1 Einleitung

Dem Begriff: „Personalentwicklung" haftet heute in der Verwaltung etwas Magisches an.[1)] Tauchen beispielsweise Probleme im Miteinanderumgehen zwischen vorgesetzten Stellen und Beschäftigten auf, werden Stellen gestrichen oder entlädt sich Unmut über die Verwaltungspolitik, so greifen viele auf das Zauberwort „Personalentwicklung" zurück. Dann heißt es etwa:

> *„Wir teilen Ihre Sorgen. Sie müssen aber zugeben, daß die Arbeit trotz der erforderlichen Stellenstreichungen durchaus bei einer besseren Qualifizierung mit den vorhandenen Kräften zu leisten ist. Wir haben das Problem erkannt, und wir werden Sie mit einer Qualifizierungsoffensive unterstützen!"*

Doch wenn es soweit ist, dann fehlen nicht selten für die in Aussicht gestellten Qualifizierungsoffensiven die erforderlichen Haushaltsmittel. Besonders drastisch stellt sich diese Unwucht zwischen Worten und Taten dar, wenn neue PCs angeschafft und installiert werden, aber das Geld und die Lehrgangskapazität fehlt, um die formalen Voraussetzungen zur Bedienung der Geräte zu schaffen (z.B. Bedienung der Geräte nur zulässig mit PC-Führerschein) und um die Betroffenen für diese neuen Arbeitsmittel hinreichend (das schließt qualitative und quantitative Gesichtspunkte ein) zu qualifizieren.

Das gleiche Prinzip greift, wenn Profit-Center, neue Führungskonzeptionen, Leitbilder, Mitarbeitergespräche und neue Organisationsstrukturen auf dem Papier entwickelt und angeordnet werden, ohne daß auf diese neuen Denkansätze eine angemessene Vorbereitung und Qualifizierung folgt.

Mit einem beschwichtigenden Hinweis auf das personalpolitische Instrumentarium der Personalentwicklung lassen sich wohl kaum, wie diese Beispiele zeigen, Motivationsprobleme, Qualifikations-, Kreativitäts- und/oder Innovationsstaus oder gar die negativen Auswirkungen der Haushaltssanierung und der Stellenstreichungen therapieren. Was folgen muß, sind überzeugende und langfristig angelegte Mittelansätze und eine entschlossene Qualifizierungsoffensive.

---

1) Anmerkung: Um die Lesbarkeit des Textes zu erleichtern, wird der Begriff „Mitarbeiter" stellvertretend für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verwandt. Dies gilt analog für vergleichbare Begriffe.

Viele von der Wucht der Haushaltssanierung betroffene Mitarbeiter sehen daher im Hinweis auf dieses Instrumentarium nicht mehr als einen Alibiverweis. Sie fühlen sich mit ihren Problemen, die Innovationszwänge und den rasanten Änderungsdruck zu meistern, alleine gelassen. Die rasanten Änderungen führen in vielen Fällen zu einer Überforderung: Die Anforderungen und Belastungen steigen, ohne daß eine adäquate Schulung auf die neuen Techniken, Sichtweisen und Managementphilosophien stattfindet.

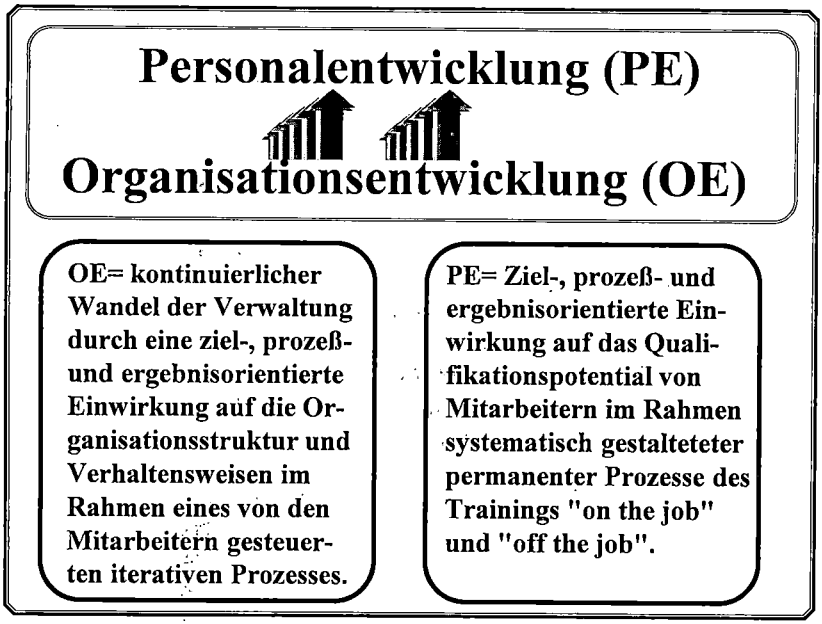
Eine weitere Variante einer verfehlten Personalentwicklung läßt sich mitunter ausmachen: So kam es beispielsweise in einer Verwaltung zu einer drastischen Verschlechterung des Arbeitsklimas. Als der Kessel aufgestauter Frustrationen zu explodieren drohte, fand man eine schnelle Lösung: Es wurde ein Seminarprogramm zur Mitarbeitermotivation und Führung aufgelegt. Doch der erhoffte Effekt wurde in diesem Fall deutlich verfehlt: Das Seminarprogramm zeigte in einem wohlgesetzten theoretischen Curriculum all das auf, wovon diese Verwaltung noch weit entfernt war. Statt die Dinge vor Ort zum Besseren hin zu führen, stand hier ein Seminarprogramm an Stelle einer durchgreifenden Änderung vor Ort. Durch diese Alibi-Veranstaltung erreichte der Ärger der Mitarbeiter einen gefährlichen Grad der Selbstzerstörung.

Wer die Chancen und Möglichkeiten der Personalentwicklung nutzen will, darf dieses Instrument nicht durch überzogene Erwartungen und/oder vordergründige Manipulationen gefährden.

Personalentwicklung 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 Entwicklunglinien müssen synchron aufeinander abgestimmt sein.

Personalentwicklung steht nicht für sich allein, sondern

- 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 Vorgesetzten unterstützt und getragen werden,
- sollte von den Betroffenen gelebt und erlebt werden.

Personalentwicklung überzeugt nur dort, wo sich eine Lernkultur entfalten kann. Personalentwicklung setzt auf die Freude am und aufs Lernen. Als Multiplikator und Mittler in diesem Prozeß sind vor allem die Vorgesetzten gefordert. In ihrer Rolle als Lehr- und Lernvorgesetzter haben sie den Lernprozeß zu initiieren, zu koordinieren und zu kontrollieren. Dies gelingt nicht immer:

Als der Registrator, Herr Ankert, bei seinem Vorgesetzten mit der Bitte vorsprach, seinen Antrag auf den Besuch eines dreitägigen Rhetorikseminar zu unterstützen, war eine Lachsalve die Antwort: „Herr Ankert, sie wollen wohl einen Witz machen?! Seit wann müssen Sie sich denn mit Ihren Aktenzeichen unterhalten. Da ist wohl Ihre Phantasie mit Ihnen durchgegangen!" Irritiert verließ Herr Ankert das Büro des Vorgesetzten.

Viele können sich gut in die Rolle dieses „Chefs" versetzen und haben Verständnis für die Ablehnung. Es ist indes eine folgenschwere Tatsache: Wer so reagiert, verhindert eine Lernkultur. Lernen ist ein Wert an sich, egal was gelernt wird. Sicherlich kann man gemeinsam darüber nachdenken, ob es nicht angemessenere Seminare für Herrn Ankert gibt.

Aber auch da, wo Fortbildung von der Sache her begründet und angezeigt ist, wird sie nicht immer erwünscht sein. Die Gründe hierfür können vielfältig sein: Wissen kann Macht bedeuten, und wer ein Führungsseminar besucht, lernt aus der Sicht eines ängstlich-machtbedachten Vorgesetzen vielleicht eine Menge von „Unarten", was auf Dauer den Umgang mit dem Mitarbeiter erschweren könnte. Denkbar ist aber auch eine pragmatischere Sicht: „Wir haben keine Zeit für diesen Fortbildungstourismus!"

Personalentwicklung ist vor allem eine Frage der Lernkultur und der dahinterstehenden Einstellung. Viel ist gewonnen, wenn die Bedeutung und der herausgehobene Stellenwert dieses Instrumentariums richtig eingeschätzt wird.

Die folgenden Zitate sollen dieses Bild abrunden helfen, sollen, sollen anregen, und sie sollen den Stellenwert der Personalentwicklung aus verschiedenen Perspektiven ausleuchten helfen.

„Fachliche Autorität ist wichtig, genügt aber zur Führungskompetenz nicht. Wer erfolgreich führen will, muß überzeugen können und erreichen, daß die Mitarbeiter ihre Aufgaben interessant finden und gerne tun. Vorgesetzte sollten ihre Mitarbeiter anspornen und in die Lage versetzen, ihr Wissen ständig auf den neusten Stand zu halten. Sie müssen ein Klima schaffen, in dem Verständnis für Neuerungen gedeiht und Hemmungen und Ängste nicht entstehen."

J. Sinn

„Vom Engagement der Mitarbeiter, von ihrer Kreativität und Flexibilität hängt ab, wie effizient und nutzbringend neue Techniken eingesetzt werden können. Das ist nur mit hochmotivierten und hochqualifizierten Mitarbeitern zu erreichen, die bereit und fähig sind, Unternehmensziele zu ihren eigenen zu machen und Verantwortung zu übernehmen."

R. Zedler

„Ganz oben auf der Prioritätenliste der deutschen Unternehmen stehen Förderung von Selbstverantwortlichkeit, Teamarbeit, verstärkte Beteiligung der Mitarbeiter, Selbstverwirklichung und Freiheitsräume am Arbeitsplatz."

iwd 26.8.1993

„Der gesellschaftliche Wertewandel und der zunehmende Wertepluralismus fordern auch die Unternehmen heraus, nach neuen Orientierungen zu suchen. Sinnvermittlung wird damit zur Aufgabe des Managements."

iwd 29,1991

„In dem Maße, in dem ein Unternehmen durch angemessene Qualifizierung die Flexibilität seiner Mitarbeiter erhöht und die dabei entstehenden Potentiale durch entsprechende Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume nutzt, steigt die Flexibilität seiner Gesamtorganisation."

PlaNet-Leitsätze

„Bei der Analyse der Weiterbildungskosten je Mitarbeiter zeigt sich eine Zwei-Klassen-Gesellschaft bei den Unternehmen. ... Weit über 90 Prozent der befragten Betriebe ist die Qualifizierung keine 500 Mark pro Kopf wert, 69 Prozent begnügen sich mit weniger als 100 Markt und 38 Prozent der Firmen legen für die zukunftsentscheidende Wissens- und Fähigkeitsentwicklung noch nicht einmal einen Fünfzig-Mark-Schein pro Mitarbeiter im Jahr an. Wie sich mit sowenig Geld der Wertverlust des „human capital" verhindern läßt, bleibt ein Geheimnis der jeweiligen Unternehmensleitungen."

J. Sinn

„Die Internationalisierung der Märkte führt zu neuen Anforderungen an die qualitative Personalentwicklung. Sie verlangt eine systematische und ganzheitliche Betrachtungsweise, welche die Komponenten Mensch, Unternehmen, Technik und Markt integriert. Im Ergebnis zeigt sich eine erfolgreiche Personalentwicklung als wechselseitige Anpassung von Mensch und Arbeitsstrukturen."

Walter Braun

„Da die dienstliche Fortbildung nicht auf kurzfristige Effekte hin ausgerichtet sein kann, ist die Gefahr groß, daß man sich über ihre tatsächliche Notwendigkeit hinwegtäuschen kann. Gleichwohl ist die Weiterbildung zur Erhaltung und Steigerung der ökonomischen und sozialen Effizienz des Verwaltungshandeln eine unverzichtbare Ergänzung zur Ausbildung."

„Bei der Einführung sozialverträglicher und effizienter Automatisierungstechniken ist es nicht ausreichend, die Fähigkeiten der Mitarbeiter einmalig, also für den Moment zu fördern. Notwendig ist die Einsicht der Unternehmen, daß die Qualifizierung der Mitarbeiter eine Aufgabe auf Dauer ist."

PlaNet-Leitsätze

„Dynamische Organisation bedeutet: eine Strategie der Verbesserung in kleinen Schritten. Es geht nicht um umfassende Veränderungen in großen Zeitabständen, sondern um die permanente Veränderung – mit Blick auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß."

PlaNet-Leitsätze

„Eine Management kann die Unternehmenskultur verändern, indem es die Qualität der Mitarbeiter fördert; ohne Training und feste Führung wird das kaum gelingen."

Masaaki Imai

„Verbesserung bereichert das Leben um viele befriedigende Erfahrungen (z.B. Probleme erkennen, miteinander lernen, schwierige Aufgaben angehen, erfüllen) und bringt den Menschen zu neuen Höhen der Leistung."

Masaaki Imai

2 Personalentwicklung: Vom Etikett hin zu einem Führungsinstrument

In einer großen Verwaltung wurde auf Drängen des Rates eine Unternehmensberatung ins Haus geholt. Es galt, die Standortfragen regional dezentralisierter Ämter sowie die Führungsphilosophie des Hauses zu überdenken.

Die Beschäftigten, und insbesondere die unmittelbar Betroffenen, sahen das Treiben der Berater weniger gelassen. Sie befürchteten, daß das Ergebnis der Erhebungen bereits im Vorfeld feststehen könnte. Denn auch Berater brauchen Erfolgserlebnisse und eine Legitimation ihrer Arbeit, und was das „Herz" begehrt, das rechtfertigt der Verstand der Berater in Form von feinmaschigen, gleichwohl subjektiven Analysen: Die Betroffenen argwöhnten daher, daß es bei dieser „Beratung" in erster Linie um die Legitimation der Zusammenlegung von regional dezentralisierten Ämtern gehe und daß es zu einem Abbau von Stellen ohne eine überzeugende Aufgabenkritik kommen werde.

Zwar wurden die Betroffenen gehört, doch was die Berater nicht hören wollten, das war schon bald kein Thema mehr. Als Könner der selektiven Wahrnehmung überhörten die Berater auch die entscheidenden, aber drückenden Kleinigkeiten der vor Ort Tätigen. Da half es den Betroffenen wenig, daß ihnen gerade diese Punkte auf den Nägeln brannten.

Für die Beschäftigten waren daher auch die Bekenntnisse der Leitung, daß es auf die Mitarbeiter ankomme und man auf deren Akzeptanz und Mitarbeit baue, Botschaften, die sie mit kritischer Distanz verfolgten.

Viele fühlten sich denn auch bestätigt, als die Gutachter ihre Muskeln spielen ließen und ihr neues Konzept vortrugen. Einwände der Betroffenen wurden mit Herrschaftswissen, wohlverpackt in einer abgehobenen Begrifflichkeit, beiseite geschoben. Und wer als Kritiker hartnäckig blieb, sah sich schon bald durch eine geschickte, allerdings weniger faire Rhetorik ausgegrenzt.

In einer wichtigen Kernfrage beriefen sich die Berater auf eine interessante, gleichwohl recht subjektive Technik, nämlich die Nutzwertanalyse. Bei dieser Technik werden subjektive Einschätzungen hinter einem Geflecht von Zahlen- und Punktwerten versteckt. Wer nicht genau hinter diese Kulisse schaut und sich dem Zustan-

dekommen der Ziele und Nutzwerte nicht mit kritischer Distanz nähert, der kann von den hoch gepunkteten Alternativen leicht geblendet werden.

Im Trend neigen leitende Kräfte dazu, bei anstehenden Entscheidungen die Vielfalt der Entscheidungsparameter auf den Punkt zu bringen. Insoweit erweist sich die Nutzwertanalyse als besonders hilfreich. Denn sie kommt dem Zeit- und Entscheidungsstreß der Leitungskräfte entgegen. Mitunter aber werden durch diese Technik auch erforderliche Diskussionen verkürzt. So geschah es auch in diesem Fall: Das Gebot der Zusammenlegung von Ämtern stellte sich in dieser Nutzwertanalyse geradezu zwingend: Die mit höchster Punktzahl von den Beratern favorisierte Alternative überstrahlte alle anderen Alternativen. Schon bald war der Gesamtnutzwert das entscheidende Kriterium, und kritische Fragen, wie diese Punktzahl denn zustande gekommen sei, wurden verständnislos mit dem Hinweis:„Das haben Experten ermittelt!" beiseite geschoben.

Eine Stellungnahme des Personalrates ging ins Detail, stieß aber auf wenig Verständnis: In diesem Schreiben wurde angemahnt, daß für die Auswahl der Alternativen zwar Kriterien wie etwa Wirtschaftlichkeit, Flexibilität u.a.m. in die Analyse eingegangen seien, aber das Kriterium „Akzeptanz seitens der Mitarbeiter" an keiner Stelle der Analyse erwähnt worden sei. Darauf wußte die Leitung keine offizielle Antwort und schwieg sich aus. Die Fronten versteiften sich und bald machte sich eine resignierende Sprachlosigkeit zwischen „denen da oben" und „denen da unten" breit.

Diese Sprachlosigkeit kann nicht überraschen.

Auch der zweite Projektbereich „Führungsphilosphie" war nicht ohne Spannungen: Nahezu zwei Jahre verbrachten die Berater im Haus und arbeiteten gutachterlich auf ein Profit-Center hin. Dann wollte man für das viele Geld, das in die Beratung geflossen war, auch Ergebnisse sehen. Plötzlich hatte man es sehr eilig.

Die Geduld erschöpfte sich allerdings am falschen Ort: Ein Organisationserlaß regelte, daß mit einem Vorlauf von vier Monaten die Profit-Center ihre Arbeit aufzunehmen hätten. Doch eines fehlte bei diesem

Konzept: Finanzmittel, um die Beschäftigten auf diese neuen Herausforderungen vorzubereiten.

Es klingt hart, wenngleich es durchaus moderater gemeint ist: Das Dilemma nahm in diesem Fall seinen Lauf, weil die Leitung für diese Art der Entscheidungsfindung nicht hinreichend qualifiziert war und vor allem in der Vorbereitungsphase den Beratern wenig entgegensetzen konnte.

Statt die Probleme exakt herauszuarbeiten und den Untersuchungsauftrag und die Untersuchungsmethoden exakt einzugrenzen, wird viel zu häufig nach dem Motto gearbeitet: „Sehen Sie sich einmal um, und zeigen Sie uns, wie wir es besser machen können!" Diese Einstellung zur Beratung und zum Berater ist geradezu kontraproduktiv. Worauf es ankommt, ist eine Interaktion zwischen Berater und Beratenden, die von der Grundüberzeugung einer Hilfe zur Selbsthilfe getragen wird. Vergleichbar einem Patienten, der den Arzt für seine Heilung in die Pflicht nehmen will, ohne sich selbst der Verantwortung und der Herausforderung für die eigene Heilung zu stellen, kann ein durchgreifender Heilungsprozeß kaum erwartet werden. Statt auf Wunder zu hoffen, gilt es, kräftig zuzupacken.

Nicht selten führt eine zu lasche und unkritische Einstellung zu einer Verselbständigung der Beratung. Es ist sicherlich nur die Spitze eines Eisberges, wenn in einer großen Kommune heute nach Wegen gesucht wird, sich von einem Unternehmensberater, der sich in dieser Verwaltung verselbständigte, ohne größere Regressforderungen zu trennen.

Eine schlanke und drahtige Verwaltung setzt ein Instrumentarium an Organisations-, Planungs- und Entscheidungstechniken voraus, das der Verwaltung heute noch weitgehend fremd ist. Die öffentliche Verwaltung folgte über Jahre und Jahrzehnte einer anderen Sprache.

> Viel zu häufig werden von Beratern unkorrigiert Prämisssen unterstellt, die im Zusammenspiel zwischen Legislative und Exekutive, zwischen Rat und Verwaltung unzutreffend sind. So leuchtet es zwar unmittelbar ein, daß sich die Legislative in einem Profit-Center auf die strategischen Ziele zu beschränken hat, die hieraus abzuleitenden taktischen und operativen Zielen aber Sache der Verwaltungsführung sind. Das ist die Theorie! Aufgabe der Leitung einer Verwaltung wäre es indes, die tatsächlichen Probleme anzusprechen und in Kooperation mit den Beratern Wege einer dauerhaften Lösung herauszuarbeiten.

Denn der Bürger stolpert nicht über die strategischen Ziele, sondern er stolpert über den Kanaldeckel. Damit sind die Eingriffe der Legislative bzw. des Rates auch dort bereits heute vorprogrammiert, wo sie vom System her eigentlich nichts zu suchen haben.

Auf diese Fehlprogrammierungen erwarten die Mitarbeiter eine Antwort: Es geht somit nicht um die Definition, wie das „Ei an sich" aussehen sollte, sondern es geht darum, wie, trotz der vielen Unzulänglichkeiten, das Ei möglichst elegant und mit wenig Spannungen und Verkrampfungen gelegt werden kann. Um das Machbare aus dem Wünschenswerten abzuleiten, ist eine kompetente Streitkultur zwischen Beratern und Verwaltung erforderlich. Blinder Glaube an die Erfahrung und Kompetenz mag bei einem Arzt in einigen Fällen (z.B. Placebo-Effekte) weiterhelfen, bei Beratern führt dieser Glaube mit Sicherheit in die Sackgasse.

Eine fruchtbare Streitkultur belebt. Doch dafür muß die Behördenleitung in der Lage sein, das Instrumentarium der Berater zu überblicken. In diesem geschilderten Beispiel fehlte es an diesen Voraussetzungen. Denn die Verwaltung hat in den zurückliegenden Jahrzehnten andere Schwerpunkte gesetzt. Um ein kompetenter Gesprächspartner sein zu können, müßte daher die Leitung das fehlende technische „know-how" in Intensivkursen nachholen. Dabei müßte die Härte der Schulbank, und nicht das Vorrecht des Status im Vordergrund stehen.

In dieser Behörde ist aber etwas Weiteres falsch gelaufen. Offensichtlich wurde die Organisationsentwicklung nicht mit der Personalentwicklung abgestimmt. Die Sprachlosigkeit zwischen Beschäftigten und Beratern bis hin zur Resignation der Betroffenen, waren kalkulierbar und damit durch etwas mehr Umsicht und Fürsorge vermeidbar.

2.1 Wo stehen wir? Ein lebenslanges Lernen muß zu einem Programm werden!

Wer mit dem Rotstift in der Hand Qualifikationsmanagement betreibt, läuft Gefahr, die aktuellen Sachzwänge auf Kosten der langfristigen Investitionen zu überschätzen. Dieser Raubbau schönt die Bilanzen und schont das aktuelle Budget auf Kosten der Zukunft.

Mit der Budgetierung werden diese Zielkonflikte transparenter. Auch heute ist erkennbar, daß z.B. Amtsleiter selbst innerhalb derselben Verwaltung die Instrumente „Verwendungsplanung" und „Fortbildung" unterschiedlich handhaben: Einige Vorgesetzte erkennen den Wert des Ler-

nens und ermuntern ihre Mitarbeiter zu einem lebenslangen Lernen. Andere dagegen wehren Fortbildungs- und Versetzungswünsche aus vordergründigen Erwägungen eines reibungsloseren Arbeitsablaufes im Keim ab. Dabei ist der „Verschluß" der jährlichen Fortbildungsprogramme in der Schreibtischschublade des Amtsleiters eher marginal. Viel subtiler und formal unangreifbarer sind die abschreckenden Methoden, die Fortbildungswünsche mit verbauenden Kommentaren, die beiläufig eingestreut werden, wie etwa: „Ich bin bislang davon ausgegangen, daß Sie viel zu tun haben und überlastet sind! Ich nehme zur Kenntnis, Sie finden noch Zeit für Fortbildung!" im Keim ersticken.

Die aktuellen Sparzwänge dürfen nicht über die langfristigen Auswirkungen hinwegtäuschen. Es ist unstreitig: Die Arbeit muß getan werden, und bei einer knappen Personaldecke sind Ausfälle, ob durch Krankheit, Sonderurlaub o.ä. verursacht, kaum aufzufangen. Diese aktuellen Zwänge dürfen aber nicht zum Prinzip erhoben werden. Der Hinweis: „Ich habe keine Zeit für ...!" ist Ausdruck einer gesetzten Priorität und weniger der Hinweis auf einen tatsächlichen Zeitmangel.

In vielen Verwaltungen konnte sich – bedingt durch diese und ähnliche Entwicklungen – eine Lernkultur in den letzten Jahrzehnten nur in bescheidenen Ansätzen entwickeln. Das propagierte „lebenslange Lernen" beschränkt sich nach wie vor zu oft auf Absichtserklärungen. In Zukunft wird die Bedeutung und der Stellenwert von Qualifizierungsmaßnahmen allerdings bedeutsamer. Erfolg oder Scheitern der neuen Wege wird von einem in sich schlüssigen und aufeinander aufbauendem Fortbildungs- (training off the job) und Verwendungskonzept (training off the job) abhängen.

Lernen, Innovations- und Veränderungsprozesse sind eng miteinander verflochten. Es ist daher eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg der anstehenden Reformen, daß ein Einstellungswandel zum Lernen greift. In diesem Kontext stellen sich Fragen wie etwa:

- Wie kann auf die Innovationsbereitschaft, die Lernbereitschaft und die erforderlichen Lerntechniken gezielt eingewirkt werden – trotz der Tatsache, daß über Jahre, Jahrzehnte die Mitarbeiter so wenig auf diesen Feldern gefordert wurden?

- Wie kann es in der öffentlichen Verwaltung gelingen, ein Klima für Neuerungen zu schaffen und die Freude am Lernen zu steigern?
- Wie lassen sich die Ziele einer Lernkultur mit der heutigen Führungsmannschaft erreichen?
- Was muß veranlaßt werden, damit die Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung nach den vielen Jahren der „Abstinenz" in die Lage versetzt werden, neue Wege zu gehen?
- Wie und auf welche Weise kann die Leitung unterstützt werden, um bei dem hier aufgezeigten Lerntempo mithalten zu können?
- Wie lassen sich die über Jahre und Jahrzehnte eingeschliffenen Bahnen überwinden und wie hoch ist der Einsatz?

Personalentwicklung ist vor allem eine Frage der Glaubwürdigkeit, der Transparenz, der Konsistenz und eines „verinnerlichten Regelbewußtsein". Sie eignet sich nicht für Tagespolitik und sachfremde Einflußnahmen seitens Dritter.

> Als es in einer Verwaltung zu erheblichen Problemen kam und sich das Arbeitsklima rasant verschlechterte, beschloß der Rat zur Entkrampfung einen Fortbildungszyklus für die Dauer von vier Jahren. Alle Führungskräfte sollten in diesen Seminaren ihr Verhalten überprüfen und korrigieren. Da die Leitungsebenen wenig Zeit hatten – so wurde zumindest behauptet –, waren sie in den Seminarräumen nur selten anzutreffen. Ein zweiter Schlag folgte: Es dauerte nicht lange und die für diese Qualifikationsoffensive an sich ausreichenden Fortbildungsmittel wurden bereits nach zwei Jahren drastisch „im laufenden Verfahren" beschnitten.

So kann sich eine Lernkultur nicht entwickeln! Ohne eine hohe Lernkultur aber ist ein durchgreifender Innovations- und Änderungsprozeß in der öffentlichen Verwaltung kaum vorstellbar. Im Lernprozeß werden Änderungen vorweggenommen, werden Impulse für neue Wege gesetzt, wird gegen das Trägheitsprinzip trainiert.

Keiner erwartet von einem untrainierten Sportler Spitzenleistungen, und kein Spitzensportler kommt ohne einen Trainer aus. Diese einfache Erkenntnis scheint für Manager nicht in der gleichen Stringenz zu gelten. Woher nehmen wir die Sicherheit, daß es bei den auf diesem Feld geforderten Spitzenleistungen anders sein sollte als im Sport?

Vermeiden wir an dieser Stelle Sprechblasen und wenden wir uns den Fakten zu:

- Wieviel Zeit sind Sie bereit, in Ihre Qualifikation zu investieren?
- Wieviel Seminartage halten Sie pro Jahr für angemessen?
- Wieviel Tage pro Jahr haben beispielsweise die Leitungskräfte in den letzten fünf Jahren in ihre berufliche Qualifizierung investiert? (IST)
- Wieviel Tage wären für die Leitungskräfte in den letzten Jahren zu besseren Qualifizierung als Leitungskraft erforderlich gewesen? (SOLL)
- Wieviel Zeit konnten Sie selbst in den letzten zwölf Monaten in Ihre Qualifikation investieren?
- Was hat Sie daran gehindert, die als notwendig angesehene Investition zu realisieren?
- Entspricht das Seminarangebot Ihrer Verwaltung Ihren Erwartungen und Ihrem Bedarf?
- Halten Sie die Regelungen und die Praxis der Lehrgangsbeschickung in Ihrer Verwaltung für gelungen?

Personalentwicklung ist aber nicht nur eine Frage von Seminarbesuchen. Personalentwicklung hat auch etwas mit dem Lernen am Arbeitsplatz, mit Verwendungsabfolgen und mit „job rotation" zu tun.

- Wieviel unterschiedliche Tätigkeitsbereiche haben Sie in den letzten Jahren durchlaufen?
- Wie wurden Sie auf diese neuen Verwendungen vorbereitet?
- Wieviel Zeit nehmen Sie sich im Durchschnitt, um neue Mitarbeiter auf ihre Aufgaben vorzubereiten?
- Wann haben Sie das letzte mal mit Ihrem Mitarbeiter über seine Verwendungsplanung gesprochen?
- Was haben Sie unternommen, um die Ihnen nachgeordneten Mitarbeiter systematisch zu entwickeln?

Als Trainer hört man immer wieder von seiten der Teilnehmer: „Das müssen Sie uns nicht sagen. Das müssen Sie unserem Chef erklären. Aber der hält ja ohnehin nichts von der Fortbildung. Im Gegenteil. Am liebsten würde er auch uns davon abhalten!"

Viele Chefs haben, wie sie meinen, gute Gründe, die ihr Fernbleiben von ihrem Schreibtisch unmöglich machen: Die Verantwortung für die Sache

und die daran gebundene Arbeit wächst ihnen über den Kopf. Sind es nicht sie letztlich, die den Kopf hinhalten müssen, besonders dann, wenn etwas schiefläuft?

Spätestens an dieser Stelle wird deutlich, in welche Falle sich viele leitende Kräfte hineinmanövriert haben. Gerade der Abstand vom aktuellen Geschehen ist wichtig, um vor lauter Arbeit neue Visionen entwickeln zu können.

Jeder Fußballfan weiß, wie schnell sich ein Trainer verschleißt. Auch Aufsichtsräte großer Konzerne gehen häufig recht unsentimental mit ihren Vorständen um. Besonders in Zeiten eines Krisenmanagement müssen viele Vorstände in sehr kurzen Zeitintervallen ihren Hut nehmen. Der Verschleiß eines Vorstandes wird um ein Vielfaches beschleunigt, wenn es an den so notwendigen Fortbildungsinspektionen fehlt.

Nur wenige Führungskräfte haben Zeit, diese Zusammenhänge zu erkennen und die richtigen Schlüsse für sich hieraus abzuleiten. Nicht wenigen ergeht es wie dem Holzfäller Anton:

> Schweißtreibend rackert er sich auf einer Lichtung mit dem Zersägen der Baumstämme ab. Ein wohlmeinender Wanderer schaut sich diese Trauerspiel an und entdeckt die Lösung: „Sie sollten die Sägeblätter schleifen", wendet er sich an den Holzfäller Anton. Doch der reagiert anders als erwartet: „Sie Wichtigtuer, das weiß ich doch auch, aber woher soll ich die Zeit nehmen, um die Säge zu schleifen?!"

2.2 Was machen wir falsch? Personalentwicklung ist mehr als das Beschicken von Seminaren!

Personalentwicklung ist vor allem eine Frage der persönlichen Mobilität und der Offenheit, Bestehendes zu hinterfragen. Eine schlüssige Personalentwicklung fördert aber auch den Mut und die Bereitschaft, neue Wege zu wagen. Sie schafft ein Innovationsklima, und sie stärkt die Lust am und auf's Lernen.

In Seminaren können diese Fähigkeiten und Fertigkeiten problematisiert, hinterfragt, gestärkt und gefördert werden. Doch ein Seminarprogramm für sich allein genommen genügt nicht. Personalentwicklung geht weit über den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen hinaus (training off the job).

Der Wirkungsgrad der Personalentwicklung steht in einem unmittelbaren Kontext zur Organisationsstruktur, zum Delegationsrahmen, zum Partizipationsgeschehen vor Ort sowie zum Handlungs- und Gestaltungsrahmens am Arbeitsplatz. Diese organisationspolitischen Eckwerte bestimmen entscheidend mit über die Qualität des Lernens am Arbeitsplatz (training on the job).

Daher kann durch eine falsche Weichenstellung bei der Abfolge des individuellen Wechsels der Arbeitsplätze sowie der wahrzunehmenden Funktionen die so notwendige personelle Flexibilität – und dies trotz größter Anstrengungen im Fortbildungsbereich – verspielt werden.

Flexible Organisationen erfordern daher mehr als auf den theoretischen Bereich fixierte und weitgehend abstrakte Qualifizierungsoffensiven. 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.

Hinzu treten muß eine flexible Personalsteuerung und ein flexibler Personaleinsatz. Diese personalwirtschaftliche Flexibilität setzt eine ineinandergreifende und systematisch aufgebaute Verwendungsbreite voraus. Erst aus der Verwendungsbreite heraus ergibt sich die notwendige Flexibilität der Personalsteuerung und des Personaleinsatzes.

Die Verwaltungen haben allerdings – bis auf einige Ausnahmen – in der Vergangenheit zu wenig konsequent auf Verwendungsbreite hingearbeitet.

> Es liegt schon einige Jahre zurück, als Herr Frank nach bestandenem Examen seine erste Stelle antrat. Damals interessierte er sich noch für die gesamte Breite der Verwaltung. Doch mehr und mehr konzentrierte er sich in den folgenden Jahren auf einen eng umgrenzten Teil des Verwaltungsgeschehens.
>
> Als er sich nach einigen weiteren erfolgreichen Jahren mit seinem Vorgesetzten wegen einer anderen Verwendung abstimmen wollte, erkannte er schon bald, daß sich eine „Verstimmung" breitmachte.
>
> Mit vielen Lockrufen und einigen Klötzen, die der Chef in einer geschickten Dramaturgie an das Bein des vermeintlichen „Wandervogels" verankerte, gelang es – nicht ganz uneigennützig –, den tüchtigen Herrn Frank in seinem Amt zu halten.

> Mit Blick auf die Karriereleiter lohnte sich diese Entscheidung auch für Herrn Frank. Doch mit der Zeit stellten sich die Nachteile ein. Denn als Herr Frank sich nach einer zügigen Karriere an der Stellenausstattung in seinem „angestammten" Amt rieb und sich nach den ersten rasanten Beförderungen das Beförderungstempo verlangsamte, erkannte er immer deutlicher, daß er sich in einer Sackgasse verfangen hatte. Nach vielen Jahren im gleichen Verwendungsbereich war es schwer, andere von der eigenen Flexibilität zu überzeugen. In dieser Zeit bekam er oft zu hören: „Sie als Spezialist – das müssen Sie verstehen – kann ich hier nicht gebrauchen. Sie hätten sich schon früher nach einer anderen Tätigkeit umsehen müssen! Wir legen Wert auf Verwendungsbreite ..."

Dieses Beispiel steht für viele andere. Es läßt eine schwerwiegende Unterlassung der Personalentwicklung erkennen: Fehlt der Schwung in den Verwendungsabfolgen, dann können Mitarbeiter in ihren zur Routine erstarrenden Tätigkeiten dummgemacht werden. Dann werden beispielsweise die Experten – sprich Spezialisten – mit der Zeit in ihrer Tätigkeit immer perfekter und verlieren nicht selten die Sicht zum Ganzen. Diese Dynamik erfaßt den einzelnen, diese Dynamik kann aber auch durchaus ganze Institutionen erfassen.

So wird beispielsweise der einzelne mit der Zeit auf einem Arbeitsplatz immer perfekter. Doch damit einher geht in vielen Fällen ein Abbau an Engagement. Man wird lässiger. Diese Konsequenzen stellen sich häufig zwangsläufig ein. Denn wer auf seiner Routine zu rasten beginnt, der rostet! Wer sich über Jahre, Jahrzehnte mit der gleichen Aufgaben auseinandersetzt, der verliert die herausfordernden Elemente seiner Arbeit aus dem Auge und dessen Arbeit wird zu einer lähmenden Routine.

Hieraus leitet sich ein wichtiger Grundsatz der Personalentwicklung ab: Wer Mitarbeiter zu lange in ein und demselben Tätigkeitsbereich verwendet, der verspielt leichtfertig die Leistungsfähigkeit der Verwaltung.

Um diesen Fehlentwicklungen entgegenzusteuern, sind sowohl die Vorgesetzten vor Ort als auch die zentralen Personaldienste gefordert: Den Mitarbeitern muß eine Verwendungsperspektive aufgezeigt werden, die von der Personalabteilung initiiert, belohnt, gefördert und systematisch aufeinander abgestimmt werden muß. Fehlt hier indes die erforderliche

planerische Um- und Weitsicht, dann sind „Sackgassen", Inflexibilität, „Betonköpfe" und vorzeitige Zurruhesetzungen vorprogrammiert.

Hinter dieser Forderung steht eine Verwendungskonzeption, die – sinnvoll umgesetzt – in einem integrierten Personalverwendungs- und Qualifikationssystem mündet.

Eine stimmige Verwendungskonzeption ist aber nicht nur ein „Jungbrunnen" für die Mitarbeiter. Eine Verwendungskonzeption wirkt auch einer sklerotischen Erstarrung der Verwaltung entgegen.

So empfinden viele im Instanzenzu, daß sich beispielsweise die Ministerialbürokatie in ihren Erlassen, Verfügungen und in ihrer Gesetzesbegleitung immer mehr von dem Geschehen vor Ort abhebt (vertikale Linie). Dann heißt es sehr schnell: „Die da oben im Ministerium (bzw. in der Regierung) wissen doch gar nicht, was hier unten abläuft!" An dieser sensiblen Nahtstelle müßte eine Flexibilisierung des Personaleinsatzes ansetzen. Welch belebende Frische in der Erlassen und Verfügungen wäre zu erwarten, wenn der verursachende Ministerialrat als Sachbearbeiter sich vor Ort mit seinen „eigenen" Werk über einen längeren Zeitraum auseinandersetzen müßte?

An dieser Nahtstelle erahnt jeder die Würze einer durchgreifenden Personalflexibilisierung.

2.3 Was brauchen wir? Auf ein stimmiges Personalentwicklungssystem kommt es an!

Eine in sich stimmige Personalentwicklung setzt umfangreiche Vorarbeiten voraus. Vergleichbar einem „Verkehrssystem" besteht dieses Qualifikationssystem aus mehreren Systemkomponenten wie zum Beispiel

- **den Straßen:** Das sind die Werdegänge und Verwendungsabfolgen mit ihren Verzweigungen (Strukturvariante), den Schnellstraßen (z.B. Trainee-Programme, Verwendungsbereiche für Führungskräfte), und den Landstraßen (z.B. Werdegänge für Linienmanager und Spezialisten).
- **den Leitsystemen/Ampeln:** Das sind die durchschnittlichen Verweilzeiten in den Funktionen und Verwendungen.

- **den Verkehrsregeln:** Das sind die Beförderungsregelungen (z.B. Beförderungsstrategien), das Dienst- bzw. Tarifrecht bis hin zu den operativen, taktischen und strategischen Leitsätzen zur Fortbildung.
- **die mobilen und stationären Wartungsstationen:** Das sind die Fortbildungsinspektionen zur Pflege, Erhaltung, Erweiterung des „human capital".
- **den Tüv bzw. Fahrlizenzen:** Das sind die Bewerbungs- und Auswahlverfahren bis hin zu den Qualifikationsnachweisen (z.B. Zeugnisse, Beurteilungen).

Grundlage eines Systems ist, daß jeder Eingriff sich auf alle Komponenten dieses Systems auswirkt. Das schließt eine isolierte Betrachtung einzelner Komponenten aus. Denn alle Komponenten stehen zueinander in einer engen Wechselwirkung. Wenn beispielsweise für die Rekrutierung und Qualifizierung der Leitung einer Verwaltung andere Prämissen gelten als für die operativen Leistungseinheiten, dann können die Auswirkungen dieser Entscheidung nicht isoliert betrachtet werden. So ist es heute zum Beispiel in vielen Bundesländern üblich, daß die Verwaltungsspitze im kommunalen Bereich – aber nicht nur hier – ohne entsprechende „Fahrlizenzen" Führungsaufgaben übernimmt. Man sollte die sich hieraus ergebenden vielfältigen Auswirkungen nicht unterschätzen. Wenn die üblichen „Verkehrsregeln" durch Ausnahmen außer Kraft gesetzt werden, sollte man sich nicht wundern, wenn das Regelsystem insgesamt Schaden nimmt und selbst „Rotphasen" keine Beachtung mehr finden.

Die folgenden Thesen, die beispielhaft einige Aspekte aus dem Gesamtkontext ohne Anspruch auf Vollständigkeit beleuchten, sollen zu einer aktiven Auseinandersetzung mit dieser Thematik anregen:

1. Personalentwicklung ist nicht in erster Linie eine Frage der Technik, sondern eine Frage der Einstellung zum Lernen an sich. Die Freude an neuen Wegen, der Mut zum Risiko (Innovationsbereitschaft), die Kraft, Bestehendes in Frage zu stellen, und die Beharrlichkeit, das als richtig erkannte gegen das Trägheitsprinzip durchzusetzen, sind das Fundament, auf denen die Technik der Personalentwicklung aufbauen kann. Die Leitbilder und die Verwaltungskultur der Verwaltung müssen auf diese Werte einwirken.

2. In vielen Verwaltungen konnte sich in den letzten Jahrzehnten keine Lernkultur entwickeln. Das propagierte „lebenslange Lernen" ist vielfach eine Absichtserklärung geblieben. Lebenslanges Lernen beginnt am Arbeitsplatz und wird getragen und unterstützt durch den Lehrvorgesetzten und die zentralen Personaldienste.

3. Aufgabe der Führungskraft ist es, auf die Potentiale, das human capital, der ihm zugeordneten Mitarbeiter einzuwirken und durch geeignete Maßnahmen diese Potentiale zu erhalten, zu erweitern und zu entfalten.

4. Die Führungskraft als Lehr- und Lernvorgesetzter baut als Wertmultiplikator und Vorbild auf das Lernen als einen Wert an sich. Er läßt Lernen bei dem ihm anvertrauten Mitarbeitern den Wert eines „Lebenslangen Lernens" erlebbar werden. Aus dieser Einstellung wächst ein in sich schlüssiges Entwicklungs- und Qualifizierungssystem.

5. Eine langfristige Personalentwicklung ist ohne eine weitsichtige Personalplanung nicht vorstellbar. In vielen Verwaltungen wirkt sich die bestehende Altersschichtung und Ämterstruktur hinderlich auf eine nachfrageorientierte Personalentwicklung aus. Wer hier im Tagesgeschehen verhaftet ist und unbedacht die Dinge laufen läßt, zersiedelt nicht nur die Landschaft, sondern er produziert auch Staus und Frustrationen. So entgleiten Gestaltungsfaktoren zu Zugzwängen (Bedingungsfaktoren).

6. Personalentwicklung ist vor allem eine Frage von Glaubwürdigkeit, Transparenz, Konsistenz und einem „verinnerlichten Regelbewußtsein". Sie eignet sich nicht für Tagespolitik und sachfremde Einflußnahmen seitens Dritter. Wer mit Blaulicht durch die Straßen des Karriere- und Qualifizierungssystem rast (oder rasen läßt), braucht eine überzeugende Legitimation (z.B. positiv: Beförderungsstrategie; negativ: Ämterpatronage).

7. Personalentwicklung ist abhängig von der Organisationspolitik (z.B. job enlargement, job enrichment, Leanmanagement), der Personalpolitik (Beförderungsstrategien, Werdegangsabfolgen, Rekrutierungspolitik) und dem Fortbildungsmanagement (z.B. Fortbildungskonzeption, Regularien zur Beschickung von Seminaren).

8. Personalentwicklung führt in eine Sackgasse, wenn die Verweilzeiten in den wahrzunehmenden Tätigkeiten und Funktionen zu lang bemessen werden. Organisatorische und personelle Mobilität stehen in Abhängigkeit zu einer abgestimmten zeitlichen und inhaltlichen Verweildauer auf einem Arbeitsplatz.

9. Personalentwicklung ist vor allem auch eine Frage von Investitionen. Das Investitionsverhalten der Verwaltung in die Qualifikation der Beschäftigten muß auf Langfristigkeit ausgerichtet werden. Temporäre Schwankungen des Investitionsverhaltens wirken kontraproduktiv. Eine auf Konsistenz und Langfristigkeit ausgelegte Personalentwicklung eignet sich nicht für Sparhaushalte nach der Devise: „Sparen, koste es, was es wolle". Wer hier spart, kann zwar aus der Substanz heraus zunächst gut leben. Er sollte sich aber nicht über den künftigen Flurschaden hinwegtäuschen. Statt die Potentiale einer Verwaltung zu gestalten, werden auf diesem Weg Zugzwänge geschaffen.

10. Personalentwicklung unterliegt – wie jeder andere Investitionsbereich der Verwaltung – einer Kosten-Nutzen-Analyse. Die beschränkten Mittel erfordern eine möglichst optimale, wirtschaftliche Verteilung. Die daraus resultierenden Zielkonflikte aus dem Fortbildungsbedarf (Maßnahmen, die zur Potentialpflege unerläßlich sind) und dem Fortbildungsbedürfnis (soziale, individuelle Ambiente) sind sozialverträglich auszusteuern.

2.4 Wo wollen wir hin? Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur

„Lernen ist", so Benjamin Britten, „wie ein Rudern gegen den Strom; sobald man aufhört, treibt man zurück." Daher wird der umsichtige Vorgesetzte, so J. Sinn, geradezu die Lust am und aufs Lernen verkörpern. Vorgesetzte verbringen einen erheblichen Anteil ihrer Arbeitszeit „in Seminarräumen, ... um Rede und Antwort zu stehen, um Wissen weiterzugeben oder um von anderen zu lernen."

Qualität und Ergiebigkeit eines Personalentwicklungssystems werden somit vor allem durch den Lernvorgesetzten (operative Ebene) geprägt. Sie müssen Lernprozesse initiieren, koordinieren, begleiten und kontrollieren. Flexible und anpassungsfähige Organisationen brauchen den Lehr-Vorgesetzten. Der Lehr-Vorgsetzte sieht sich Einstellungen verpflichtet wie:

- Lernen und Unterweisen ist eine permanente Aufgabe der Führungskräfte, die Zeit und Energie bindet sowie Professionalität erfordert.
- Lernen impliziert vier Zielebenen: Es dient nämlich dem Training vorhandener Qualifikationen („Wer rastet, der rostet"), der Anpassung, der Erhaltung und der Erweiterung von Kenntnisssen, Fertigkeiten und Fähigkeiten.
- Lernen fördert die Begeisterung für neue Entwicklungen und Innovationen.
- Lernen ist die Antwort auf die Halbwertzeiten des Wissens.
- Lernen ist, unabhängig von den Inhalten, ein Wert an sich.

Personalentwicklung ist aber auch immer Teil der Organisationspolitik (z.B. job enlargement, job enrichment), der Personalpolitik und des Fortbildungsmanagements. Personalentwicklung führt beispielsweise in eine Sackgasse, wenn die Verweilzeiten in bestimmten Funktionsbereichen zu lang bemessen werden. Eine langfristige Personalentwicklung ist daher ohne eine weitsichtige Personalplanung und Personalführung nicht vorstellbar. In vielen Verwaltungen wirkt sich zudem die unausgeglichene, unharmonische Altersschichtung und verzerrte Ämterstruktur hinderlich auf die Erschließung und Entwicklung der in der Verwaltung vorhandenen Potentiale aus.

Ziel der strategischen Personalentwicklung muß es sein, möglichst viele der in der Verwaltung vorhandenen Potentiale zu erschließen und zu fördern. Die Entwicklung dieser Potentiale darf nicht an den Begrenzungen der Laufbahngruppen und der Laufbahnen enden.

> *Als der Geschäftsstellenleiter einer größeren Finanzbehörde im Großeinsatz als freiwilliger Helfer der Feuerwehr in die örtlich eingerichtete Einsatzzentrale kam, bewunderte er, mit welchem Geschick, welcher Ruhe und welcher Umsicht der Mann am Einsatzpult die Kräfte über Funk einwies. Erst auf dem zweiten Blick wurde ihm klar, daß er den Mann mit dem souveränen Organisationsgeschick aus unmittelbarer Nähe aus einer ganz anderen Perspektive kannte: Es war als Bürobote in seinem Hause tätig. Es dauerte einige Zeit, bis der Geschäftsstellenleiter seine Irritationen überwunden und erkannt hatte, daß die Fähigkeiten dieses Mannes in seinem Hause weitgehend unerkannt geblieben sind.*

Personalentwicklung vollzieht sich am Arbeitsplatz (on-the-job), im Rahmen eines Verwendungskonzeptes zwischen den Arbeitsplätzen und

im Rahmen der Fortbildung (off-the-job). Eine zentrale Aufgabe der Führung ist es daher, die eigenen Lernprozesse und die Lernprozesse der zugeordneten Mitarbeiter zu initiieren, zu unterstützen, zu kontrollieren und zu managen.

Die Lehr- und Lernprozesse sind möglich

- am Arbeitsplatz durch learning by doing und Lernen durch 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, eines job rotation, einer auf Langfristigkeit und Konsistenz ausgerichteten Personalentwicklung;
- durch die Übernahmen 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.

2.5 Wie kommen wir zu den Zielen? Lebenslanges Lernen ist eine Frage der Einstellung.

Personalentwicklung hat etwas mit der Einstellung zum Lernen zu tun. Der folgende Fragebogen soll anregen, einmal über die Bedeutung des Lernens nachzudenken. Tragen Sie daher Ihre Antworten so ein, wie Sie glauben, daß es Ihrem Denken – aber auch Ihren Taten – entspricht.

Da wir häufig im Rahmen der sozialen Erwünschtheit die Dinge so verbiegen, daß ein angenehmes Selbstbild erscheint, hat es sicherlich einen Reiz, diesem Selbstbild die Sicht der anderen entgegenzustellen. In diesem Fall kann es sinnvoll sein, die Mitarbeiter zu fragen, wie sie aufgrund Ihres Verhaltens Ihre Einstellung zum Lernen einschätzen. Aus dem Vergleich des Selbst- und Fremdbildes lassen sich interessante Rückschlüsse ziehen. Stellen Sie sich doch einmal dieser Herausforderung. Es ist reizvoll und interessant zugleich.

Testen Sie Ihre Einstellung zu einem „lebenslangen Lernen"

1 Es ist heute häufiger die Rede von der Notwendigkeit eines „lebenslangen Lernens". Halten Sie diese Forderung auch bezogen auf Ihr Arbeitsfeld für zwingend?

A Die Veränderungen auf meinen Arbeitsplatz machen ein gezieltes Weiterlernen nicht erforderlich. ❑

B Das durch die Veränderungen in meinem Arbeitsfeld erforderliche Wissen eigne ich mir auf meinem Arbeitsplatz an. ❑

C Ich versuche, mich durch Fortbildungsmaßnahmen auf dem Laufenden zu halten. ❑

D Ich nutze neben der dienstlichen Fortbildung möglichst viele Quellen, um mein Fachwissen ständig zu erweitern. ❑

2. Sie sind Vorgesetzter von fünf Mitarbeitern. Ein Mitarbeiter meldet sich schriftlich über den Dienstweg für ein ADV-Seminar (Dauer eine Woche) an. Auf seinem Arbeitsplatz werden diese Fertigkeiten nicht gebraucht. Wie reagieren Sie auf diesen Antrag?

A. Ich lehne den Antrag ab, da kein Bezug zum Arbeitsplatz erkennbar ist. ❑

B. Ich suche das Gespräch mit dem Mitarbeiter, um eine arbeitsplatzbezogenere Fortbildungsalternative zu finden. ❑

C. Ich genehmige den Antrag weitgehend kommentarlos. ❑

D. Ich zeige Interesse an den Seminarinhalten, genehmige den Antrag und bitte den Mitarbeiter, mich nach Abschluß des Seminars über die Inhalte zu informieren. ❑

3. Wieviel Zeit investieren Sie durchschnittlich in Ihr fachliches und überfachliches Wissen?
   - A. pro Woche etwa bis zu einer Stunde ❑
   - B. pro Woche etwa bis zu drei Stunden ❑
   - C. pro Woche deutlich über drei Stunden ❑

4. Wieviel Fortbildungstage bzw. Symposien und/oder Fachtagungen haben Sie in den letzten drei Jahren besucht?
   - A. keinen Tag ❑
   - B. bis zu zwei Tage ❑
   - C. bis zu fünf Tage ❑
   - D. bis zu neun Tage ❑
   - E. mehr als neun Tage ❑

5. In vielen Organisationen werden in Zeiten knapper Mittel die Fortbildungsbudgets als erstes gekürzt, mitunter völlig gestrichen. Wie stehen Sie hierzu?
   - A. Wenn gespart werden muß, dann läßt sich hier am besten sparen. ❑
   - B. Man sollte die Kosten für die Fortbildung anteilig zu den anderen Ausgabenkürzungen vornehmen. ❑
   - C. Fortbildung ist eine Investition für die Zukunft, daher sollte der Fortbildungsbereich von Ausgabenkürzungen freigehalten werden. ❑
   - D. Die Aufwendungen für die Fortbildung sind bereits heute zu knapp. Statt Kosten einzusparen, müßte an dieser Stelle deutlich mehr investiert werden. ❑

6. Die Geschäftsleitung hat beschlossen, gezielte Fortbildungsmaßnahmen anzubieten. Das hat bei den Mitarbeitern zu unterschiedlichen Reaktionen geführt. Welcher Meinung könnten Sie sich anschließen, wenn Sie nur eine Wahl treffen können?
   - A. Dahinter steht nur eine Absicht: Es soll von dem katastrophalen Arbeitsklima abgelenkt werden. ❑

B. Eine Alibifunktion. Weil der Leitung in ihrer Hilflosigkeit nichts einfällt, wird mit dem Instrument „Fortbildung" die Hilflosigkeit instrumentalisiert. ❑

C. Die Absicht ist zu begrüßen. Diese Maßnahmen setzen aber Vorarbeiten voraus, die noch ausstehen. ❑

D. Es ist ein erster Schritt in die richtige Richtung. ❑

7. In welchem Umfange halten Sie Investitionen in das „human capital" für notwendig? Wie hoch sollten Ihrer Meinung nach die Aufwendungen pro Mitarbeiter im Jahr durchschnittlich sein?

A. Ich bin in meinem Berufsleben ohne dienstliche Fortbildung ausgekommen. Das wird heute nicht viel anders sein. ❑

B. Fortbildung ist zunächst einmal Sache des einzelnen. Die Freizeit erlaubt es heute jedem, seinen „Marktwert" durch Eigeninitiative zu erhöhen. ❑

C. Die Verwaltung sollte Fachliteratur und Zeitschriften zur Verfügung stellen. Alles andere ist Sache des einzelnen. ❑

D. Jeder Beschäftigte sollte alle zwei Jahre im Schnitt – je nach Hierarchieebene – zwischen drei und sechs Fortbildungstage qualifiziert werden. ❑

8. Nehmen Sie einmal an, daß Sie als Chef über ein begrenztes Budget verfügen können. Sie überlegen, wie die verfügbaren Mittel eingesetzt werden können. Es stehen 25.000 DM an Haushaltsmitteln zur Verfügung. Über diese Mittel kann ohne Zweckbindung verfügt. Ich setze die Mittel ein

A. zur Ausgestaltung eines Pausenraums mit neuen Möbeln ❑

B. für Zuschüsse für die Betriebssportgruppen (Fahrkostenzuschüsse, neue Sportgeräte, neue Umkleidekabinen, Tischtennisplatten) ❑

C. für Fortbildungsmaßnahmen ❑

D. für Spielgeräte im Betriebskindergarten ❑

9. In einem Gespräch mit einem Bekannten, der ein kleines Unternehmen führt, erwähnen Sie, daß Sie ein Seminar zur Mitarbeiterführung besucht haben. Er kommentiert dies mit dem Hinweis: „Dafür gebt Ihr unsere Steuergelder aus. Das rechnet sich doch überhaupt nicht!" Wie antworten Sie hierauf?

A. Im Grunde hast Du recht. Das sind in der Tat Lustveranstaltungen. ❑

B. Solche Veranstaltungen sind vor allem wichtig, um sich mit Kollegen einmal in Ruhe auszutauschen. ❑

C. Solche Veranstaltungen rechnen sich sehr wohl. Die Anregungen und Impulse führen letztendlich zu einem produktiveren Arbeitsverhalten. ❑

10. Welche Bedeutung messen Sie, bezogen auf Ihr Arbeitsfeld, der fachbezogenen bzw. der fachübergreifenden Fortbildung zu? Bei der fachbezogenen Fortbildung geht es um die Fortschreibung des Fachwissens, bei der fachübergreifenden um Kommunikation und Verhalten im weitesten Sinne.

A. Wichtig ist vor allem die fachbezogene Fortbildung. Auf die fachübergreifende Fortbildung kann gut verzichtet werden. ❑

B. Beide Fortbildungsarten sind gleichermaßen wichtig. ❑

C. Je höher die Funktionsebene, desto wichtiger sind fachübergreifende Fortbildungsmaßnahmen. ❑

Auswertungsraster						
	A	B	C	D	E	Ihre Punktzahl
Frage 1	1	3	5	8	–	
Frage 2	–	6	3	5	–	
Frage 3	2	5	8	–	–	
Frage 4	6	3	6	8	–	
Frage 5	1	3	6	8	12	
Frage 6	3	3	8	5	–	
Frage 7	6	3	5	8	–	
Frage 8	2	2	5	2	–	
Frage 9	2	4	6	–	–	
Frage 10	3	5	8	–	–	
					Gesamtwert:	

Interpretation

bis 22 Punkte	Sie sollten Ihre Einstellung zum Lernen überprüfen. Das Ergebnis läßt vermuten, daß Sie zu wenig in Ihre eigene und in die Zukunft Ihrer Mitarbeiter investieren.
bis 38 Punkte	Sie sind zwar auf dem richtigen Weg, doch es genügt nicht, über das „Lebenslange Lernen" zu reden, es müssen konkrete Taten folgen.
bis 48 Punkte	Sie messen der Aufgabe eines „Lebenslangen Lernens" nicht nur eine große Bedeutung zu, sondern Sie suchen auch nach praktikablen Wegen, diesen Wert in der Praxis für sich und Ihre zugeordneten Mitarbeiter lebendig werden zu lassen. Dabei lassen Sie sich allerdings mitunter von den sogenannten Sachzwängen von dem abhalten, was Sie als notwendig anerkannt haben.
bis 60 Punkte	Sie gehen diese wichtige Zukunftsaufgabe gezielt an. Sie setzen hier die Prioritäten. Damit erfüllen Sie die Führungsaufgabe des Lehr- und Lernvorgesetzten in optimaler Weise.