtbaren Mitarbeiter.

In vielen Verwaltungen schlummern Potenziale, die zu häufig übersehen werden. Sie zu entdecken ist nicht immer leicht. Man nennt diesen Mitarbeitertyp auch die „Unsichtbaren“. Bekannt sind dagegen die Lastesel und die Immer-Ich-Typen. Nicht immer ist es leicht, den Immer-Ich-Typ zu entlarven und mitunter gewöhnt man sich an den Arbeitseinsatz des Lastesels und nimmt den außergewöhnlichen Arbeitseinsatz - verbunden mit seiner hohen Fachlichkeit - als gegebene Norm hin. Wenn allerdings der Lastesel etwas in seinem Eifer nachlässt, fällt das ganz besonders auf. Dagegen ist der Unsichtbare eine kaum zu lösende Herausforderung. Seine Potenziale werden daher nur

<sup>24</sup> Beispiel: Die einzige Verwendung für Meier ist die Tätigkeit Y. Hier bringt er 80 Prozent. Müller würde zwar auf diesem Arbeitsplatz 94 Prozent erwirtschaften, ist aber auch auf einen anderen Arbeitsplatz gut verwendbar. Dort erbringt er allerdings nur 92 Prozent. Würde man alternativ vor die Wahl gestellt, Herrn Meier auf diesen Arbeitsplatz abschieben, könnte man bei ihm bestenfalls mit einem Leistungsergebnis von 60 Prozent rechnen.

<sup>25</sup> Führungspotenziale müssen entwickelt und gepflegt werden. In einer Verwaltung gilt als Vorgabe, dass die künftige Abteilungsleitung in drei unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung Erfahrungen nachweisen muss.

zu leicht übersehen, und er selbst setzt, bewusst oder unbewusst, konfliktfrei oder konfliktgeladen – alles daran, dass er nicht auf das Radar der Personalabteilung kommt.

In einer Untersuchung stellt Zweig<sup>26</sup> fest, dass in Organisationen meist diejenigen aufsteigen, „die sich am besten selbst vermarkten. Viele wertvolle Mitarbeiter fallen dabei durch das Raster – sie sind nicht auf Geld oder Status aus, sondern schätzen die Arbeit um ihrer selbst willen.“ (S.47) „Wir haben eine Kultur des lärmenden Eigenlobs geschaffen, in der leise Signale von echter Qualität und Leistung kaum noch zu vernehmen sind.“ (S.51)

Was aber charakterisiert die Unsichtbaren?

- hoher Grad an Identifikation mit der konkreten Aufgabe
- intrinsische, an der Aufgabe und deren Bewältigung ausgerichtete Motivation
- identifizieren sich mit dem Aufgabeninhalt
- die Aufgabe wird als Selbstzweck gesehen und nicht, um sich für höhere Weihen zu empfehlen
- Konzentration auf die Aufgabe, die sie fasziniert und zu Spitzenleistung herausfordert
- hohe Leistungsbereitschaft und hoher Qualitätsstandard, kann zum Perfektionismus werden
- Lebenszufriedenheit
- Freude an Verantwortung für das, was sie als Wert sehen
- sozial, beliebt
- hohe Werthaftigkeit

Ein Unsichtbarer stellt sich wohl kaum einem AC – Verfahren. Kann die Verwaltung aber auf diese „richtige Person“ verzichten und welches auf diese Personengruppe ausgerichtete Instrumentarium steht ihr zur Verfügung, um auch diese Potenziale zu identifizieren. Die richtige Person ist somit auch eine Suchaufgabe der HR Verantwortlichen.

## II. b) Lebensphasengerechter Personaleinsatz

Besonders nachteilig auf die Personalpolitik und den Personaleinsatz hat sich die „Defizit-Hypothese“ (auch Maturitäts-Degenerations-Hypothese genannt) ausgewirkt. Heute weiß man, dass nicht die Leistungsminderung im Vordergrund des Alterns steht, sondern der Leistungswandel und man weiß, dass soziale Faktoren, Gesundheit, Arbeitsinhalt und Biographie den Verlauf des Alterns beeinflussen.

Der DIN-Fachnormenausschuss Ergonomie hat dies bereits vor Jahren zum Anlass genommen, einen Arbeitsausschuss: „Altersadäquater Arbeitseinsatz“ einzusetzen. Dieser Ausschuss hat sich zur Aufgabe gemacht,

- Leitsätze für die Gestaltung von Arbeitsplätzen für leistungsgewandelte Arbeitnehmer zu schaffen,
- aufgrund arbeitsanalytischer Erhebungen eine Checkliste für optimale Arbeitsanforderungen zu entwickeln,
- eine Systematik der Anforderungs- und Eignungsprofile zu erstellen.

Eine altersadäquate Personalsteuerung betont den Leistungswandel. Sie setzt auf die Programmebenen

1. der Arbeitsplatzgestaltung (=Zufriedenheit mit der Tätigkeit),
2. der Berufsfeldgestaltung (= Zufriedenheit mit Rahmenbedingungen des Arbeitsfeldes)
3. der Werbung und Auswahl,
4. der Personalentwicklung.

Die Gestaltung der Arbeitsplätze von älteren Mitarbeitern steht unter der Maxime, den größtmöglichen gemeinsamen Nenner zwischen den Altersgruppen zu finden. Grundsätzlich sollten alle Arbeitsplätze altersunabhängig, also gleichermaßen für jung und alt geeignet und zugänglich sein. Dieser Anspruch kann aber aufgrund der Belastungs- und Anforderungsstruktur mancher Arbeiten

<sup>26</sup> Zweig, D., So führen Sie Unsichtbare, in: Harvard Business Manager Juni 2014 S. 47 ff.



nicht überall verwirklicht werden. Das ist z. B. im operativen Arbeitsbereich bei körperlichen Dauer- und Spitzenbelastungen der Fall und dort, wo Reaktionsvermögen, Sehen und Hören besonders gefordert werden. Im dispositiven Bereich sind Arbeitsplätze, auf denen der Zeitdruck dominiert, Dienstreisen gegen die Uhr und psychische Dauerbelastungen zur Routine gehören, für viele ältere Mitarbeiter weniger geeignet. Mit dem Nachlassen der psycho-physischen Fähigkeiten im Alter geht vielfach eine Steigerung von Verhaltensmerkmalen wie Urteilsvermögen, Selbständigkeit oder Verantwortungsbewusstsein einher. Diese gilt es durch einen eignungsgerechten Personaleinsatz zu nutzen.

Ein altersintegrativer Personaleinsatz kann Verwendungsprobleme älterer Mitarbeiter eingrenzen. Statt einer dequalifizierenden Personalpolitik, die ältere Mitarbeiter auf anforderungsärmere Arbeitsplätze umsetzt, sie mit 55 Jahren von der dienstlichen Fortbildung ausschließt, die Regelbeurteilung aussetzt, sind im beruflichen Werdegang eines Mitarbeiters vorbeugende Maßnahmen erforderlich, die den Leistungsabbau (nicht dem Leistungswandel) entgegen wirken:

- eine fundierte schulische und berufliche Vor- (Aus-) Bildung,
- systematische Fortbildungsbemühungen,
- Möglichkeiten und Freiräume zur Arbeitsgestaltung (Erweiterung des Handlungsspielraumes)
- befriedigende soziale Kontakte.
- 

Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung setzt auf das gesamte Berufsleben und verhindert, dass es zu falschen Weichenstellungen im Erwerbsleben kommt. Solche falschen Weichenstellungen sind gegeben, wenn Tätigkeiten

- gleichförmige Arbeitsabläufe aufweisen,
- eine hohe andauernde Aufmerksamkeit abgefordert wird,
- unter Zeitdruck erledigt werden müssen,
- mit wechselnden Schichten organisiert sind,
- durch Taktvorgaben eingeschränkt sind,
- durch körperlich starke Belastungen gekennzeichnet sind,
- die ergonomischen Standards nicht einhalten.

Der Leistungswandel lässt sich nach Krenn eindrucksvoll am Beispiel eines „Change Managements“ verdeutlichen:

#### Jüngere

- sind spontaner;
- "sprudeln" mehr;
- haben mehr und bessere Computerkenntnisse;
- sind offener gegenüber neuer Technik
- sind risikobereiter;
- sind flexibler und mobiler (weil i.d.R. noch keine weiteren Verpflichtungen);
- tun sich leichter mit grundlegenden Veränderungen.

#### Ältere

- " sind bedächtiger und zögerlicher;
- handeln überlegter, systematischer;
- handeln verantwortungsbewusster;
- können Risiken besser einschätzen;
- haben mehr Erfahrungswissen und können eher einschätzen, welche Lösungswege erfolgreich sind bzw. welche nicht;
- fragen mehr nach dem Sinn und den Folgen von Innovationen.

Vor allem kommt es darauf an, zu verhindern, dass ein frühzeitiger Verschleiß eintritt. Daher kommt es heute neben den altersgerechten Personaleinsatz, der auf spezielle Programme bei älteren Mitarbeitern setzt, auf eine altersgerechte Arbeitsgestaltung an.

### III. Der richtige Zeitpunkt

In vielen Verwaltungen steht heute ein Generationswechsel besonders im Führungsbereich an. Viele Verwaltungen haben sich davon überraschen lassen, obwohl die Abgänge und Fluktuation ab-

sehbar sind. Da Führungskräfte nicht vom Himmel fallen, sondern durch eine langfristige Qualifizierung auf diese Aufgaben vorbereitet werden sollten, wird das Zeitfenster für eine umsichtige Vorbereitung auf eine qualifizierte Führung eng. Wer im Vereinsleben tätig ist, weiß, wie ein Vorstand „gemacht“ wird. Meist geht es über den Kassierer über die größeren Aufgaben des Vereins hin zum Vorsitzenden bzw. Präsidenten. Nicht viel anders verläuft eine umsichtige Qualifizierung von Führungskräften. Der richtige Zeitpunkt setzt somit einen angemessenen Planungszyklus mitunter von über zehn Jahren voraus. Das gelingt, wenn die Personalbedarfsplanung, die Personalstrukturplanung und die Personalentwicklung aufeinander abgestimmt sind. Über Werdegänge und einer Laufbahnplanung ist eine geordnete Nachbesetzung mit überzeugenden Alternativen möglich. Wo es aber an dieser planerischen Voraussicht fehlt, dominiert häufig das „Peterprinzip“, wird bis auf die Stufe der Inkompetenz hin befördert.

Die Vorbereitung auf Führungspositionen beginnt mit kleinen Schritten. Herr Schuster könnte sich als Ausbilder bewähren, die Leitung von Projektgruppen übernehmen, koordinierende Aufgaben im Sachgebiet übernehmen, und so Schritt für Schritt erproben, ob Führung sein Ding ist. Um über den Tellerrand der eigenen Aufgaben hinauszuwachsen, sollte er ermuntert werden, sich in andere Sachgebiete einzuarbeiten. Das schafft mentale Breite, fördert Flexibilität und schult die Interaktion. Es bedeutet auch Mut, sich neuen sozialen und fachlichen Herausforderungen zu stellen und Risiken einzugehen.

Bei alledem kommt es auf abgesicherte Führungsinstrumente an und Führungskräfte, die mit diesen Instrumenten umgehen können, sich mit diesen Instrumenten (z.B. Mitarbeitergespräch, Fördergespräch TVöD § 5 Abs. 5, Beurteilung, LOB, Führungsfeedback etc.) identifizieren und sich als Qualifikationsmanager nicht nur verstehen, sondern auch die entsprechende Qualifikation mitbringen.<sup>27</sup> Doch wo finden wir heute in der Verwaltung so etwas wie ein 360 Grad Feedback? Wo werden die Erkenntnisse aus Bewerbungsverfahren systematisch fortgeschrieben, wo wird der Werdegang eines Mitarbeiters mit einer systematischen Laufbahnberatung begleitet?

### III. a) Wer rastet, der rostet

Zeit ist ein wichtiger Faktor in der Personalentwicklung. Auch hier gilt: Alles hat seine Zeit! Es gibt die Zeit des Einstiegs, der Bewährung, der Karriereentwicklung, aber gibt auch den Zeitpunkt, wo bei einem mentalen Stillstand Routine die Initiative lähmt. Denn wer sich nicht mehr den Herausforderungen stellt, der rostet.

Benjamin Britten bringt diese Sicht auf den Punkt:

„Lernen“ – durch Erfahrung und Auseinandersetzung – „ist wie das Rudern gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück.“

Routine kann Initiative, Flexibilität und Kreativität ersticken. Wo sich die Neugier in der Routine abflacht, dort wird Neugier schnell zu einer „Altgier“, und wer sich am Gewohnten klammert, der wehrt jeden Ansatz für neue Wege ab. Dann ist schnell die Rede von Betonköpfen, die alles Neue zu blockieren wissen. Doch Betonköpfe sind regelmäßig auch das Produkt einer verfehlten Personaleinsatzplanung und einer verfehlten Personalentwicklung. Fordern und fördern und sich neuen Herausforderungen stellen, ist das Programm eines alternsgemäßen Personaleinsatzes. Ohne Training und Herausforderung braucht ein Leistungssportler erst gar nicht zum Wettkampf antreten. Wer sich über Jahre oder Jahrzehnte mit der gleichen Materie auseinandersetzt, der stellt sich meist nicht mehr den Herausforderungen neuer Arbeitsinhalte. Wer Mitarbeiter zu lange in ein und demselben Tätigkeitsbereich verwendet, der verspielt die Leistungsfähigkeit der Verwaltung und der Betroffene wird leicht zu einem Innovationsknacker.

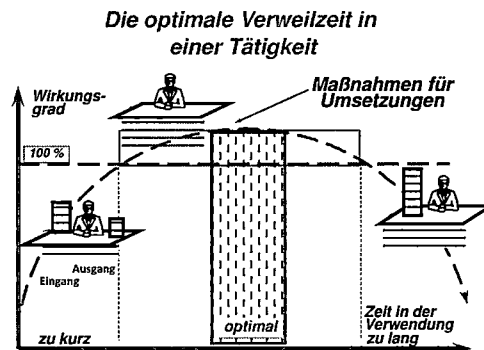
In diesem Sinne resümiert etwa der Intendant der Münchner-Philharmoniker in einem Spiegelinterview<sup>28</sup>: "Warum haben Sie jüngst beim Treffen von 60 europäischen Orchesterintendanten in Barcelona vorgeschlagen, das Rotationsprinzip einzuführen und die Sessel wie beim Ringelpietz zu wechseln?" Thomas: „Das ist kein Ringelpietz. Das entspricht der Einsicht, dass man sich in diesem Amt, wenn man es ernst nimmt, nach fünf, sechs Jahren verschlissen hat. Im täglichen Kleinkrieg wird der Bonus des neuen Intendanten schnell verbraucht, und die Energie schwindet. Wer ist

<sup>27</sup> vgl. Meixner, H.E, Die Führungskraft als Qualifikationsmanager, Personaltage 2012

<sup>28</sup> Spiegel, 27/1994, S. 142

schon so einsichtig, zu sagen, dass er ausgepowert sei und eigentlich anderswo anfangen müsste? Die meisten bewegen nichts mehr. Sie kleben am Sessel."

Es gibt bezogen auf die Tätigkeitsstruktur und die persönlichen Besonderheiten ideale Stehzeiten in einer Verwendung. Wird dieser Zeitpunkt überschritten, stellt sich die „Routinelähmung“ ein und selbst Kreative werden dann zu Innovationsknackern.



Dem könnte man durchaus begegnen. Denn eine lähmende Routine ist auch eine Frage der Einstellung und damit eine Frage der Achtsamkeit. In einer Untersuchung bildet E. Langer, die sich seit vielen Jahrzehnten an der Harvard University mit dem Thema Achtsamkeit im Management beschäftigt, zwei Gruppen mit Spitzen Symphonikern. Die eine Gruppe sollte ein bereits bekanntes Musikstück spielen. Die zweite Gruppe übte ein neues unbekanntes Stück ein. Beide Musikstücke waren klassische Symphonien und unterscheiden sich nicht im Schwierigkeitsgrad. Beide Gruppen wurden von einem Fachpublikum bewertet, die über das Experiment nicht informiert waren. „Das Ergebnis,“ so Langer<sup>29</sup>, „war eindeutig: Liebling der Zuhörer waren die Musiker, die ein ihnen zuvor unbekanntes Stück einstudiert und gemeinsam musikalisches Neuland betreten hatten. Offensichtlich führten Konzentration auf die eigene Stimme, Achtsamkeit und das aufeinander Bezogen sein zu einer höheren Gesamtleistung.“ (S.36 )

### III. b) Job rotation

"Job rotation" ist die systematische Abfolge (inhaltlicher und zeitlicher Bezug) von unterschiedlichen Verwendungen mit dem Ziel eines systematischen Erfahrungsgewinns. Job rotation setzt auf eine systematische Abfolge von Verwendungen mit dem Ziel, Verkrustungen zu vermeiden und Innovationen in Gang zu setzen. Ein systematischer Wechsel von Funktionen und Stehzeiten ist auch eine wichtige Voraussetzung zur Qualifizierung und zum Erhalt und Pflege der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse.

Systematisch heißt, dass die Stehzeiten in einer Verwendung weder zu kurz, noch zu lange bemessen sind. Die Optimierung ist abhängig von der Situation, den Arbeitsinhalten und der Person.

<sup>29</sup> Langer, Ellen, Das Leben besteht aus Augenblicken, in Harvard Business Manager, 4, 2014, S. 34 f.

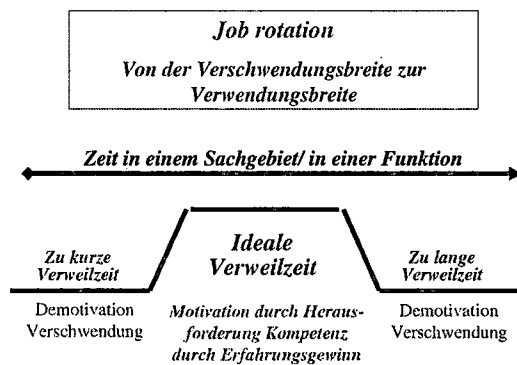


Bild 3/ 14

Die Vorteile von „job rotation“ liegen in der

- ✓ regionalen Flexibilität: die örtliche Mobilität der Mitarbeiter soll erhalten und gefördert werden;
- ✓ funktionalen Flexibilität: die Mitarbeiter sollen sich in neue Sachverhalte durch einen systematischen Wechsel der Sachgebiete schnell und ökonomisch einarbeiten können;
- ✓ sozialen Flexibilität: die sozialen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, sich in Teams einzupassen, sollen erhalten und gefördert und gruppenspezifische Einseitigkeiten vermieden werden;
- ✓ verwendungsorientierten Flexibilität: die Flexibilität des Personaleinsatzes und der Personalsteuerung soll durch Verwendungsbreite gefördert und erhöht werden.

Ziele, einer systematischen Abfolge von Verwendungen, zeigen sich auf vier Ebenen. Es sind die Zielebenen Beschäftigte, Team, Organisationsentwicklung und Personal.

Aus der Sicht des Beschäftigten kann erwartet werden

- Erhöhung der sozialen Flexibilität
- Erhaltung der fachbezogenen Flexibilität
- Vermeidung von Routine und Monotonie und die damit verbundenen Fehlentwicklungen,
- Erweiterung des Handlungsspektrums
- Erhöhung der Adaptationsleistung

Aus der Sicht der Arbeitsgruppe/ des Teams zeigen sich Vorteile wie

- Austausch an gruppenspezifischen Techniken
- Flexibilisierung gruppenspezifischer Prozesse
- Vermeidung von Revierrangeleien zwischen Arbeitsgruppen
- Entwicklung von Teamfähigkeit

Aus der Sicht des Personalmanagements

- Erhöhung der Verwendungsbreite
- Flexibilisierung des Personaleinsatzes
- bessere Nutzung der Personalkapazität
- Korruptionsabwehr
- altersgemäße Begrenzung der Verweildauer

Aus der Sicht der Organisation

- gezielter Austausch von Erfahrungen aus anderen Arbeitsgruppen
- Aktivierung von Innovationspotentialen
- Innovationen
- gelebtes Benchmarking

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen
- ggf. bessere Bürgerbetreuung (abhängig vom Zyklus)

### III. c) Eine integrierte Verwendungs- und Fortbildungsgestaltung

Die Nachhaltigkeit der Personalentwicklung hängt vor allem von der Abfolge des individuellen Wechsels der Arbeitsplätze ab. Die eigentliche Würze erhält die Personalentwicklung durch die praktische Auseinandersetzung vor Ort am Arbeitsplatz.

Was Du mir sagst, werde ich vergessen.

Was Du mir zeigst, werde ich erinnern.

Was Du mich tun lässt, werde ich verstehen.

Konfuzius

Die individuelle Werdegangs- bzw. Verwendungsplanung zielt auf eine systematische auf den Mitarbeiter zugeschnittene Abfolge von Maßnahmen des „training on the job“ und des „training off the job“

- durch zeitliche (Stehzeit in einem Funktionsbereich),
- durch funktionale (horizontale Mobilität),
- durch soziale (teamorientierte Mobilität)

und ist abhängig von

- dem Angebot der Verwaltung (vgl. auch für den Unsichtbaren),
- einer auf die Person hin zugeschnittenen Laufbahnberatung,
- Karrierehandbücher,
- der Bereitschaft der Mitarbeiter, diesem Angebot zu folgen.

Die Phasen des "training on the job" und des "training off the job" müssen in einer integrierten Laufbahnplanung aufeinander abgestimmt sein. Aber auch die Abfolge der Verwendungen sollte in sich stimmig sein.

Auf dieser abgesicherten organisatorischen Basis wird ein idealer, typisierter und systematischer Werdegang aufgebaut. Er folgt der Prämisse einer systematischen Hinführung in das Berufsleben, anregender, aufeinander aufbauender und herausfordernder Verwendungsabfolgen. In diesem System ist eine Reihe von Weichenstellungen vorgesehen. Sie können in eine Spezialisten- und/oder in eine Führungslaufbahn weisen.<sup>30</sup>

Dieser fiktive Werdegang weist vier Phasen auf

- Phase der Einführung,
- Phase der Verwendungsbreite,
- Phase der Karrieregestaltung,
- Phase des gleitenden Übergangs in den Ruhestand.<sup>31</sup>

### Was erwarten motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heute und künftig von einem attraktiven Arbeitgeber?

Was hätte Herr Schuster von einem attraktiven Arbeitsgeber erwarten können? Zunächst sind es die weniger spektakulären, aber allgemeingültigen Dinge:

Menschen wollen vor allem Erfolg im Beruf haben und

- ✓ anerkannt werden,
- ✓ wichtig sein,
- ✓ geliebt werden,
- ✓ akzeptiert sein,
- ✓ Sicherheit,
- ✓ Orientierung.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Vgl. hierzu Meixner, Personal- und Organisationsentwicklung, a.a.O., S. 136 ff.

<sup>31</sup> ebenda S. 78 ff.

Was hätte bei Herrn Schuster besser laufen können? Auch Herr Schuster will wichtig sein, will gebraucht werden. Statt: „Mal sehen, was wir mit dir machen“, hätte die Botschaft der Personalabteilung auch anders lauten können: „Du bist wichtig, wir brauchen dich und wir freuen uns, dass du dabei bist. ... Wir finden gemeinsam den richtigen Arbeitsplatz für dich und achten gemeinsam darauf, dass du dich bei uns entwickeln kannst. Dein Erfolg, ist auch unser Erfolg!“ Wenn Orientierung und Sicherheit nicht nur als Sprechblase gebraucht wird, sondern als Programm, dann wäre Herrn Schuster ein Mediator zur Seite gestellt worden und die konkreten Möglichkeiten der beruflichen Entwicklung wären mit ihm gemeinsam ausgelotet worden. All das aber kostet Zeit, Zuwendung und personelle Kapazität. Bei der heutigen Ausstattung der HR Abteilung ist das kaum zu leisten. Doch „Sparen, koste es, was es wolle“, ist in diesem sensiblen Bereich völlig fehl am Platze.

In einer globalen Umfrage der Harvard Business School wurden 4000 Managerinnen und Manager befragt, was sie als beruflichen und persönlichen Erfolg ansehen.<sup>33</sup>

Auf den oberen Rangplätzen wurde als beruflicher Erfolg genannt:

Rangplatz	Inhalt	Frauen	Männer
1. Platz	Individuelle Leistung	46	24
2. Platz	etwas bewegen	33	21
3. Platz	mit einem Team in einem guten Umfeld zusammenarbeiten	25	22
4. Platz	Respekt von anderen bekommen	25	7
5. Platz	Leidenschaft für die Arbeit	21	5
6. Platz	ständiges Lernen und Weiterentwickeln, Herausforderung	13	24
7. Platz	Leistung des Unternehmens	13	22
8. Platz	jeden Tag gern arbeiten gehen	8	14
9. Platz	Finanzieller Erfolg	4	16

Der gewünschte und damit aus der Sicht des Mitarbeiters „richtige Arbeitsplatz“ ist wichtig. Wichtig ist aber vor allem, das man sich an der eigenen Leistung messen kann. Individuelle Leistung ist wahrscheinlich, wenn die Interessen und Befähigung mit den Anforderungen korrespondieren.

### Resümee:

Halten wir fest: Der richtige Arbeitsplatz für Herrn Schuster ist eine Frage des Standpunktes. „Richtig“ fällt in der Bewertung recht unterschiedlich aus und ist abhängig von dem Standpunkt, den man einnimmt: etwa die Sicht der Organisation, die Sicht der Personalabteilung (z.B. Unterbringungsfälle) und/oder die Sicht von Herrn Schuster mit seinen persönlichen Präferenzen. Neben diesen sachlichen Gesichtspunkten, gibt auch noch die Politisierung der Personalauswahl. Die Bewertung, welches der richtige Arbeitsplatz ist, ist auch immer eine Frage des aktuellen Nutzens (win-win-Situation) und der Nachhaltigkeit. Bei diesen unterschiedlichen Standpunkten kommt es auf das rechte Maß, also die richtige Mischung der unterschiedlichen Standpunkte an. Richtig kann es sein, bei der Wahl des Arbeitsplatzes weniger den fiktiven Normmitarbeiter Schuster zu sehen, sondern den Mitarbeiter Schuster mit seinen unverwechselbaren Potenzialen, Interessen und Bedürfnissen. Ein stärkeres Zugehen auf die Potenziale, Interessen und Bedürfnisse ist auch bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes über die primären und sekundären Einstufungsmerkmale möglich. Dies kann zwischen Teamleitung und Herrn Schuster kommuniziert werden (etwa in einem Mitarbeitergespräch). Die berufliche Entwicklung von Herrn Schuster sollte nicht dem Zufall überlassen bleiben. Eine Karriere bzw. Laufbahnentwicklung setzt auf Beratung, auf Fördern und fordernde Arbeitsplätze, auf Feedback und Orientierung. Hierzu bedarf es Führungsinstrumente, die den Entwicklungs-

<sup>32</sup> Meixner, H.E., Im Dialog gewinnen – Das Mitarbeiter- und Jahresgespräch, Köln 2005, S. 183 ff.

<sup>33</sup> Groyberg, B., Abrahams, R., Arbeit oder Leben? in: Harvard Business Manager, 4,2014, S. 22 ff.

prozess von Herrn Schuster dokumentieren und ihn mit einem förderlichen Feedback begleiten. Orientierung könnten Anforderungsprofile geben, wenn sie systematisch aufgebaut und gepflegt werden. Das setzt aber auch voraus, dass der Entwicklungsprozess von Herrn Schuster systematisch erfasst und mit den Beteiligten kommuniziert wird. Denn alles hat seine Zeit. Es gibt in der Laufbahnentwicklung von Herrn Schuster, eine Zeit des Einstiegs, eine Zeit der Verwendungsbreite und eine Zeit, um sich auf höhere Aufgaben vorzubereiten. Zu lange Stehzeiten in einer Verwendung können Flexibilität und Innovationsbereitschaft korrumpieren. Überzeugende Personalentwicklung bedeutet ein nachhaltiges und zeitlich abgestimmtes aktives Einwirken, Fordern und Fördern. Das ist das Gegenteil einer reaktiven Bananenstrategie. Gelingt diese Herausforderung, dann findet sich für alle Beteiligten die richtige Person zum richtigen Zeitpunkt.

Es gibt also in unseren Personalabteilungen noch viel zu tun. Das wissen wir alle. Und was wäre ein Vortrag ohne die Weit- und Umsicht eines Herrn von Goethe:

Wenn wir das Alte bewahren wollen,  
müssen wir vieles ändern!

Es ist nicht genug zu wissen,  
man muss auch anwenden.  
Es ist nicht genug zu wollen,  
man muss auch tun.“

Johann Wolfgang von Goethe

Packen wir es gleich morgen an!