

Grundlagen der Personalentwicklung Die Führungsinstrumente effektiv und effizient nutzen

Meine Damen und Herren, 2012 wurde das Rahmenkonzept Personalentwicklung weiterentwickelt. Hieran, so heißt es im Vorwort, müssen Sie sich messen lassen

Was aber, meine Damen und Herren, sind die Erfolgsindikatoren einer gelungenen Personalentwicklung, an denen Sie sich, aber auch der Leitungsbereich, messen lassen müssen oder woran sie gemessen werden.

Thematisch umfasst die Personalentwicklung die strategische Ebene bis hin zum operativen Bereich. Sie kann in strategische, taktische und operative Ziele abgebildet werden. Das Rahmenkonzept Personalentwicklung Brandenburg zeigt die strategischen Ziele auf, an denen sich die Leitung orientiert, und aus denen sich Ihre operativen Ziele, die vor Ort umzusetzen sind, ableiten.



Personalentwicklung, meine Damen und Herren, gelingt immer dann, wenn sie auf ein schlüssiges Konzept zurückgreifen kann. Diese Selbstverständlichkeit ist nicht immer gegeben. In vielen Verwaltungen werden ständig neue Führungshilfen entwickelt, ohne dass diese Instrumente miteinander verzahnt werden. So setzt beispielsweise ein Führungs- Feedback (Ziff. 4.2) eine enge Verzahnung und Abstimmung mit den Beurteilungskriterien (Ziff. 4.1), den Leitbildern der Führung und Zusammenarbeit, dem Gesundheits- Management (Ziff. 5.), der Karriereplanung (Ziff. 2.5) und vor allem aber der Führungskonzeption - also etwa dem Kontraktmanagement oder dem Management by objectives (MbO) - voraus. Das Leitbild der Führung (vgl. die neuen Leitsätze) muss sich beispielsweise in den Beurteilungskriterien ebenso wiederfinden wie in den Kriterien des Führungsfeedbacks.

Ich will, meine Damen und Herren, in diesem Kontext auf einige Beispiele hierzu eingehen. Entscheidend auf der operativen Ebene ist bei alledem, welche Bedeutung eine Führungskraft diesem Auftrag beimisst, kurzum: Es kommt auf die Einstellung der Nutzer auf beiden Seiten an, also auf das Eingestellt- Sein zu dem Führungsinstrument und den dahinterstehenden Intentionen. Da jeder von Ihnen als Führungskraft viele Rollen wahrzunehmen hat, müssen Sie

Prioritäten setzen. Führungskräfte stehen immer in einem Zielkonflikt zwischen Leistungsorientierung auf der einen Seite und der Mitarbeiterorientierung auf der anderen Seite. Dies muss kein Widerspruch sein, wie wir gesehen haben. Denn Wertschätzung schafft auch Wertschöpfung. Es kommt auf die richtige Dosierung an. Das gelingt nicht immer, und es gelingt vor allem Dingen nicht jeder Führungskraft. Die einen betonen mehr die humane Seite, die anderen setzen ihre Akzente auf die Erfüllung der Sach- Aufgaben unter Vernachlässigung sozialer Aspekte. Die einen sehen in der Personalentwicklung gemessen an ihren sonstigen Aufgaben eine vernachlässigbare Größe, die anderen erkennen, dass ohne Anstrengungen und Investitionen in die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine nachhaltige Personalentwicklung, die langfristig dem Bestand einer Organisation garantiert, nicht realisiert werden kann. Bei alledem kommt es offensichtlich auf die richtige Einstellung an.



Jede Führungskraft setzt somit bei einer nachhaltigen Personalentwicklung sowie in der Anwendung der Führungsinstrumente individuelle Akzente. Diese Akzente lassen sich auf charakteristische Einstellungen zurückführen, die sich hilfsweise durch die folgenden vier Typen beschreiben lassen:



Der leidenschaftslose Bürokrat: Er administriert die Personalentwicklung und die Führungsinstrumente ohne besonderes Herzensblut, auch fehlt ihm die Identifikation mit den Führungsinstrumenten, was ihn auch leicht die eigentlichen Intentionen übersehen lässt. Dann folgt so etwas wie ein Dienst nach Vorschrift und diese Führungskraft arbeitet folgerichtig mit wenig Engagement und ohne Blick über den Tellerrand ab, was ihr vorgegeben wird. Konflikten geht sie aus dem Weg und taucht ab, wenn Probleme auftauchen. So meidet der leidenschaftslose Bürokrat beispielsweise den Aufreger „Mitarbeiterbeurteilung“, so gut es geht. Andere Menschen zu bewerten ist für ihn eine qualvolle, konfliktgeladene Aufgabe, der er sich am liebsten nicht stellen würde. Um die zwangsläufig sich hieraus ergebenden Konflikte zu meiden, baut seine Bewertungsstrategie auf den „grauen-Flanell-Stil“, einer Bewertungsstrategie der milden Mitte, bei der die Noten im oberen und unteren Bereich des Notenspektrums gemieden werden. Nicht der Sinn des Instrumentes wird von ihm vordringlich hinterfragt, sondern er konzentriert sich auf die Frage, wie er ohne größere Reibungspotenziale den Führungsalltag möglichst stressfrei bewältigen kann. Reduziert sich der Druck von Oben, verbessern sich zwangsläufig die Beurteilungsnoten in seinem Team.

Der anspruchsvolle Humanist: Bei ihm steht der Mensch im Vordergrund unter Vernachlässigung der Leistungsaspekte sowie einer strategischen Ausrichtung seiner Handlungsweisen. Ihn zeichnet ein verklärtes, mitunter einseitiges positivistisches Menschenbild aus. In seinem Bemühen um Harmonie im Team fehlt es ihm häufig an einer offenen Konfliktbewältigung. Auch hat er einen hohen humanistischen Anspruch an die Führungsinstrumente. Meist führt sein Bemühen, es allen und jedem Recht zu machen, zu einem lähmenden und neutralisierenden Perfektionismus. In seinem Bestreben nach ausgleichender Gerechtigkeit und Harmonie im Team verliert er leicht das eigentliche Ziel aus dem Auge und verheddert sich im sozialen Geflecht. Vor allem aber verliert er sehr schnell die strategischen Ziele aus dem Auge und scheitert so an dem, was eigentlich beherzt und konsequent mit einer Portion an Durchsetzungsvermögen zu tun wäre.

Der sachorientierte Macher: Er ist auf Zweckmäßigkeit hin ausgerichtet und nutzt die Führungsinstrumente unter Vernachlässigung von Empathie und sozialer Kompetenz und ist um eine ständige Leistungssteigerung bemüht. Entsprechend interpretiert er die Führungsinstrumente aus strategischer Sicht. Die Interessen und Bedürfnisse der ihm unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden diesem Leistungsgedanken untergeordnet. Straff und ohne großes Herzensblut setzt er sachorientiert um, was von ihm gefordert wird. Er setzt viel Energie ohne Wenn und Aber ein, um durchzusetzen, was zur Entscheidung ansteht. Daher baut er auf zügige Entscheidungen, auch dann, wenn die Nachhaltigkeit der Alternative noch ungeklärt ist. Abwarten gehört nicht zu seinen Stärken. Er unterstellt und verlangt als Führungskraft, dass sich alle dem Grundgedanken und Vorgaben des Führungsinstrumentes unterwerfen und wissen, worum es geht. Es genügt ihm vollkommen, dass er den formalen Rahmen kennt und weiß, was von ihm erwartet wird. Diese Vorgaben administriert er ohne „Wenn“ und „Aber“, und er sieht es nicht als seine Aufgabe an, die Sinnhaftigkeit zu hinterfragen oder gar dafür in seinem Team zu werben.

Der wertorientierte Impulsgeber: Seine Identifikation mit den Führungsinstrumenten und Konzepten fußt auf eine kompromisslos ehrliche Auseinandersetzung und einer ständigen Reflexion. Er erarbeitet sich in einem ersten Schritt die Sinnhaftigkeit

der Führungsinstrumente, hinterfragt deren Stärken und Schwächen, justiert diese Instrumente auf die Bedürfnisse seiner ihm unterstellten Organisationseinheit und wirbt für diese Instrumente bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für ihn gilt, was Schiller so treffend herausstellte: „Es fällt dem Überzeugten nicht schwer zu überzeugen!“ Hierauf zielt auch der Minister in seinem Vorwort: „Ich empfehle Ihnen, beschränken sie sich nicht auf Aktivitäten, die der Dienstherr ihnen von sich aus anbietet. Eigenes Engagement ist gefragt.“¹

Auf diesen wertorientierten Impulsgeber will ich etwas näher eingehen. Nehmen wir als Beispiel das Führungsinstrument „Leitsätze der Führung“. Sie haben sich erst jüngst solche Leitsätze gegeben.

Leitsätze, meine Damen und Herren, stehen in einer Tradition Ihres Innenministeriums. Denn bereits 2003 haben sich die Beschäftigten „aus ihrer Mitte heraus entschieden, ein Leitbild zu entwickeln.“ Hierzu wurden in mehreren Workshops Leitideen und Handlungsaufträge entwickelt, die 2004 in einer Arbeitsgruppe verdichtet und zu Leitsätzen zusammengeführt wurden. Während der Bürokrat als Führungskraft das Geschehen kaum wahrnimmt und abwartet, was vorgelegt und abverlangt wird, geht der wertorientierte Impulsgeber die Dinge anders an. Er begleitet mit Engagement und Umsicht die Arbeiten der Projekt- und Arbeitsgruppen. In seinen regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen/ Meetings thematisiert er in seinem Team frühzeitig - und somit parallel zu den Arbeiten der Projektgruppe - diese Innovationen, fordert seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur aktiven Mitarbeit auf, bestimmt einen Kümmerer, der den Kontakt mit der Projektgruppe herstellt und das Team über den Fortschritt der Arbeiten fortlaufend informiert.

Auf diese Weise stimmt diese Führungskraft das ihm unterstellte Team auf das kommende Führungsinstrument schon weit vor der Einführung ein und erarbeitet mit dem Team gemeinsam, wie dieses Instrument mit Gewinn für alle im Team genutzt werden kann. Dieses umsichtige Vorgehen verhindert einen destruktiven Flurfunk, der die angestoßenen Innovationen schon im Ansatz blockiert und zerredet, statt die in ihnen innewohnenden Chancen zu nutzen. Der wertorientierte Impulsgeber lässt sich von einem Grundsatz leiten. Er lautet:

„Die selbst- gefundene Lösung ist besser als der vorgedachte Weg!“

Team- und Arbeitsbesprechungen effektiv gestalten
Auf die Inhalte kommt es an!

Besprechungspunkte in Abhängigkeit vom Zeitbudget

- TOP 1: Blitzlicht: Stimmung und "Erwähnungswertes"
- TOP 2: Austausch fachbezogener und fachübergreifender Inhalte
- TOP 3: Planung und Koordination von Teamaufgaben
- TOP 4: Innovationsmanagement in Gang setzen und in Gang halten!
- TOP 5: Lehr- und Lernprozesse organisieren und initiieren



Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so zu Mitgestaltern, setzen sich in allen Phasen der Entwicklung mit diesem Instrument auseinander und arbeiten gemeinsam im Team auf die Sinnhaftigkeit in der Anwendung dieses Führungsinstrumentes hin. Der leidenschaftslose Bürokrat wartet dagegen ab, was auf ihn zukommt, stellt sich überrascht, wenn die Neuerungen proklamiert werden und klagt dann auch noch über die mangelnde Information im Vorfeld dieser Maßnahme. So lässt er sich von den Neuerungen, die er als Stolpersteine und Hindernisse in seiner täglichen Routine erlebt, überraschen, und übersieht dabei die Chancen dieser neuen Impulse. Diese fehlende mentale Einstimmung auf die neuen Wege spüren auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere dann, wenn Skepsis und Bequemlichkeit vorherrschen. So überzeugt man nicht - und vor allem, so wird man seiner Rolle als Vorbild nicht gerecht.

Ich will im Folgenden einmal kurz andiskutieren, woran

- (A) die Leitung,
- (B) die Leitung im Zusammenspiel mit dem operativen Bereich und
- (C) die Führung vor Ort

bei der Umsetzung der Personalentwicklungskonzeption gemessen werden kann. Es wäre sicherlich ein Quotensprung hin zu einer zukunftsfähigen Verwaltung, wenn aus dem Erleiden eines „Gemessen- Werdens“ ein Einstellungswandel hin zum aktiven Gestalten folgt:

„**Wir wollen** uns an den Zielen der Personalentwicklung messen, um jeden Tag ein Feedback zu erhalten, an dem wir uns weiterentwickeln können!“

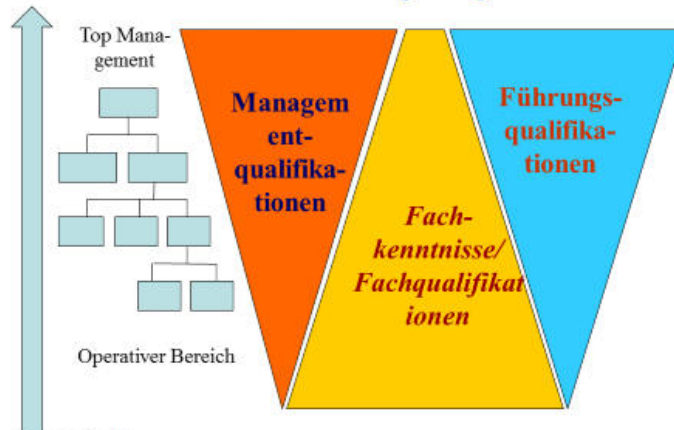
A. Führungskräfte- Entwicklung und Karriere- bzw. Verwendungsplanung: An der erfolgreichen Umsetzung dieser strategischen Ziele misst sich die Leitung täglich.

Führungskräfte meine Damen und Herren, fallen nicht vom Himmel, sondern bei Vorliegen bestimmter Fähigkeiten, Fertigkeiten und persönlicher Merkmale können Führungseigenschaften geformt und Führung zu einer Erfolgsstory werden. Man kann offensichtlich in gewissen Grenzen auf den Führungserfolg einwirken. Es geht somit um die Aspekte der Auswahl, Platzierung und Entwicklung. Hierzu haben Sie beispielsweise für den Führungsbereich, wie dies auch an anderer Stelle etwa in den Kommunen geschieht, einen Karpfenteich, den sogenannten Personalentwicklungspool angelegt. Mit diesem strategischen Konzept haben Sie gleich mehrere personalpolitische Entscheidungen getroffen, die eine Reihe von Zielen impliziert:

1. Strategisches Ziel: „Die Zahl der Ausscheidenden und nachrückenden Nachwuchskräfte soll sich in etwa entsprechen“. Das setzt eine bedarfsorientierte Nachwuchsplanung voraus. Da die Qualifizierung von Führungskräften mehr als zehn Jahre ausmacht, ist dies sicherlich eine enorme Herausforderung. Dabei geht es um eine integrierte Personalverwendungs- und Qualifizierungsstrategie. Damit der Blick über den Tellerrand gewährleistet bleibt, sollte sich die Führungskraft in verschiedensten Verantwortungsbereichen bewähren. Gelingt dies nicht, sind Fehlentwicklungen nicht auszuschließen.



Verlagerung der Anforderungen einer Führungskraft



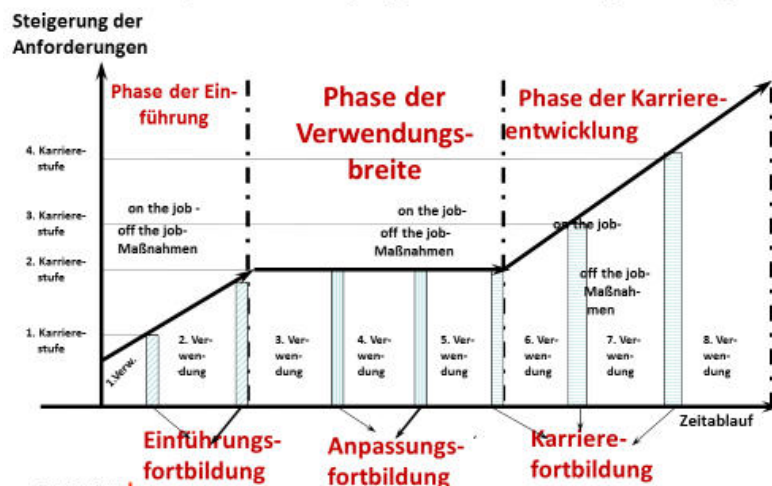
Brandenburg
2016

Prof. Dr. H.-E. Meixner



Personalentwicklungskonzept

Berufliche Werdegangs- bzw. Karrieregestaltung

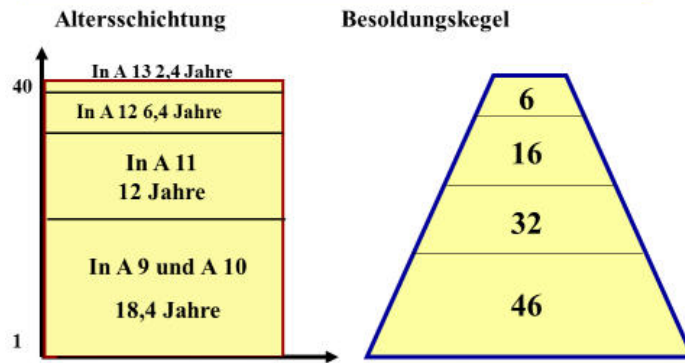


Brandenburg
2016

Prof. Dr. H.-E. Meixner

2. Strategisches Ziel: Differenzierung in Führung und Spezialisten bereits in einem frühen Stadium. Diese Förderungs- Strategie macht es natürlich schwierig, dass Spätzügler auch eine Chance haben. Diese Einschränkung hat in vielen Verwaltungen zu Diskussionen geführt. Um hier einen leistungsgerechten Ausgleich und eine Symmetrie der Beförderungsexpektanzen zwischen Spezialisten einerseits und den Generalisten, also dem Führungsnachwuchs, andererseits zu finden, sollen nach Stand der derzeitigen Dienstpostenbündelung im gehobenen Dienst im Bereich der Spezialisten alle Vollzugsbeamten des gehobenen Dienstes mindestens die Besoldungsstufe A 11 und Beamte des mittleren Dienstes das Spitzenamt ihrer Laufbahn erreichen. Ein ambitioniertes Ziel, dessen Gelingen im starken Umfange von der Altersschichtung und Ämterstruktur abhängig ist.²

Wie kommt es zu verbauten Karrieren



Altersgemischtes Führungsmodell



3. Strategisches Ziel: So heißt es unter Ziffer 2.6, dass der Frauenanteil im PEP den Anteil der Beamtinnen in der Brandenburger Polizei möglichst widerspiegelt. Das ist eine Herausforderung an eine nachhaltige Bedarfsplanung. Denn eines ist auch klar: Will man längerfristig etwa auf einen Anteil von 50 % weiblich und 50 % männlich hinarbeiten, dann zeigt sich schon bei der Rekrutierung, dass mehr Frauen als Männer pro Einstellungsjahrgang gewonnen werden müssen. Nur dann ist auf Dauer diese Vorgabe zu erfüllen. Das liegt an den unterschiedlichen Verweilzeiten von Männern und Frauen im System. Mit diesen Zusammenhängen beschäftigt sich die Personal- Strukturplanung. Der Anteil ist abhängig von den individuellen Verweilzeiten im System (Frauen/ Männer). Um nachhaltig den Anteil zu gewährleisten müssten beispielsweise bei 100 Neueinstellungen ein Verhältnis ca. 42 % Männer, 58% Frauen angesteuert werden.³

gelingen und hat die leistungsneutralisierenden Generationenkonflikte im starken Maße verschärft.



individuelle Werdegangs- bzw. Verwendungsplanung

systematische auf den Mitarbeiter zugeschnittene Abfolge von Maßnahmen des training on the job und des training off the job

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

und ist abhängig von

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

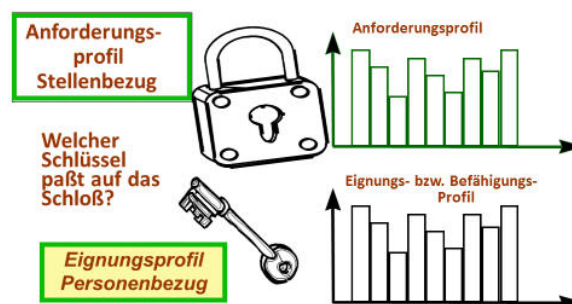
B. Die Führungskraft als Lehr- und Lernvorgesetzter (Qualifikationsmanager): Als wichtigste Aufgabe der Führungskraft vor Ort, an denen Sie sich messen lassen.

„Eine ihrer wichtigsten Aufgaben“, so der Minister, „ist es, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihren Stärken und Schwächen einzusetzen, ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erkennen und zu fördern. Qualifizierungsmaßnahmen anzustoßen und zu begleiten und damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisation zu leisten. Sie müssen sich daher maßgeblich daran messen lassen, wie erfolgreich sie Personalentwicklung betreiben.“⁴

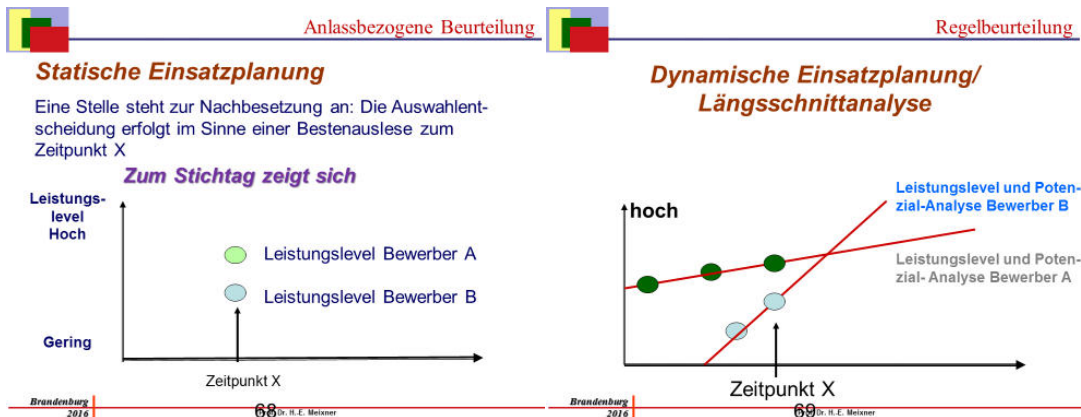
Der eignungs- und anforderungsgerechte Personaleinsatz setzt ein funktionierendes und vor allem korrespondierendes Zusammenspiel von Anforderungen (Bezug Arbeitsplatz) und Eignungen (Bezug Mitarbeiterqualifikation) voraus. Hieraus leiten sich eine Reihe von operativen Zielen ab.



Das Zusammenspiel von Anforderungs- und Eignungs-/ Befähigungsprofil



Das Eignungsprofil setzt sich aus einer großen Zahl an Erkenntnisquellen zusammen, die aufeinander abgestimmt sein müssen. Als ein zentrales Führungsinstrument einer umfassenderen 360° Beurteilung bietet sich beispielsweise die Mitarbeiter- Beurteilung an. „Die dienstliche Beurteilung hat zum Ziel, ein aussagefähiges, dem Vergleich zugängliches Bild der Befähigung, Eignung und fachlichen Leistung des Bediensteten zu gewinnen... Die dienstliche Beurteilung dient vor allem Dienstvorgesetzten als Grundlage für Personalauswahlentscheidungen und individuelle Fördermaßnahmen. Sie stellt die im Beurteilungszeitraum erbrachten Leistungen in den Kontext mit daraus abgeleiteten Bewertungen und gibt damit Auskunft über die vorhandenen Potenziale der Bediensteten.“ Es ist schwer vorstellbar, dass dies auf Dauer durch eine anlassbezogene Beurteilung gelingen kann.



Natürlich sollte man auch bei einer Regelbeurteilung nicht allzu optimistisch sein. Denn, wenn es um die Beurteilung von Potenzialen und die Bewertung von Leistungen geht, menschelt es erheblich. Man braucht hierzu nur einige Fehlerquellen aus den umfassenden Katalog der Beurteilungsverzerrungen zu zitieren, um zu erkennen, wie groß die Herausforderungen an eine objektive, gerechte, valide und reliable Beurteilung sind. Dabei können Quotenvorgaben, Beurteilungskonferenzen und das Zusammenspiel von Erst- und Zweitbeurteilern das Dilemma bestenfalls eingrenzen helfen. Neben den formalen Aspekten des Verfahrens geht es aber auch um die Inhalte, die in den Kriterien abgebildet werden. Doch wenn man die Kriterien der Beurteilung, sowohl die Beurteilungskriterien der Verwendungsbeurteilung, als auch die Bewertungskriterien der Leistungsbewertung einmal untersucht, dann fällt auf, dass ein unmittelbarer Bezug zum Konzept der Personalentwicklung und den hieraus abgeleiteten Forderungen zwar erkennbar ist, dennoch aber stärker auf diese Anliegen hin fokussiert werden sollten. Auch im Führungsfeedback finden Sie zu dieser Thematik nur vage hierauf abgestimmten Kriterien bzw. Merkmale. Es sind daher die konzeptionellen Überlegungen, die den neuen Forderungen besser anzupassen wären. Deutlich wird diese Entwicklung, wenn man die erst jüngst proklamierten Leitsätze der Führung in die Betrachtung mit einfließen lässt. Mit diesen Leitsätzen verpflichten sich die Führungskräfte, ihr Verhalten auf diese Grundsätze hin auszurichten. Was aber bedeutet das im konkreten Fall? Der anspruchslose Bürokrat hakt dieses Instrument schnell ab: Er liest sich diese Leitsätze durch und reflektiert kurz für sich, ob diese Vorgaben für seine ihm übergeordneten Führungskräfte erkennbar im Widerspruch zu seinen Verhaltensweisen stehen. Meist erfolgt in einem solchen Schnellverfahren ein subjektiver Abgleich zwischen den Soll- Vorgaben der Führungsleitlinie und der eigenen Ist- Umsetzung mit einem positiven Ergebnis. Viel zu viele lehnen sich dann zufrieden in ihren Chefesessel zurück und sind mit sich und ihrem Verhalten sehr zufrieden. Eine lernende Verwaltung setzt andere Prioritäten. Dort gilt es, Selbst- und das Fremdbild miteinander abzugleichen, so

wie dies ja auch im Führungsfeedback vorgesehen ist. Vor allem aber sollte die Chance eines Feedbacks genutzt werden:

Betrachte jemanden, der dir deine Fehler aufzeigt als einen Menschen, der dir etwas von einem verborgenen Schatz zeigt.

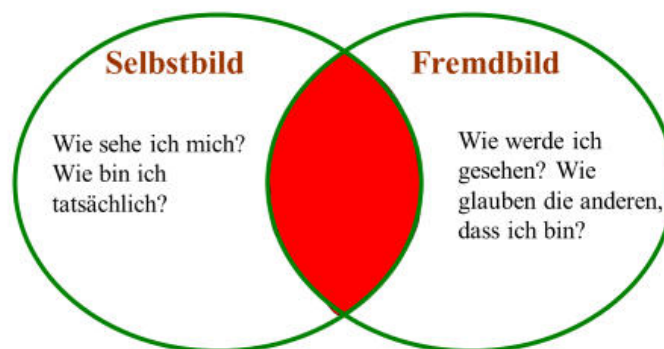
Tibetisches Sprichwort

Nur mit den Augen der anderen wirst du deine eigenen Fehler gut sehen.

Chinesisches Sprichwort

Wendet man diese Technik eins zu eins auf die Führungsleitsätze an, dann sind diese Leitsätze aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergänzend darzustellen:

 **5. Personalentwicklung/Führungsinstrumente**



Als Fremdbild

Lfd. Nr	Führungsleitsatz	5. Trifft zu	4	3	2	1 Trifft nicht zu
1	Meine Führungskraft gibt mir a. klare Vorgaben b. lässt mir erforderliche Handlungsspielräume c. stimmt mit mir die für mich relevanten Ziele ab d. zeigt mir die relevanten Hintergrundinformationen auf e. lässt mich erkennen, welche Ziele zu priorisieren sind.					
2	Meine Führungskraft setzt (wohl besser: vereinbart) mit mir Ziele, die erreichbar sind.					
9	Meine Führungskraft					

	a. gibt mir das Gefühl, dass ich wichtiger Teil des Teams bin b. bezieht mich organisations- und hierarchieübergreifend in Entscheidungsprozesse ein.					
--	--	--	--	--	--	--

Als Selbstbild:

Lfd. Nr	Führungsleitsatz	5. Trifft zu	4	3	2	1 Trifft nicht zu
1	Als Führungskraft gebe ich dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin a. klare Vorgaben b. lasse ihm/ ihr die erforderlichen Handlungsspielräume c. stimme mit ihr/ ihm die relevanten Ziele ab d. zeige ihm/ ihr die relevanten Hintergrundinformationen auf e. lasse ich klar und eindeutig erkennen, welche Ziele zu priorisieren sind.					
2	Als Führungskraft vereinbare ich mit ihr/ ihm herausfordernde Ziele, die erreichbar sind und weder über- noch unterlasten.					
9	Als Führungskraft a. gebe ich ihm/ ihr das Gefühl, dass sie einen wichtigen Beitrag für das Team leisten und ein wichtiger Teil des Teams sind b. beziehe ich ihn bzw. sie organisations- und hierarchieübergreifend in Entscheidungsprozesse ein.					

Entsprechend wären die weiteren Führungsgrundsätze so aufzubereiten, dass ein Feedback stattfinden kann.

- (1) Die Führungskraft gibt ihren Mitarbeitern/-innen klare Vorgaben und lässt ihnen erforderliche Handlungsspielräume. Die Ziele der Organisation sind definiert, priorisiert und auf allen Ebenen bekannt.
- (2) Die Führungskraft setzt Ziele, die erreichbar sind.
- (3) Die Führungskraft geht auf Mitarbeiter/-innen ein, kennt ihre Stärken, Schwächen und berücksichtigt diese bei der Aufgabenübertragung.
- (4) Die Führungskraft vertritt gemeinsam getroffene Entscheidungen in den unterschiedlichen Ebenen.

- (5) Die Führungskraft erkennt Leistungen an, übt sachliche Kritik und ist selbstkritisch.
- (6) Die Führungskraft unterstützt die Mitarbeiter/-innen durch individuelle Förderung erfolgreich zu werden. Dabei ist der Anteil an Frauen in Führungsfunktionen zu erhöhen.
- (7) Die Führungskraft setzt ihre Mitarbeiter/-innen entsprechend ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten ein, fördert individuelle Kompetenzen und begleitet deren Fortentwicklung.
- (8) Die Führungskraft pflegt eine offene Gesprächskultur, die gegenseitige Kritikfähigkeit einschließt. Gegenseitiges Zuhören und Verstehen sind dafür Voraussetzung.
- (9) Die Führungskraft versteht sich als Teil des Teams und bezieht Mitarbeiter/-innen organisations- und hierarchieübergreifend in Entscheidungsprozesse ein.
- (10) Die Führungskraft fördert den Kontakt und Austausch mit anderen Organisationseinheiten. Dies schließt die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Vertretern der Personalräte, den Gleichstellungsbeauftragten, der Schwerbehindertenvertretung sowie mit den Gewerkschaften und dem Berufsverband ein.

Wie aber ist mit einem solchen Instrument weiter zu verfahren? Denn nach dem ersten Schritt der Selbst- und der Fremdeinschätzung muss ein gemeinsames Ergebnis erarbeitet werden. Dazu tauschen Teamleitung und Mitarbeiter/ Mitarbeiterin, nachdem jeder den Bogen ausgefüllt hat, die Ergebnisse aus, erarbeiten eine gemeinsame Bewertung (zweiter Schritt) und suchen nach Lösungen, wie sie gemeinsam besser werden können (dritter Schritt). Hierzu verpflichten sich beide in einem Kontrakt, wer was zur Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen kann (vierter Schritt). In regelmäßigen Abständen angewandt, kann dieses Führungsinstrument die Führungskultur in einer Organisation Schritt für Schritt verbessern helfen.

 <i>Stufen des Feedbacks</i>		
1. Stufe IST-Analyse	Wo stehen wir?	Bogen Mitarbeiter Bogen Teamleitung
2. Stufe SOLL-Analyse	Wo wollen wir hin? Entwickeln einer Vision	Quantitativ Qualitativ
3. Stufe Maßnahmenanalyse	Wie kommen wir zu der erarbeiteten Vision?	Was bringt die TL ein? Was bringt das Teammitglied ein ?
4. Stufe Kontraktphase	Wer verpflichtet sich wann zu tun?	Optimierung der Aktivitäten
5. Stufe Kontrolle	SOLL - IST - Vergleich	Was haben wir erreicht?
<hr/> <small>Brandenburg 2016</small>		
<small>Prof. Dr. H.-E. Meisner</small>		

C. Leistungsspiegelung und Motivation: Auf die Kommunikation kommt es an. Das richtige Wort zum richtigen Zeitpunkt ist entscheidend für die Nachhaltigkeit dieser Führungsinstrumente.

Die Führungsinstrumente Mitarbeiter- Gespräch, Führungs- Feedback, Beurteilung und regelmäßiges Meeting sind Hilfen auf dem Weg zu einer überzeugenden Führungskultur. Entscheidend ist, wie diese Instrumente angewandt werden. Gerade hier zeigt sich, dass es auf die Einstellung ankommt. Wer diese Herausforderung mit Zweifeln und/ oder inneren Widerstand angeht, der sollte sich nicht wundern, wenn sich seine pessimistische Sicht bestätigt.

So wird beispielsweise ein interessantes und weiterführendes Mitarbeitergespräch nur dann möglich sein, wenn beide Seiten sich auf dieses Gespräch mental einstimmen und positive Erwartungen damit verbinden. Wer mit einer positiven Haltung in dieses Gespräch geht wie etwa:

„Ich freue mich auf das heutige Gespräch mit meiner Führungskraft bzw. Mitarbeiterin/ Mitarbeiter und ich bin gespannt, was ich heute erfahre, was mich in meiner Funktion als Führungskraft und Partner bzw. als Mitarbeiterin/ Mitarbeiter weiter bringt“,

wird mit großem Gewinn von diesem Gespräch profitieren. Wer dagegen mit der Einstellung in das Gespräch hineingeht:

„Dabei kommt doch wieder nichts heraus. Mein Gesprächspartner kann oder ist doch gar nicht bereit, aktiv zu zuhören!“

für den wird dieses Gespräch sicherlich keine große Bereicherung sein. Es gibt auch extremere Fälle, wo sich Sprachlosigkeit zwischen den Gesprächspartnern im Laufe der Zeit eingestellt hat. Wer hier ein Gespräch erzwingt, wird in der Regel kaum etwas bewegen können. Das Gegenteil wird eintreten. Erfahrungen in vielen Verwaltungen zeigen, dass viele Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Gründen das formalisierte Mitarbeitergespräch meiden. Ohne nachhaltige Überzeugungsarbeit von oben wird dieses Führungsinstrument sehr schnell zu einem Aktenvorgang. Dabei stellen sich dann Fragen wie etwa: Soll das Gespräch angeordnet werden und wie kann die Durchführung gewährleistet bzw. kontrolliert werden?

In vielen Verwaltungen ist das Mitarbeitergespräch verbindlich, und es wird eine entsprechende Rückmeldung eingefordert. Offensichtlich gibt es mehr Führungskräfte, die für dieses Gespräch angehalten werden müssen und weit weniger, die aus sich heraus dieses Gespräch als notwendig und lohnend empfinden. Baut man dagegen auf Einsicht und Freiwilligkeit, so zeigt sich immer wieder das gleiche Bild. In einer Pilotphase führten in einer Stadtverwaltung etwa 20 % der Führungskräfte dieses Gespräch freiwillig und ohne Zwang mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese 20 % waren aber gerade die Führungskräfte, die ohnehin schon eine gut ausgeprägte Kommunikationskultur in ihrem Team realisiert hatten. Die Widerstände der Führungskräfte vor Ort wurden umso heftiger, desto dringlicher es eigentlich gewesen wäre, diese Gespräche zu führen. Wenn das Mitarbeitergespräch tatsächlich aus strategischer Sicht als Grundlage einer neuen Verwaltungskultur erkannt und gesehen wird, dann kann man dieses Gespräch nicht einfach einer Beliebigkeit überlassen. Management heißt, gezielt auf Verhaltensweisen und Abläufe einzuwirken. Hier beginnt die hohe Kunst der Führung und Leitung. Ich habe viele Verwaltungen kennengelernt, in der mit steigender Hierarchieebene die Notwendigkeit des Mitarbeitergesprächs im eigenen Bereich - so etwa von den Fachbereichsleitern, Dezernenten und Bürgermeister - relativiert wurde. Man sollte die davon ausgehende Botschaft nicht unterschätzen. Auch hier ist die Vorbildfunktion gefordert.

Das Mitarbeitergespräch kann durchaus zu einer Quelle anhaltender Motivation werden. Das ist bei der Beurteilung durchaus schwieriger zu bewerkstelligen.

Die Diskussion um materielle und immaterielle Leistungsanreize begleitet die öffentliche Verwaltung seit vielen Jahrzehnten. Anders als Bund und Kommunen haben sich die Länder im TVöD gegen die leistungsorientierte Bezahlung ausgesprochen. So ist auch in ihrem Konzept unter Ziffer 4.4 „Ideelle Leistungsanreize“ folgendes zu lesen: „Die Motivation zu erhalten oder wiederherzustellen, kann auch bei leeren Kassen gelingen.“ Geld ist zwar ein Faktor,

„den man nicht vernachlässigen darf, ausschlaggebend und nachhaltig sind finanzielle Anreize jedoch nicht allein.“ Denn: Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg. Das setzt allerdings voraus, dass Erfolg als Leitidee verinnerlicht ist. Wer innerlich gekündigt hat – und davon gibt es viele in der öffentlichen Verwaltung, ist für diesen Motivator nur Schritt für Schritt zu wieder neu zu begeistern. Daher kommt es darauf an, Demotivation zu vermeiden. Und damit schließt sich auch der Kreis des heutigen Tages: Wertschätzung schafft Wertschöpfung. „Die einzige Möglichkeit Menschen zu motivieren“, so Iacocca, „ist die Kommunikation.“ Aber es muss, meine Damen und Herren, etwas Weiteres hinzukommen. Führungskräfte müssen die Sinnhaftigkeit in der Arbeit vermitteln und vor allem den Erfolg ihrer Mitarbeiter coachen.

Keiner soll den eigenen Vorteil suchen, sondern den des anderen.
Regeln des St. Benedikts

Miteinander teilen, sich um den anderen kümmern und gegenseitige
Verpflichtungen eingehen - das alles ist beim Kaizen wichtig.
Masaaki Imai

Führungskräfte sind somit auch Dienstleister für die ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie schaffen die Voraussetzungen, für eine gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation und vor allem schaffen sie Sinnhaftigkeit und wirken auf die Einstellung der Mitarbeiter, dass sie auch diese Sinnhaftigkeit in ihrem Handeln verinnerlichen. Damit sprechen Sie vor allem die Y Generation an. Dies macht dann, meine Damen und Herren, den Unterschied zwischen guter und schlechter Führung aus:

Wenn man einen Mann, der Steine mit einem Hammer bearbeitet, fragt, was er da tue,
wird er vielleicht sagen: "Ich hämmere 50 Steine und kriege dafür 30 Euro."
Wenn er aber einen guten Chef hat, antwortet er: "Ich baue eine Kathedrale."

"Einfach nur zu loben genügt nicht."
Guten Vorgesetzten gelingt es, den Mitarbeitern die Firmenstrategie zu vermitteln –
und das Gefühl zu geben, etwas Wichtiges zu tun.

St. Gallen Heike Bruch

Fazit:

Vermeiden Sie Demotivation und schaffen Sie ein Klima, in dem sich Sinnhaftigkeit entwickeln kann.

6. Ausblick

Führung ist Kommunikation und baut auf Reden und Zuhören und ist ohne Wertschätzung des Gesprächspartners wie ein Apfelbaum ohne Blüten. Wertschätzung führt aber auch zu einer Wertschöpfung, wenn die Einstellung zum Gesprächspartner stimmt und einige wenige Merkposten Beachtung finden:

Erstens:

Nehmen Sie die vermeintlichen Kleinigkeiten ernst! Sie sind die Würze des Lebens! Aber beachten sie auch: Humor – nicht Ironie - ist die beste Medizin vor allem in einem angespannten

Führungsfeld. (Die Menschen stolpern nicht über Berge, sondern über Maulwurfshügel. Konfuzius)

Zweitens:

Achten Sie auf Ihre Einstellung! Gehen Sie positiv an die Herausforderungen heran! Nutzen Sie die Kraft positiver Worte und Gedanken, gerade dann, wenn die verbalen Attacken des Gegenübers sie niederdrücken wollen und/ oder Gefühle der Antipathie den sachlichen Blick verstellen. Vermeiden Sie Vor- Urteile. Vor der Therapie steht die – vorurteilsfreie – Diagnose! Versetzen sie sich dabei in die Sicht und den Standpunkt des anderen!

Drittens:

Schaffen Sie Transparenz! Setzen Sie auf die belebende Wirkung von wohldurchdachten und belebenden Leistungsstandards! Eine überzeugende Zielvereinbarung schafft den hierzu erforderlichen Rahmen. Routine kann so zu einem herausfordernden Erfolgserlebnis werden, wenn man es in der richtigen Weise anpackt!

Viertens:

Leben sie Offenheit, Teilnahme und Ehrlichkeit, und machen Sie diese zu einem Erlebnis für sich selbst und für ihre ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern! Sie sind Voraussetzung für ein gesundes Führungsfeld und ein gutes Arbeitsklima.

Fünftens:

Verstricken Sie sich nicht in der Rolle des Vordenkers. Ermuntern und gewinnen Sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Mitdenken und Mitgestalten. Vertrauen Sie auf deren Potenziale. Bleiben sie neugierig und bauen Sie auf Initiative und Kreativität in ihrem Team. Denn die selbstgefundene Lösung ist allemal besser als der vorgedachte Weg!

Sechstens:

Schaffen Sie Sinnhaftigkeit im Arbeitsprozess durch Identifikation und beleben Sie das Gefühl der Gemeinschaft. Seien Sie Vorbild! Leben Sie vor, was Sie fordern, und machen Sie aus den Leitbildern ein erlebnisreiches Programm! Sinnhaftigkeit ist das Kernprodukt des öffentlichen Dienstes: der Öffentlichkeit dienen und erst dann kommt das Verdienen.

Siebtens:

Bauen Sie Brücken durch Kommunikation! Bleiben Sie im Gespräch, hören Sie aktiv zu und suchen Sie die Gespräche auch und gerade bei denen, von denen sie gemieden werden und die Sie selbst eher meiden.

All das ist nicht schwer zu verstehen, aber es ist eine Herausforderung in der Umsetzung. Halten wir es daher mit Goethe

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

Johann Wolfgang von Goethe

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

² Vgl. Meixner, H-E., Gibt es einen Beförderungsstau bei der Polizei? Von der der Personalverwaltung hin zu einem Personalmanagement - Das Dilemma einer nachhaltigen Personalplanung in der öffentlichen Verwaltung,

in: Die Personalvertretung 6, 2009, S. 211 ff.; Meixner, H.E. Wecker, W., Managen statt Verwalten - Vor der Personalverwaltung hin zur professionellen Gestaltung der Personalstruktur Polizei, in: Die Polizei, 9, 2007, 250 ff.

³ Das ist ein grober Anhalt, der mit den tatsächlichen Gegebenheiten abzugleichen ist.

⁴