

Kommunales Bildungswerk e.V.

**Fachtagung Personaltage Berlin 2012
04. bis 05. Juni 2012**

**Die Führungskraft als Qualifikationsmanager-
Personalentwicklung beginnt im Team!**

Herr Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner

Die Führungskraft als Qualifikationsmanager Personalentwicklung beginnt im Team!

Prof. Dr. H.- E. Meixner

Ein erfolgreiches „lebenslanges Lernen“ am und außerhalb des Arbeitsplatzes ist eine Frage der Einstellung. Die Einstellung muss stimmen:

- bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- bei der Teamleitung im operativen Bereich,
- bei den Fachbereichsleitungen bis hin zur Leitung einer Verwaltung (strategischer Bereich).

Stimmt die Einstellung auf allen Ebenen, dann wird sich dieser wichtige Gestaltungsbereich gut und ohne Konflikte entwickeln. Die Bedeutung der Einstellung ist in vielen Verwaltungen erkannt, und sie wird in nahezu allen „Leitlinien der Zusammenarbeit und Führung“ besonders herausgehoben. Diese Leitsätze geben jedem Teammitglied - aber auch der Teamleitung - eine Orientierung. In der Leitlinie „Führung und Zusammenarbeit“ einer großen Stadt heißt es beispielsweise unter der Überschrift: „Unser Beitrag als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“: ... „Wir arbeiten daran, uns beruflich wie persönlich weiterzuentwickeln.“ Aus diesem Richtziel können Erwartungen an die Teammitglieder entwickelt und operationale Ziele im gemeinsamen Dialog und bezogen auf die spezifischen Belange der Organisationseinheit entwickelt werden. In der gleichen Leitlinie werden auch die Leitungs- und Führungskräfte in die Pflicht genommen. So heißt es: „Wir fördern die vielseitige Einsetzbarkeit und Mobilität unserer Beschäftigten und erweitern damit ihre Möglichkeiten und Chancen“ und an anderer Stelle heißt es weiter: „Wer fordert und fördert, sollte auch beraten und unterstützen.“ Aus diesen allgemeinen Vorgaben lassen sich konkrete Schritte der Qualifizierung für die Teamleitung ableiten. Auch der Neue Tarifvertrag (TVöD) betont die Bedeutung der Qualifizierung. So heißt es im § 5 Abs. 1 TVöD: „Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern.“

Das Umfeld der Qualifizierungsmaßnahmen

Die Teamleitung als Qualifikationsmanager ist in ein komplexes System eingebunden. In dem oben zitierten Leitsatz „Führung und Zusammenarbeit“ werden diese Abhängigkeiten und Systemverflechtungen deutlich. So impliziert beispielsweise der Hinweis auf die „vielseitige Einsetzbarkeit und Mobilität“ mehrere personalpolitische Vorgaben:

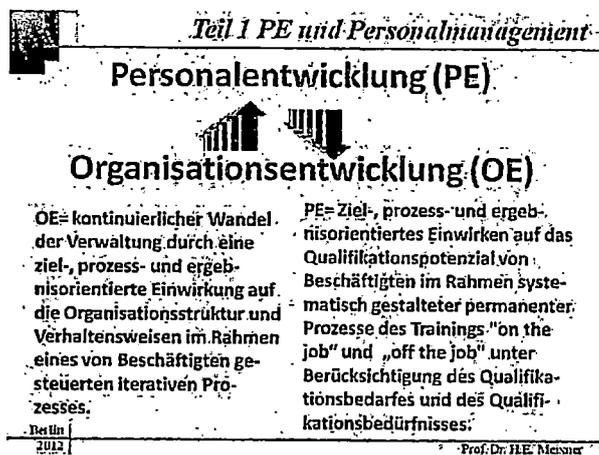
- a. Die Spezialisierung ist zugunsten von Generalisten einzuschränken.
- b. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen über den Tellerrand ihres Arbeitsgebietes hinausschauen und den Gesamtkontext in ihrer Arbeit sehen.
- c. Es wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Flexibilität und die Bereitschaft für Verwendungen in anderen Arbeitsgebieten erwartet (z.B. job rotation).

Um diese Ziele zu erreichen, sind eine Reihe von Voraussetzungen zu schaffen. So muss die Teamleitung bereit sein, gute Mitarbeiter, auf die man vor Ort eigentlich nicht verzichten möchte, zur Weiterentwicklung einer größeren Verwendungsbreite auch „ziehen zu lassen“. Dieses Ansinnen kann aber nur über eine win-win Situation gelingen. Wer diese menschliche Größe von der Teamleitung einfordert, muss ihr daher auch eine starke Mitwirkungsmöglichkeit bei der Nachbesetzung der dann vakanten Stelle einräumen. Eine Regelung, wie etwa Nachbesetzungssperren (eine Stelle darf für einen definierten Zeitraum nicht nachbesetzt werden), würde sich sicherlich kontraproduktiv auswirken. Das Beispiel

zeigt recht anschaulich, wie komplex und verzahnt die Herausforderungen an ein nachhaltiges Qualifizierungsmanagement sind.

Die Führungskraft als Qualifikationsmanager ist somit in ein komplexes Entscheidungsfeld eingebunden: Organisiertes Lernen

1. ist auch immer Teil einer Organisationsentwicklung. Die Personalentwicklung schafft die Voraussetzungen, damit sich Organisationen den geänderten Rahmenbedingungen anpassen können. Im Rahmen eines iterativen Prozesses werden die Organisationsstrukturen (z.B. über die Organisationsentwicklung) und die Verhaltensweisen der Beschäftigten (z.B. über die Personalentwicklung) aufeinander abgestimmt. Beide Entwicklungslinien müssen synchron aufeinander bezogen sein.



2. ist immer auch eng mit den Lernorten verkettet. So können Qualifizierungsziele gleichermaßen sowohl über organisatorische, wie auch personalpolitische Maßnahmen erreicht werden.

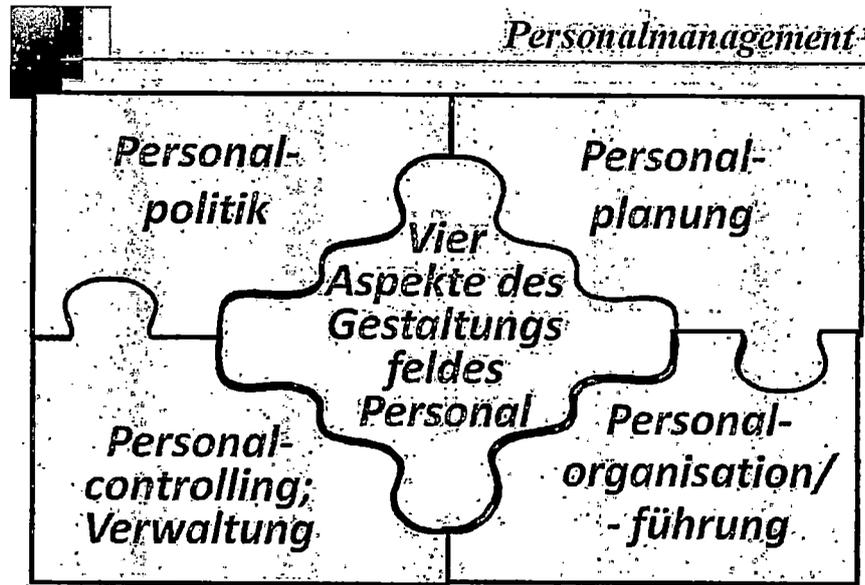
Personal- und Organisationsentwicklung

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

Prof. Dr. H.-E. Meyer 13

Durch Privatisierung und Rationalisierung werden viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freigesetzt, für die meist neue Verwendungen gefunden werden müssen. Dies führt nicht selten zu erhöhten Nachqualifizierungen (PE) und/oder aber zu einer stärker auf die Person statt auf einen fiktiven Arbeitnehmer hin ausgerichteten Stellenbildung (OE).

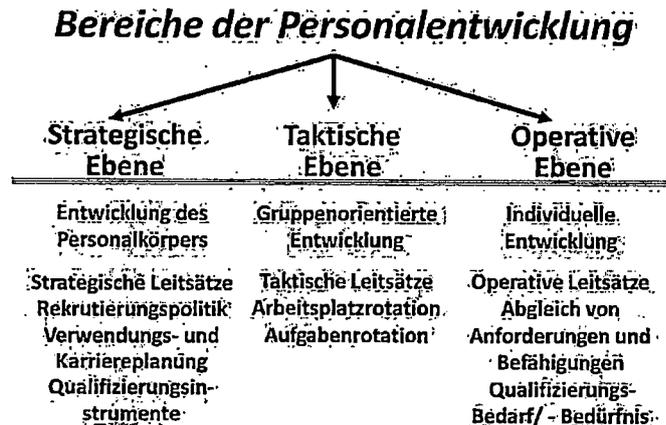
3. ist eingebettet in ein umfassenderes Personalmanagement. Hier sind vor allem die Personal- und Rekrutierungspolitik von entscheidender Bedeutung. So wirken beispielsweise personalpolitische Vorgaben nachhaltig auf die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Je stärker man etwa den Laufbahngruppenwechsel fordert und unterstützt, desto höher fallen die Aufwendungen für die Qualifizierung aus. Besonders deutlich werden diese Zusammenhänge auch im Bereich der Personalplanung, so etwa bei der Auswahl und der Entwicklung von Führungskräften. Eine langfristige Personalentwicklung ist daher ohne eine weitsichtige Personalbedarfsplanung und Personaleinsatzplanung nicht vorstellbar. In vielen Verwaltungen wirkt sich zudem die unausgeglichene, unharmonische Altersschichtung -verbunden mit den demografischen Herausforderungen- nachteilig aus. Eine einseitige Ausrichtung der Ämter- bzw. Beförderungsstruktur erschwert die Erschließung und Entwicklung der in der Verwaltung vorhandenen Potenziale.



Berlin
2012

Prof. Dr. H.E. Meixner

4. findet auf drei Ebenen, der strategischen, der taktischen und der operativen Ebene statt.



Berlin
2012

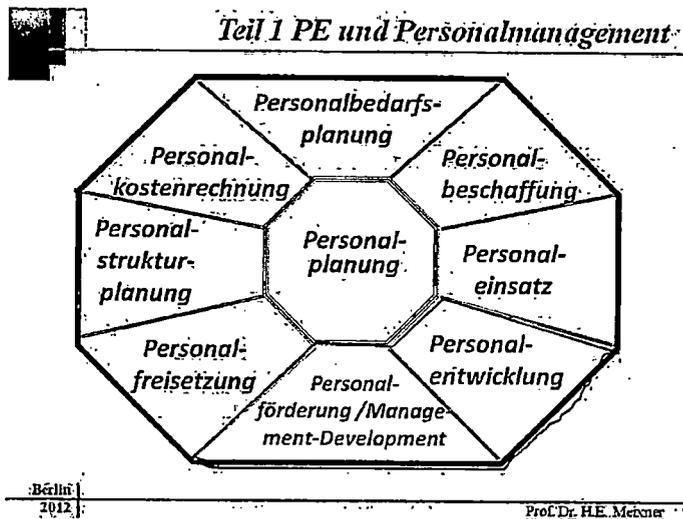
Prof. Dr. H.E. Meixner

Personalentwicklung als Teil des Personalmanagements

Der Begriff Personalentwicklung wird heute in einer engeren und einer weiteren Auslegung angewendet. In einer weiteren Auslegung umfasst der Begriff die Entwicklung des Personalkörpers einer Verwaltung. Dieser Aspekt wird in dem Begriff der Personalstrukturplanung abgebildet. In einer engeren Auslegung des Begriffs Personalentwicklung geht es um die Identifizierung und die Entwicklung von Mitarbeiterpotentialen. Diese beiden Aspekte des Begriffs werden im dem neuen Tarifvertrag thematisiert. So heißt es im § 5 Abs. 1 TVöD: „Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes, der Nachwuchsförderung und der Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen. Die Tarifvertragsparteien verstehen Qualifizierung auch als Teil der Personalentwicklung.“

Personalentwicklung wirkt kontinuierlich ziel- und ergebnisorientiert auf die Qualifikationspotentiale von Mitarbeitern im Rahmen systematisch gestalteter Abfolgen von Lernprozessen am Arbeitsplatz (learning by doing) sowie außerhalb des Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung des Qualifikationsbedarfes und des Qualifikationsbedürfnisses ein. Dieser Prozess vollzieht sich auf den drei Ebenen: der strategischen, taktischen und operativen Entscheidungen. Diese Entscheidungsebenen müssen aufeinander abgestimmt sein. In diesem Konzept wirkt die Führungskraft als Mittler, Vorbild und Vermittler eines „Lebenslangen Lernens“ auf der operativen Ebene. Die Leitungsebene schafft auf der strategischen Ebene den für die Personalentwicklung erforderlichen Rahmen. Personalentwicklung ist ein fortlaufender Prozess und ist daher weder eine einmalige, noch eine kurzfristig erfüllbare Aufgabe. Personalentwicklung ist auf lange Sicht hin ausgerichtet und sollte nicht bei notwendigen Sparzwängen als erstes zur Disposition gestellt werden.

Personalentwicklung ist eine Teilfunktion der Personalplanung, und sie steht mit den anderen Teilfunktionen der Personalplanung wie der Personalbedarfs-, der Personaleinsatz-, der Personalkosten- und der Personalstrukturplanung in einer engen Wechselbeziehung.



Personalentwicklung steht somit nicht für sich allein, sondern sie

- ist Teil eines umfassenderen Personalmanagements,
- ist auf Langfristigkeit und Konsistenz ausgelegt,
- eignet sich nicht für ein hektisches Tagesgeschäft,
- kann nicht angeordnet werden,

- muss umsichtig geplant, konzipiert und administriert werden,
- muss von den Führungskräften unterstützt und getragen werden,
- nimmt den Mitarbeiter in die Pflicht: Dem Recht auf Qualifizierung steht auch die Pflicht, sich dem Qualifikationsprozess zu stellen, gegenüber,
- sollte von den Betroffenen gelebt und erlebt werden.

Personalentwicklung überzeugt dort, wo sich eine Lernkultur entfalten kann.

Personalentwicklung setzt auf die Freude am und aufs Lernen – unabhängig, ob sich der Erfahrungsgewinn am oder außerhalb des Arbeitsplatzes vollzieht.

Ziele der Personalentwicklung sind:

- Fachliche Qualifikationen erhalten und fördern,
- geeignete Mitarbeiter auf höherwertige Funktionen vorzubereiten,
- das Qualifizierungsbedürfnis und den Qualifizierungsbedarf aufeinander abstimmen,
- Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen erhöhen,
- Leistungsbewusstsein und Wirtschaftlichkeit auf allen Ebenen steigern,
- Verantwortungsbereitschaft stärken,
- neue Formen der Kommunikation und Kooperation unterstützen und absichern,
- Motivation und Arbeitszufriedenheit steigern,
- Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte verbessern,
- verlässliche Perspektiven für das berufliche Fortkommen aufzeigen.

Die Rollen einer Teamleitung

Fußballfans wissen, dass jedem Spieler eine bestimmte Rolle auf dem Fußballfeld zugewiesen ist. Aus diesen unterschiedlichen Rollen leiten sich klar definierte Erwartungen und damit auch Funktionen ab. So gibt es beispielsweise die klar definierte Rolle des Trainers, die Rolle des Mannschaftskapitäns, die Rolle der Stürmer, die der Verteidiger.

Rollen wie die in diesem Beispiel aufgezeigten, gibt es in jedem sozialen Gebilde, in einer Profit-Organisation ebenso wie in einem Theaterstück. Wenn jeder seine Rolle ernst nimmt und die richtigen Schritte tut, dann läuft alles rund.

Rollen spielen auch bei Teamleitung eine große Bedeutung. Das Umfeld der Führung ist in den letzten Jahren deutlich komplexer geworden. Dieser Wandel hat auch Auswirkungen auf die Rollen eines Teamleiters: Nicht der Gutsherr, der seine Knechte rufen und zu sich kommen lässt, ist gefragt. Führungskräfte sind heute als Sozialingenieure und Dienstleister für ihr Team gefordert. Sie sind Impulsgeber und Erfolgsmanager, und sie sehen es als ihre vordringliche Aufgabe, durch Hilfe zur Selbsthilfe die ihnen zugeordneten Mitarbeiter hin zum persönlichen Erfolg zu führen. Sie bauen auf Veränderung und Anpassung an diese Veränderungen.

Überwunden sind Einstellungen und ein daraus abgeleitetes Rollenverständnis, dass die Führung in der Rolle sieht als

- Vordenker, der alles an Fachwissen bis ins Detail zu beherrschen sucht, alles exakt und minutiös vorschreibt, den Mitarbeitern die Luft zum Atmen nimmt und viel zu eng umgrenzt anweist, was wann wie zu tun ist,
- Kontrolleur, der über jeden Vorgang informiert werden will, den Mitarbeitern ständig über die Schulter sieht und sich dabei völlig übernimmt,

- Richter, der die selbst regulierenden Kräfte seines Teams ignoriert, sich und seine Erfahrungen zum Maßstab nimmt und keine Abweichungen von dieser Norm zulässt,
- Durchboxer, der mit wenig Sensibilität sich auf keine größeren Diskussionen einlässt, schlecht zuhören kann und starr an seinem Weg festhält, und nach der Devise lebt: „Jeder kann seine Meinung sagen, wenn sie mit meiner übereinstimmt!“
- Siegertyp, der ständig Verlierer braucht, immer Recht behalten will und aus jedem Problem einen Wett- und Ringkampf macht, dabei aber nicht verlieren kann,
- Alleskönner, der sich in allem besser wähnt als seine Mitarbeiter und sein „breites“ Wissen ständig demonstriert,
- Verschlimmbesserer, der jedem Projekt und jeder Vorlage seinen individuellen Stempel aufdrückt, auch dann, wenn dies in der Sache eher nachteilig ist,
- Innovationsblocker, der sich als vermeintlicher Realist gibt, an den bewährten Strukturen festhält und Innovationen als Träumereien abblockt,
- lokaler Revierfürst, der nach innen als Pfau auftritt, die Öffentlichkeit liebt und anstelle der Arbeit seine Person glänzend im PR-Geschäft vermarktet,
- Gutsherr, der seine „Knechte“ mit patriarchalischem Gehabe zur Arbeit anhält,
- Opportunist, der im vorausseilenden Gehorsam auf eine eigene Meinungsbildung verzichtet und nach oben sich bückt und nach unten strampelt,
- Parasit, der sich der Kreativität anderer bedient und fremde Produkte für sich geschickt zu nutzen weiß und absichtsvoll vergisst, wer der Vater der Idee war.

Der zukunftsstaugliche Teamchef

- übernimmt und managt Verantwortung
- setzt Impulse für neue, andersartige Wege,
- greift neue, von der Basis erdachte Ideen auf,
- macht sie möglich,
- begreift Fehler als Chance und Meilenstein auf dem Weg zu neuen Wegen,
- wirkt der Vereinsamung am Arbeitsplatz entgegen,
- steuert das Miteinander im Team mit Sensibilität und Gespür aus,
- setzt auf Reife statt Unreife,
- schafft die Voraussetzungen für die Identifikation mit der Arbeit,
- baut auf die Kraft des Vorbildes.

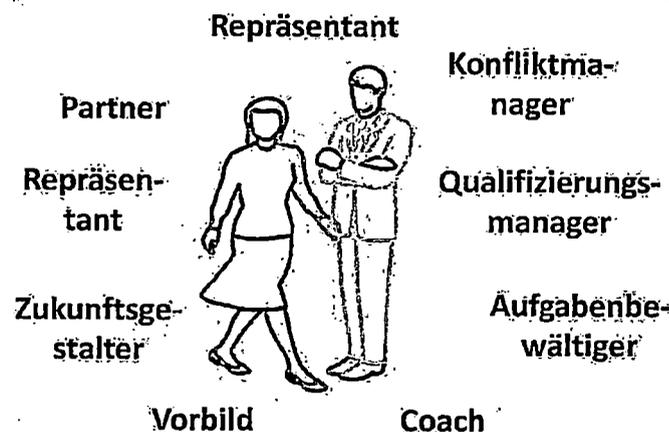
Hieraus leiten sich Rollen einer Führungskraft, ab wie etwa die folgenden¹:

1. Führungskraft als Aufgabenbewältiger und Qualitätsmanager, der seine Zeit und die Zeit seiner Mitarbeiter ziel- und output-orientiert nutzt und dabei auf Qualität hinwirkt;
2. Führungskraft als Administrator und Dienstleister, der sich um die materiellen, räumlichen (z.B. Arbeitssicherheit) und inhaltlichen Voraussetzungen kümmert, damit im Team Leistungen erbracht werden können;
3. Führungskraft als Zukunftsgestalter und Promotor neuer Wege und Ideen, der Visionen entwickelt, Innovationen initiiert und ermöglicht, um die Zukunft der Organisation zu sichern;

¹ Meixner, H.E., Lust statt Frust in der öffentlichen Verwaltung – Wege aus der Führungskrise, Carl Heymanns Verlag, Köln 1998, S. 300 ff.

4. Führungskraft als Teamchef und Sozialingenieur, der als Dirigent aus der Addition von Einzelkämpfern einen Organismus schafft und die Einzelleistungen optimal zu einem Leistungskonzert abstimmt;
5. Führungskraft als Repräsentant, der die Arbeiten seines Teams nach außen und nach innen angemessen verkauft;
6. Führungskraft als Konfliktmanager, der latente und manifeste Konflikte aufdeckt und managt;
7. Führungskraft als Partner, der sich als Mensch erweist, den Mitarbeiter als Partner und weniger als Dienstleistungsfaktor sieht und Hilfe zur Selbsthilfe entwickelt;
8. Führungskraft als Vorbild, der als Wertmultiplikator fungiert, das Wertsystem der Verwaltung vorlebt und so Halt, Rückhalt, Richtung und Wertorientierung in einer unsicheren Zeit erkennen lässt;
9. Führungskraft als Coach, der die Mitarbeiter hin zum Erfolg managt;
10. Führungskraft als Qualifikationsmanager, der sich die Zeit nimmt, seinen Fundus an fachlichem Wissen vor allem die fachübergreifenden Fertigkeiten und Kenntnisse weiterzugeben sowie den Qualifizierungsprozess in seinem Team zu initiieren, zu planen, zu koordinieren und auszusteuern.

Rollen einer Führungskraft



Berlin |
2012 |

Prof. Dr. H.H. Meixner

Für die Qualifikationsprozesse im Team ist die Teamleitung in der Rolle als Coach und Qualifikationsmanager gefragt. Coaching ist eine permanente Führungsaufgabe. Coaching ist die gezielte Anleitung eines Mitarbeiters zur Entfaltung seiner persönlichen und fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten. Der Coach beobachtet die persönlichen Stärken und Schwächen jedes Mitarbeiters mit dem Ziel, Stärken weiter zu entfalten und Schwächen zu verbessern. Dabei geht es nicht um den durchgestylten Funktionierer, dessen Haken und Ösen nach dem Bild einer Organisation oder den Erwartungen eines „Chefs“ glatt gebügelt werden. Die Teamleitung als Coach wirkt auf eine individuelle Entfaltung und gibt Entwicklungsimpulse, um die Persönlichkeit zur Entfaltung zu bringen. Der Coach weiß, dass Individualität, Identifikation und Zufriedenheit des Mitarbeiters zu Innovation und Kreativität führen, die zum Überleben der Organisation unerlässlich sind. Der Coach weiß auch, dass er nicht in jedem Fall besser sein muss als der, den er coacht. Die Führungskraft als Coach weiß, wann er - ähnlich einem Trainer - in Bescheidenheit zurücktreten sollte. Die Rolle des Coach und Qualifikationsmanagers sind die beiden Seiten einer Medaille.

Der Qualifikationsmanager erkennt das Lernen als einen Wert an sich. Er plant, initiiert, koordiniert und steuert die Qualifikationsprozesse in seinem Team. Die Führungskraft in ihrer Rolle als Lehr- und Lernvorgesetzter nimmt sich die Zeit, ständig hinzuzulernen. Ein wichtiger Grundsatz des Lehr- und Lernvorgesetzten ist es, dass der „Nachfolger im Amt“ qualifizierter und engagierter sein sollte als der Vorgänger. Der Lehrvorgesetzte initiiert, koordiniert, motiviert und plant für jeden Mitarbeiter ein individuelles Qualifizierungsprogramm, das jährlich gemeinsam mit den Betroffenen abgestimmt wird. Neben arbeitsplatzbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Projektgruppen, job-enrichment, Stellvertretung) werden auch die Multiplikatorenseminare und Seminarbesuche organisiert. Die Dienstbesprechung wird als Lernwerkstatt einer lernenden Organisation genutzt.²

Qualität und Ergiebigkeit der Qualifizierung werden vor allem durch die unmittelbare Teamleitung in ihrer Rolle als Qualifikationsmanager (operative Ebene) geprägt. Die Teamleitung als Initiator von Innovations-, Anpassungs- und Lernprozessen weiß:

- Lernen und Unterweisen ist eine permanente Aufgabe im Führungsalltag, die Zeit und Energie bindet sowie Professionalität erfordert.
- Lernen impliziert vier Zielebenen: Es dient dem Training vorhandener Qualifikationen ("Wer rastet, der rostet"), der Anpassung, der Erhaltung und der Erweiterung von fachbezogenen und fachübergreifenden Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten.
- Lernen fördert die Begeisterung für neue Entwicklungen, Flexibilität und Innovationen.
- Lernen ist die Voraussetzung für Qualität und Spitzenleistungen.
- Lernen ist die Antwort auf die Halbwertszeiten des Wissens.
- Lernen ist, unabhängig von den Inhalten, ein Wert an sich³.

Eine zentrale Aufgabe der Teamleitung sollte es sein, die eigenen Lernprozesse und die Lernprozesse der zugeordneten Mitarbeiter zu initiieren, zu unterstützen, zu kontrollieren und zu managen

Von einer Führungskraft wird, wie diese Rollen zeigen - viel erwartet. Meist reicht die Zeit nicht aus, um alle diese Führungsaufgaben mit der gebotenen Ernsthaftigkeit wahrzunehmen. Das enge Zeitbudget erfordert daher von jeder Führungskraft ein Zeitmanagement, das nach Wichtigkeit und Dringlichkeit die anfallenden Aufgaben angeht. Nicht immer hat man in den vergangenen Jahren den Eindruck gehabt, dass die Qualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit der Ernsthaftigkeit angegangen wurde, wie dies von der Sache her geboten wäre. "Lernen ist", so Benjamin Britten, "wie ein Rudern gegen den Strom; sobald man aufhört, treibt man zurück." Daher wird die umsichtige Führungskraft, so J. Sinn, geradezu die Lust am und aufs Lernen verkörpern.

Bei den vielfältigen Rollen, die von der Führungskraft wahrzunehmen sind, ist insbesondere diese Aufgabe mit einem besonderen Gewicht vor allem im mittleren Verwaltungsmanagement zu betonen.

² Meixner, Hanns.-Eberhard, Erfolgsfaktor Führung: Die regelmäßige Dienst- und Teambesprechung, in. DÖD 7/8, 2008 vgl auch www.H.E.Meixner.de Ziffer 160 Artikel

³ Unter der Überschrift: „ÄRZTE AN DIE KONSOLEN!“ berichtete der Focus 17,2004, S.124 von einer Untersuchung: „Videospiele sind laut einer US- Studie ein gutes Training für Chirurgen. Ärzte, die mindestens drei Stunden die Woche spielen, machen danach bei minimalinvasiven Eingriffen (Schlüsselloch-OPs) 37 % weniger Fehler.“Prozent weniger Fehler und benötigen 27 Prozent weniger Zeit.“ Dieses Beispiel zeigt: Lernprozesse müssen nicht immer auch „Wehtun“. Es gibt offensichtlich interessante Varianten zum Schulen von Fertigkeiten, die generalisierbare Fertigkeiten fördern.

Lernprozesse am, nahe am und außerhalb des Arbeitsplatzes organisieren

Lernen vollzieht sich am Arbeitsplatz (on-the-job), im Rahmen eines Verwendungskonzeptes zwischen den Arbeitsplätzen (near the job) und im Rahmen der Fortbildung (off-the-job).

Die Qualifizierung ist möglich

- am Arbeitsplatz durch learning by doing, und Lernen durch Ein- und Unterweisen;
- durch eine systematische und abgestimmte Erweiterung des Kompetenz- und Handlungsspektrums im Rahmen der Aufgabenzuweisung;
- durch einen Arbeitsplatzwechsel im Rahmen einer systematischen Werdegangs- und Laufbahnplanung, einer job rotation, einer auf Langfristigkeit und Konsistenz ausgerichteten Personalentwicklung;
- durch die Übernahme arbeitsplatzübergreifender Zusatztätigkeiten wie etwa Mitarbeit in Projektgruppen, Qualitätszirkeln oder als Ausbilder bzw. Dozent;
- durch Fortbildungsmaßnahmen off-the-job im Rahmen einer privaten Initiative (z.B. Besuch von Kursen auf der Volkshochschule oder anderer Anbieter) und/oder im Rahmen der dienstlichen Fort- und Weiterbildung.

Die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nicht nur eine Frage der Aus- und Weiterbildung. Qualifizierung findet auch und insbesondere am Arbeitsplatz und im Wechsel der Arbeitsplätze statt. Daher ist ein systematischer Wechsel von Funktionen und Stehzeiten in diesen Funktionen (Personaleinsatzkonzepte) eine wichtige Voraussetzung zur Qualifizierung.

Lernen am Arbeitsplatz kann fachbezogene oder fachübergreifende Inhalte anstreben und

- am Arbeitsplatz
- im Team
- im Fachbereich
- in Querschnittsbereichen

erfolgen.

Beispiele für das Lernen am Arbeitsplatz sind:

- Einweisung
- Unterweisung
- Verbesserung der Arbeitsstrukturen (Qualitätszirkel)
- Aufgabenanreicherung
- Aufgabenbereicherung
- Verbesserung der Arbeitsabläufe
- systematische Zuteilung von Sonderaufgaben
- Auswerten von fachübergreifenden Berichten
- Auswerten von Fachliteratur
- Auswertung von Managementliteratur
- gezielte Präsentationen in Gremien
- Mitgliedschaft in Arbeitsgruppen
- Projektgruppenarbeit
- Stellvertretung

- job rotation
- Fachkongresse
- Gremienarbeit
- Dozententätigkeit
- neue Verwendungen
- Ausbilderfunktion
- Pate bei der Einführung neuer Mitarbeiter
- Workshops
- soziales Engagement
- Betriebssport
- Arbeitskreise
- "Ehrenämter"

Der Qualifizierungsmanager muss bei beschränktem Mittelzugriff entscheiden, wer wann welche Qualifizierungsmaßnahme durchlaufen soll.⁴

Der Qualifizierungsbedarf (IST) im Team lässt sich aufschlüsseln nach

a. Nutzer

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

b. inhaltlichen Gesichtspunkten

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

c. anlassbezogene Maßnahmen wie etwa

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

⁴ Vgl. Der praktische Fall aus der Führungspraxis, Fall 3, Die Teamleitung als Qualifikationsmanager, in: Innovative Verwaltung, 2, 2012 und www.H.E.Meixner.de

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

Leitsätze für den Teamchef als Qualifikationsmanager

Die folgenden Leitsätze fassen die wichtigsten Aspekte des Lern- und Lehrvorgesetzten zusammen:

1. Erproben Sie neue und andersartige Wege. Ermuntern Sie auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihr Verhaltensspektrum zu erweitern.
2. Der Nachfolger auf einem Arbeitsplatz soll besser sein als sein Vorgänger.
3. Prüfen Sie, ob Sie genügend Zeit für sich und für Ihre Mitarbeiter als Lern- und Lehrvorgesetzter einsetzen.
4. Die Einweisung neuer Mitarbeiter und die Ausbildung des Nachwuchses bedürfen besonderer Aufmerksamkeit.
5. Der Lernprozess sollte systematisch geplant werden. Entwickeln Sie für jede/n Mitarbeiter/in einen individuellen Verwendungs- und Fortbildungsplan.
6. Schaffen Sie ein Klima, in dem sich Begeisterung für das Lernen bildet. Schaffen Sie vielfältige Lern- und Trainingsmöglichkeiten.
7. Nutzen Sie Arbeits- und Dienstbesprechungen, um Lernprozesse in Gang zu setzen und in Gang zu halten.
8. Bedenken Sie, dass neben den fachlichen Lerninhalten, es vor allem auch auf das Lernen von Verhaltensweisen ankommt.
9. Lernen ist – als Prozess – bereits ein Wert an sich. Lernen erhöht die Flexibilität und Aufgeschlossenheit für Neues – unbeschadet des Inhaltes! Ermuntern und unterstützen Sie alles, was zum Lernen führt.
10. Lassen Sie kalkulierbare Fehler zu.
11. Vermeiden Sie, dass die Stars durch Erfahrung immer perfekter auf Kosten anderer werden.
12. Nutzen Sie das Wissen aus Seminaren für die Arbeitsgruppe, und ermuntern Sie die Seminarteilnehmer als Multiplikator ihr Wissen etwa in der regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung weiterzugeben.

Leitsätze für die Leitung und somit auf strategischer Ebene sind⁵:

1. Die Personalentwicklung setzt eine aufeinander abgestimmte Personalverwendung und Fortbildungsgestaltung voraus. Hierzu ist es erforderlich, bereits vor einer Umsetzung (z.B. job rotation) die betroffenen Mitarbeiter auf die neue Tätigkeit vorzubereiten.
2. Zur Erhaltung und zur Erweiterung der Qualifikation ist ein systematischer Wechsel in andere Aufgabenbereiche erforderlich. Zu lange Stehzeiten in der gleichen Funktion sind daher zu vermeiden. Zu Beginn der beruflichen Entwicklung sollten die Stehzeiten in einer Funktion nicht länger - differenziert nach Funktionen und individuellen Voraussetzungen - als 3 (oder 4, 5, 6 oder 7) Jahre sein.
3. Der systematische Erfahrungsgewinn in verschiedenen Funktionsbereichen ist für die Karriereentwicklung von leitenden Kräften eine unverzichtbare Voraussetzung. Der Führungsnachwuchs ist daher mindestens in 3, 4 ... (entsprechend den situativen Gegebenheiten der Verwaltung werden hier die Verwendungsabfolgen festgelegt) verschiedenen Funktionsbereichen zu verwenden.
4. Die Funktion als Ausbilder sowie die Mitarbeit und die erfolgreiche Leitung von Projektgruppen sind wichtige Voraussetzungen zur Wahrnehmung von Führungsfunktionen.
5. Es werden angemessene finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, um ein langfristiges Entwicklungskonzept zu gewährleisten. Hierfür sind zwischen 1 (1,5, ...) und 2 (2,5, ...) Prozent der Personalaufwendungen (vgl. Tilburg: 1% bis 3% der Lohnsumme) vorzusehen.
6. Der aktuelle Qualifizierungsbedarf wird jährlich ermittelt und inhaltlich fortgeschrieben. Hierfür sind Kennzahlen für die kurz-, mittel- und langfristige Fortbildungsplanung festzulegen.
7. Zur Förderung der fachübergreifenden personellen Mobilität werden individuelle Förderungs- und Entwicklungspläne geführt und jährlich fortgeschrieben.
8. Kollegium bzw. Verwaltungsleitung und Fachdienste informieren umfassend über Fortbildungsprogramme. Sie achten auf ein breites bedarfs- und bedürfnisorientiertes Fortbildungsangebot und legen die Kriterien für die Beschickung der Lehrgänge fest.
9. Die Leitung schafft die organisatorischen Voraussetzungen, damit alle Mitarbeiter das Angebot an internen und externen Fortbildungsmaßnahmen wahrnehmen können (z.B. beschäftigte Mütter mit Kindern).
10. Die Leitung unterstützt und fördert Maßnahmen der Selbstbildung, die zu einer größeren Verwendungsbreite führen (z.B. Mitarbeiter in der Sozialabteilung, der sich auf eine "fachfremde" Aufgabe (etwa Controlling) vorbereiten möchte), durch materielle Hilfe (etwa Fachbücher, Fachzeitschriften), Lehr- und Lernmaterialien, finanzielle Hilfen und/oder durch Freistellung von dienstlichen Aufgaben.
11. Die Leitung sieht im Stellenplan (z.B. Budgetierung von Mitteln) für Fortbildungsmaßnahmen eine Stellenreserve differenziert nach Fachdiensten und Jahren in Höhe von 2, 3, 4, ... Prozent der Netto- Jahresarbeitszeit vor. Diese Stellenreserve ist jährlich fortzuschreiben.
12. Die Leitung legt Richtwerte über die Dauer der Fortbildung differenziert nach Funktionsebenen fest:
 - i. für Führungskräfte aller Ebenen und Mitarbeiter mit besonders schwierigen und einem rasanten Wandel unterworfenen Aufgaben sind mittelfristig im Rahmen der Einführung der neuen Steuerungsmodelle 7, 8, 9 etc. Fortbildungstage im Jahresschnitt vorzusehen,

⁵ Meixner, H.E. Personal- und Organisationsentwicklung – Eine strategische und operative Herausforderung, Bonn 1996, S.192 ff.

- ii. für Mitarbeiter in schwierigen Aufgabenbereichen sind 3, 4, 5 etc. Fortbildungstage im Jahresdurchschnitt vorzusehen.

13. Die Leitung wirkt auf eine ausgewogene Differenzierung im Verhältnis des Fortbildungsbedarfes und der Fortbildungsbedürfnisse hin. Ist die Nachfrage größer als das Angebot an Fortbildungsplätzen, wird die Auswahl nach dienstlichen Belangen getroffen. Dabei sind in der Entscheidungsfindung auch die individuellen Bedürfnisse zu berücksichtigen

Welches Modell kommt in der Praxis überwiegend zur Anwendung?

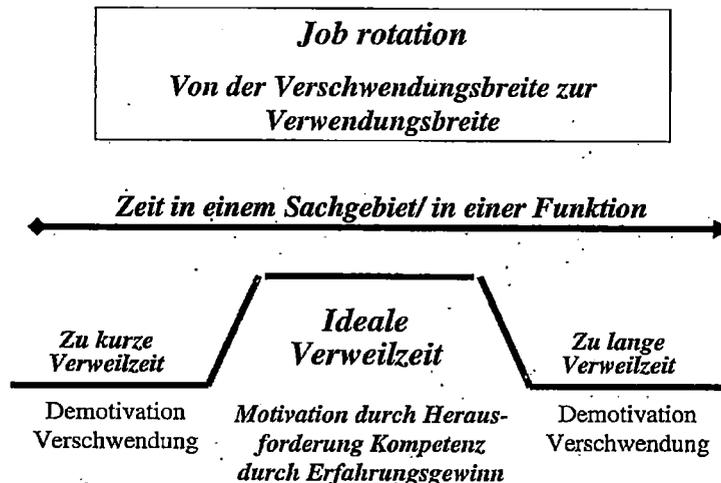
1. Zur Steuerung der Fortbildung innerhalb der organisatorischen Einheit (z.B. Fachbereich, Abteilung, Behörde) werden Fortbildungsbeauftragte eingesetzt. Sie koordinieren die Fortbildungsaktivitäten der Organisationseinheit. Sie ermitteln den Fortbildungsbedarf und das Fortbildungsbedürfnis der Organisationseinheit und wirken auf eine Bedarfsdeckung hin.
2. Die Fortbildungsbeauftragten verwalten das Fortbildungsbudget einer Organisationseinheit (z.B. Kommune: Dezernat) und teilen es den Fachbereichen, Ämtern und/oder Abteilungen und/oder Sachgebieten zu.
3. Die Fortbildungsbeauftragten koordinieren und betreuen die Beschickung der Seminare. Sie beraten die Beschäftigten und achten auf eine einheitliche Umsetzung der Qualifizierung in dem Bereich der Organisationseinheit.
4. Zur Koordination der Verwendungsabfolgen werden innerhalb der organisatorischen Einheit die Entwicklungspläne für jeden Beschäftigten jährlich im Rahmen des Kollegialorgans (z.B. Amtsleiterkonferenz eines Dezernats) fortgeschrieben. In diesem Entwicklungsplan gehen neben den organisatorischen Erfordernissen auch die individuelle Präferenzen ein.
5. Die Leitung der Organisationseinheit erstellt in Abstimmung mit den Vorgesetzten jährlich in Absprache mit den ihnen zugeordneten Mitarbeitern einen individuellen Fortbildungsplan (z.B. auf der Grundlage eines Förderungs- und Beratungsgespräch mit den Beschäftigten) für die Ämter und/oder Abteilungen und/oder Sachgebiete.
6. Die Leitung der Organisationseinheit informiert die Amts-, Abteilungs- und/oder Sachgebietsleiter umfassend über die internen und externen Fortbildungsangebote der Verwaltung und koordiniert die Qualifizierungsoffensiven.
7. Die Fortbildungsgestaltung für die Beschäftigten ist nicht nur auf spezielle Tätigkeitsschwerpunkte zwecks Verwendungsbreite hin auszurichten, sondern sie muss auch Möglichkeiten zur Entfaltung der Persönlichkeit einräumen.
8. Fortbildungsangebot und Lehrgangsbeschickung müssen das Gebot der Chancengleichheit wahren. Die Kriterien der Beschickung müssen für die Beschäftigten aller Organisationseinheiten gleichermaßen transparent und nachvollziehbar sein.
9. Die Leitung unterstützt und fördert die berufsbezogene Selbstfortbildung im Rahmen der personal- und organisatorischen Möglichkeiten der Abteilung.
10. Der Fortbildungsbeauftragte trifft Vorsorge, dass der Besuch eines Lehrganges möglich wird.
11. Die Kosten-Nutzen-Gesichtspunkte werden amts- und/oder abteilungsbezogen ermittelt und sind für der Beschickung von Seminaren maßgebend.

Job rotation

Wer rastet, der rostet. Routine kann Initiative ersticken. Es kommt daher darauf an, den Erfahrungsgewinn systematisch auszusteuern.

Der systematische Wechsel von Funktionen und Stehzeiten in diesen Funktionen ist eine wichtige Voraussetzung zur Qualifizierung.

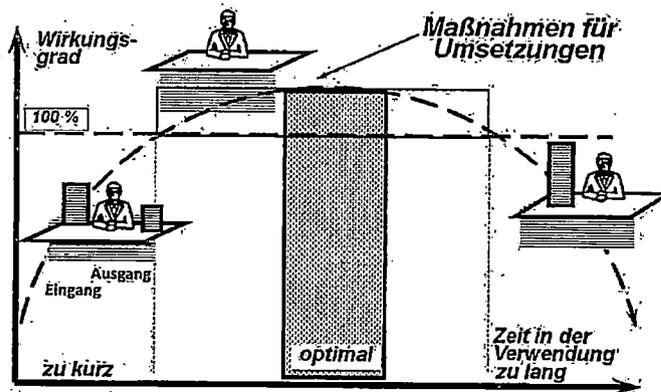
Unter "job rotation" wird die systematische Abfolge (inhaltlicher und zeitlicher Bezug) von unterschiedlichen Verwendungen mit dem Ziel eines systematischen Erfahrungsgewinns verstanden. Erfahrung ist in diesem Zusammenhang die Summe der Sachkenntnisse und der Handlungskompetenz, die sich aus der praktischen Auseinandersetzung mit den Dingen und Verhältnissen ergeben.



Job-rotation ist in vielen Verwaltungen ein höchst umstrittener Begriff. Das hat viele Ursachen. Zum Teil sind die Vorbehalte aus der Sache heraus begründet, andere Vorbehalte sind aber auch sehr stark emotional geprägt. Häufig steckt hinter diesen Vorbehalten auch die Angst vor dem Neuen, die Angst vor einer neuen Herausforderung. Wägt man dagegen die Vor- und Nachteile ab, dann fällt die Bilanz differenzierter aus. Die Vorteile einer 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.

Die optimale Verweilzeit in einer Tätigkeit



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

- eine Erhöhung der sozialen Flexibilität
- eine Erhaltung der fachbezogenen Flexibilität
- eine 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

- der Austausch an gruppendynamischen Techniken
- die Flexibilisierung gruppendynamischer Prozesse
- die Vermeidung von Revierrangeleien zwischen Arbeitsgruppen
- die Entwicklung von Teamfähigkeit

Aus der Sicht des Personalmanagements

- Erhöhung der Verwendungsbreite
- Flexibilisierung des Personaleinsatzes
- bessere Nutzung der Personalkapazität
- Korruptionsabwehr
-

Aus der Sicht der Organisation

- gezielter Austausch von Erfahrungen aus anderen Arbeitsgruppen
- Aktivierung von Innovationspotentialen
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen
- ggf. bessere Bürgerbetreuung (abhängig vom Zyklus)

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. Dieses Lernen durch praktische Auseinandersetzung setzt auf abgestimmte inhaltliche und

zeitliche Verwendungsintervalle mit einer entsprechenden Qualifizierungsunterstützung. Grundlage und Eckpfeiler der Personalentwicklung ist daher eine stimmige und möglichst exakte kurz-, mittel- und langfristige Bedarfsprognose. In einer Verwaltung werden in den nächsten sechs Jahren im mittleren Führungsbereich ca. 70 Prozent der Leiterstellen frei. Erst jetzt beginnt man mit einem Nachwuchsprogramm. Das ist eindeutig zu spät. Damit werden Sachzwänge geschaffen. Eine stimmige und langfristig ausgelegte Bedarfsprognose hätte diese Entwicklung in geordnete Bahnen lenken können.

Hinter einer Karriere- und Laufbahnplanung stehen zwei übergreifende Ziele. Die Laufbahnplanung sollte

- den Mitarbeiter ermuntern, sich aktiv und gezielt mit den Herausforderungen seiner Umwelt (seines Berufsfeldes) auseinanderzusetzen.
- die organisatorischen Voraussetzungen schaffen, damit eine solche Herausforderung auch tatsächlich stattfinden kann.

Die individuelle Werdegangs- bzw. Verwendungsplanung ist abhängig von

- dem Angebot der Personalabteilung
- 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. Nicht immer ist dies der Fall:

Als ein junger Studienrat seine erste Klasse an der neuen Schule bekam, wusste er in den ersten Tagen noch nicht, was auf ihn zukommen würde. Von den 23 Klassen dieser Schule hatte er die schwierigste Klasse übernehmen müssen - eine Klasse, um die selbst erfahrene Kollegen einen weiten Bogen machten! Die Devise der Personalentwicklung: Wer diesen Härtetest besteht, hat sich bewährt.

Wer den kommunalen Bereich kennt, weiß, dass der Stress im Ausländeramt, im Sozialamt und im Ordnungsamt sehr groß ist. Wer hier arbeitet, braucht eine dicke Haut und viel Erfahrung. Doch eine Vielzahl der Mitarbeiter/innen zieht es in diese Arbeitsbereiche und manche möchten, sobald es geht, in einem anderen Arbeitsbereich Verwendung finden. Das erhöht den Druck, die Erstverwendung für Berufseinsteiger in diesen Bereichen vorzusehen: Erst die Pflicht, dann die Kür. Was in vielen Fällen folgt, ist ein Praxisschock. Die Verwaltung zahlt dies mit einem hohen Preis, wenngleich man kurzfristig leicht mit schneidigen Formulierungen: „Das haben wir alle mal durchgemacht!“ nicht transparent wird: Hier können junge Menschen aufgrund einer verfehlten Personalentwicklung schon bald desillusioniert und früh in ihrem Werdegang "verbrannt" werden. Der Schritt zur inneren Kündigung ist nicht weit.

Dass es auch anders geht, konnten inzwischen viele Verwaltungen beweisen. Zunächst wurde die Organisationsstruktur verändert, und es wurden deutlich mehr höher bewertete Funktionsstellen ausgewiesen. Damit konnte die Attraktivität für diese Arbeitsbereiche deutlich verbessert werden. Mit den zusätzlichen Beförderungsmöglichkeiten verlängerten sich die Verweilzeiten in diesen Funktionsbereichen. Mit den verlängerten Zeiten in diesen Funktionsbereichen konnten die Erfahrungen besser ausgeschöpft und Einarbeitungszeiten reduziert werden. Die Teamstruktur stabilisierte sich. Das Beispiel zeigt eine wichtige Voraussetzung: Eine integrierte Verwendungs- und Fortbildungsgestaltung setzt eine überzeugende Organisationsentwicklung voraus.

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.⁶

Dieser fiktive Werdegang weist vier Phasen auf

- die Phase der Einführung
- die Phase der Verwendungsbreite
- die Phase der Karrieregestaltung
- die Phase des gleitenden Übergangs in den Ruhestand.

⁶ Vgl. hierzu Meixner, Personal- und Organisationsentwicklung, aaO, S. 136 ff.