

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Führungspraxis (20)

Lernprozesse im Team organisieren: Die Führungskraft als Lehr- und Lernvorgesetzter

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

In der Verwaltung von Herrn Gingold wurde im Rahmen einer dezentralisierten Ressourcenverwaltung ein Teil der Fortbildungsmittel den Dezernaten und Fachbereichen übertragen. Die Aufschlüsselung der Mittel erfolgte nach »Erfahrungswerten« und soll in den nächsten Jahren stärker am tatsächlichen Bedarf orientiert und fortgeschrieben werden. Auf der letzten Dezernatsbesprechung wies der Beigeordnete im Dezernat von Herrn Gingold darauf hin, dass noch Mittel für den Besuch von Seminaren zur Verfügung stehen. Wer Interesse habe, könne sich bei dem Fortbildungsbeauftragten des Dezernates melden. Herr Gingold ist über diesen Hinweis und die Argumentation erstaunt. Der Fortbildungsbeauftragte ist das Bindeglied zwischen der zentralen (Gesamtverwaltung) und der dezentralen Personalentwicklung (Dezernat). Mit ihm pflegt Herr Gingold einen engen Kontakt, und er stimmt sich regelmäßig mit ihm ab. Allerdings hat Herr Gingold in den letzten Jahren immer wieder feststellen müssen, dass dieser Beauftragte andere Prioritäten in seinem Aufgabenspektrum setzt und seine Zusatzaufgabe »Fortbildungsbeauftragter!« nicht besonders engagiert verfolgt. Für Herrn Gingold ist das nicht immer leicht zu akzeptieren. Denn er sieht in der Qualifizierung am und außerhalb des Arbeitsplatzes ein wichtiges Führungsmittel. Insoweit hält es Herr Gingold mit Benjamin Britten: »Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück!« Ohnehin sieht sich Herr Gingold als Qualifizierungsmanager besonders gefordert und nimmt sich für die Rolle als Lehr- und Lernvorgesetzter mehr Zeit als die meisten anderen Teamleitungen. Herr Gingold plant und organisiert den Qualifizierungsprozess in seinem Team mit großer Ernsthaftigkeit. Er hat daher auch in seinem Sachgebiet für jedes Teammitglied einen individuellen Qualifizierungsplan mit den Betroffenen abgestimmt. Da die verfügbaren Haushaltsmittel meist nicht für alle vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahmen reichen, hat er eine Prioritätenliste nach Wichtig- und Dringlichkeit erstellt. Diese Systematik erwartet er eigentlich auch von dem Fortbildungsbeauftragten

des Dezernates. Dem Fortbildungsbeauftragten liegen die Planungen für sein Team vor und Herr Gingold ist erstaunt, dass er jetzt über diesen Weg von den verfügbaren Mitteln erfährt. Überraschen kann ihn diese fehlende Problemorientierung nicht. Denn aus der Sicht von Herrn Gingold passt dieses Handlungsmuster in den Verwaltungsalltag: Die Fortbildungsmittel werden noch zu häufig verwaltet. Personalentwicklung ist dagegen für Herrn Gingold ein strategisches Mittel einer kontinuierlichen Verwaltungsentwicklung. In diesem Prozess sind die strategischen (Leitungsebene), die taktischen (Fortbildungsbeauftragte) und die operativen Ziele der Qualifikation (Teamleitung) aufeinander abzustimmen. Ein erster Schritt ist aus der Sicht von Herrn Gingold getan, wenn Leitsätze¹ für diese Ebenen die Aktivitäten auf diesem Gestaltungsfeld bündeln und zueinander in ein abgestimmtes Verhältnis bringen.

Auf die Einstellung kommt es an!

Ohne die Lernbereitschaft aller Beteiligten ist für Herrn Gingold eine kontinuierliche Weiterentwicklung in seinem Team kaum vorstellbar. Herr Gingold kennt unter seinen Kollegen in den Führungskreis einige, die in der Fortbildung eher einen »Fortbildungstourismus« ausmachen. Sie haben kein Verständnis, wenn ein Teammitglied trotz der hohen Arbeitsintensität auf ein so »verrücktes Ansinnen« pocht, sich für ein Seminar anzumelden. Diese Führungskräfte sehen die anstehende Arbeit und es ist ihnen unvorstellbar, dass die viel zu knappe Ressource »Arbeitszeit« auch noch durch solch einen »Fortbildungstourismus« reduziert wird. Wer sich daher als Mitarbeiter für eine Qualifizierungsmaßnahme interessiert, dem unterstellen diese Abteilungs- bzw. Teamleitungen latent, dass er weder ausgelastet, noch teamfähig, noch loyal, noch engagiert seine Arbeit angeht. Viele Mitarbeiter teilen diese Sicht und die Fortbildungswilligen befürchten, dass sich ihre Qualifikationsbemühungen negativ in der nächsten Regelbeurteilung niederschlagen könnten. Im vorausseilenden Gehorsam stellen sie daher erst gar keinen Antrag auf Fortbildung. Diese Sicht ist für Herrn Gingold völlig fremd. Im Gegenteil! Die hohe Arbeitsintensität ist für ihn kein Grund auf diese Investition in die Zukunft zu verzichten. Er ermuntert daher jedes einzelne Teammitglied sich in Seminaren fit zu halten und fit zu machen. Denn Herr Gingold

¹ Vgl. hierzu die Leitsätze für diese drei Ebenen in den Hintergrundinformationen. www.H.E.Meixner.de

weiß, dass sich die verkürzte Sicht der Kollegen langfristig rächen wird. Wie wichtig seine Funktion als Initiator, Ermunterer und Kümmerer für die Qualifizierung ist, kann Herr Gingold bei einigen Mitarbeitern ausmachen. Einige Teammitglieder sind im Laufe der Jahre altgierig geworden und haben ihre Neugier nach dem Neuen verloren. Hier scheint der tägliche Trott zu greifen. Altgierig wandeln diese Kollegen auf ihren ausgetretenen Pfaden und verweigern sich neuen Wegen und Innovationen. Herr Gingold sieht sich daher als Vorbild, der geradezu die Lust am und aufs Lernen verkörpert. Es ist ihm wichtig, Wissen weiterzugeben und möglichst viel von anderen zu lernen. Daher sah er auch im Führungsfeedback seiner Verwaltung eine große Chance für ein Lernen am Arbeitsplatz.² Außerdem ist Herr Gingold immer offen für Auszubildende und Anwärter. Hier investiert er viel Zeit und ermuntert vor allem seine leistungsstarken und tüchtigen Mitarbeiter, sich dieser wichtigen Zukunftsaufgabe zu stellen. Das fällt nicht immer leicht, kostet Überzeugungsarbeit und viel zusätzliche Energie. Häufig muss sich Herr Gingold in diesem Kontext von seiner Leitung sagen lassen, dass er offensichtlich in seinem Team noch über freie Kapazitäten verfüge. Herr Gingold lässt sich dadurch nicht beirren. Herr Gingold ist von seinem Weg überzeugt und er weiß, dass Qualität und Ergiebigkeit eines Personalentwicklungssystems vor allem durch den Lernvorgesetzten (operative Ebene) geprägt werden. Flexible und anpassungsfähige Organisationen brauchen den Lehr- und Lern-Vorgesetzten, selbst wenn seine Vorgesetzten das mitunter anders interpretieren. Für Herrn Gingold gelten in seiner Rolle als Lehrer und Lernender die folgenden Essentials.

- Lernen und Unterweisen ist eine permanente Aufgabe der Führungskräfte, die Zeit und Energie bindet sowie Professionalität erfordert.
- Lernen impliziert vier Zielebenen: Es dient dem Training vorhandener Qualifikationen, der Anpassung (z. B. neue Entwicklungen, Gesetze), der Erhaltung (»Wer rastet, der rostet«) und der Erweiterung (Verwendungsbreite) von fachbezogenen und fachübergreifenden Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie der Vorbereitung auf Führungspositionen.
- Lernen fördert die Begeisterung für neue Entwicklungen, schafft Flexibilität und befördert Innovationen.
- Lernen ist die Voraussetzung für Qualität und Spitzenleistungen.

- Lernen ist die Antwort auf die Halbwertzeiten des Wissens.
- Lernen ist, unabhängig von den Inhalten, ein Wert an sich³.

Der Spagat zwischen Bedarfs- und Bedürfnisprinzip

Für Herrn Gingold stellt sich immer wieder die Frage, in welchem Verhältnis eine an einem definierten Bedarf orientierte Planung und eine mehr auf die Bedürfnisse des einzelnen Teammitglieds zugeschnittene Lernplanung erfolgen soll. Die Abgrenzung ist nicht immer leicht. Denn Bedarf und Bedürfnis lassen sich kaum trennscharf von einander abheben. Bei seiner Planung differenziert er in

- fachübergreifende Teamqualifizierungen
- fachbezogene Teamqualifizierungen
- team- stabilisierende, verhaltensbezogene Qualifizierungen
- individuell fachliche Qualifizierungen
- individuell verhaltensbezogene Qualifizierungen
- leistungs- begleitende Qualifizierungen
- bedürfnisorientierte Qualifizierungen

In seinen Planungen hat der Lehrgangslöwe keinen Platz. Herr Gingold hat es häufig in seiner beruflichen Laufbahn erleben können, dass vor allem Mitarbeiter, die weniger leisteten und entbehrlich am Arbeitsplatz waren, gern zu Seminarbesuchen ermuntert und unterstützt wurden. Bei ihrer Abwesenheit konnte das Team dann meist besser und konzentrierter arbeiten.

In seinen regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen hat Herr Gingold unter TOP 5 Lehr- und Lernprozesse⁴ in seinem Team eine permanente Lernkultur entwickeln können. Es gibt für jeden Kollegen eine Fachzeitschrift, die er regelmäßig lektoriert und aus der die wichtigen Entwicklungen verfolgt und in der Dienstbesprechung dann von dem Betreffenden »Lektor« zur Diskussion gestellt werden. Das hat sich für die fachbezogene Teamqualifizierung besonders bewährt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Beiträge werden auf die Teambedürfnisse hin zugeschnitten und der betroffene Referent schult seine rhetorischen Qualifikationen. Nicht zu unterschätzen sind die positiven Rückmeldungen aus dem Kollegenkreis. Das ist eine gesunde Basis für Lob und Anerkennung im Team.

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 Prozent weniger Fehler und benötigen weniger Zeit.« Es gibt offensichtlich interessante Varianten zum Schulen von Fertigkeiten, die generalisierbare Fertigkeiten fördern, deren Wirksamkeit sich auf den ersten Blick nicht direkt erschließt.

⁴ Vgl. Meixner, Erfolgsfaktor Führung: Die regelmäßige Dienst- und Teambesprechung sowie Fall 4 »Die erste Teambesprechung in der neuen Funktion«. Beide Beiträge können sie unter www.h.e.meixner.de einsehen.

² Vgl. Fall 17 »Führungsfeedback: Chancen und Ängste« und Fall 18 »Wie organisiere ich ein Gruppenfeedback im Team?« Die Beiträge sind unter der obigen Adresse einsehbar.

In gemeinsamer Abstimmung im Team wird von Fall zu Fall entschieden, welche weiteren Fachseminare den Qualifikationsstand im Team verbessern können. Als Multiplikator besuchen dann ein oder zwei Teammitglieder das gemeinsam ausgewählte Seminar und berichten anschließend im Team über ihre neuen Erkenntnisse. Bei den individuellen Qualifizierungen ergibt sich der Fortbildungsbedarf meist aus dem jährlichen Mitarbeiter- bzw. Jahresgespräch.⁵ In diesem Gespräch werden häufig auch Wünsche für bestimmte Seminare abgestimmt, deren direkter Bezug sich zum konkreten Arbeitsfeld nicht erschließt. Das Spektrum ist hier weit gefächert. In einigen Fällen wollen sich beispielsweise Teammitglieder für einen andere Verwendung und Funktion in der Verwaltung vorbereiten. Mit dieser Qualifikation wird dann ein job-rotation vorbereitet. Die Chancen bei einer Bewerbung für einen anderen Funktionsbereich werden so deutlich verbessert. Herr Gingold unterstützt diese Initiativen, auch wenn er als Teamleiter eher als »Zahlmeister« für andere Teams erscheint.

Die Qualifizierungsprozesse managen

Herr Gingold kennt noch die Zeiten, in denen das Windhundprinzip bei der Anmeldung von Seminaren vorherrschend war. Erschien ein neues Verzeichnis der Fortbildungsangebote, dann stürzten sich die Cleveren gezielt und flink auf die interessanten Angebote und buchten das begehrte Seminar, bevor der Katalog in die Postverteilung des Teams ging. Wer etwas verhalten und zögerlicher zur Sache ging, hatte meist das Nachsehen. Wer zu spät kam, der wurde auf andere Seminare oder auf das nächste Jahr vertröstet. In dieser Zeit dominierte das Bedürfnisprinzip. Wer wollte und wer schnell genug war, der konnte buchen. In dieser Zeit wurde nicht viel koordiniert oder abgestimmt. Fortbildung war eine eher private Angelegenheit und setzte auf Schnelligkeit.

Die Führungskraft in ihrer Rolle als Qualifizierungsmanager geht die Herausforderung anders an: Fortbildung wird hier als gezielt einzusetzendes Mittel zur Teamentwicklung und Teamqualifizierung gesehen. Fortbildung ist dann kein Mittel der Beliebigkeit, sondern eine Frage der gezielten bedarfsorientierten Aussteuerung und einer umsichtigen Planung der Ressourcen. Als Qualifizierungsmanager plant Herr Gingold jährlich in mehreren Schritten vom Grob- bis hin zum Detailplan.

– Grobplanung für das Jahr 2011

Die erste Frage, die sich Herr Gingold zu Beginne des Jahres stellt, ist: Wie viel Arbeitszeit kann und will ich in diesem Jahr in die Fortbildung investieren? Einige

Verwaltungen setzen ca. 2 bis 5 Tage pro Mitarbeiter an. Andere differenzieren diese Schlüsselzahl nach Funktionsebene. Herr Gingold will sich an der Arbeitszeit orientieren. Als grobe Vorgabe plant Herr Gingold bei seinen 18 Mitarbeitern ein Budget von ca. 2,5 % der Arbeitszeit ein. Bei ca. 205 Arbeitstagen und 18 Mitarbeitern beläuft sich dann das Budget an Fortbildungstagen in seinem Fachbereich auf ca. 92 Tage. Im Schnitt stehen pro Mitarbeiter ca. 5 Tage zur Verfügung.

Der Etat für Qualifizierungsmaßnahmen sieht für das Team von Herrn Gingold 8 000 € vor, das sind pro Fortbildungstag ca. 87 €. Herr Gingold weiß, dass er mit diesem Tagessatz nicht weit kommt. Er wird sich daher mit den Kollegen abstimmen müssen, um ggf. das eine oder andere Im- Hause – Seminar zu organisieren. Durch zentrale Qualifizierungen für den Führungsnachwuchs, die Qualifizierungsoffensive für das Führungsfeedback sowie für die neuen Rechnungssysteme werden von dem Budget der 92 Fortbildungstage bereits 21 Tage in Anspruch genommen. Die Finanzierung dieser Seminare erfolgt zentral, sodass sich für Herrn Gingold der durchschnittlich verfügbare Tagessatz auf 127 € erhöht. Damit kann man schon recht gut arbeiten.

– Allgemeine Detailplanung

Herr Gingold hat in seinem Team drei Arbeitsbereiche mit unterschiedlichen Anforderungsstrukturen. In einem Arbeitsbereich stehen neue Gesetze und Verordnungen an. Hier will er beizeiten die Entwicklungen verfolgen. Ein spezialisierter Anbieter bietet hierzu bereits Seminare an. Bei einem Tagessatz von 350 € will Herr Gingold zwei Mitarbeiter seines Team gewinnen, die das Seminar besuchen. Diese beiden sollen später als Multiplikatoren die anderen Teammitglieder in die Neuerungen einweisen. Einer der beiden Seminarbesucher sollte dann auch noch ein Symposium zu diesem Thema besuchen. Bislang hat er in diesem Fall immer Herrn Koch gewinnen können. Herr Koch sieht sich bereits als gesetzter Seminarteilnehmer. So ganz ist Herr Gingold damit nicht zufrieden, denn so werden Stars gemacht. Unter solch knorrigem Eichen wächst dann meist kaum mehr etwas anders. Auch andere sollten sich einbringen und sich auf diese Weise qualifizieren können. Doch wie soll er es anpacken, ohne Herrn Koch zu verprellen. Kein leichter Weg, aber ein notwendiger!

– Personalgebundene Detailplanung

Als Herr Gingold das Team übernahm, gab es keine Unterlagen, aus denen sich die Fortbildungsaktivitäten im Team ergaben. In den jährlichen Mitarbeitergesprächen thematisierte er die Qualifizierungsaktivitäten seines Teams. Diese Recherche brachte für Herrn Gingold eine interessante Erkenntnis. Einige Kollegen hat-

⁵ Vgl. hierzu den Fall 7: »Das Jahresgespräch«. Den Beitrag finden sie unter der oben angegebenen Web-Adresse.

ten einen sehr hohen Anteil am Fortbildungsbudget in den letzten Jahren für sich in Anspruch genommen, während andere diese Möglichkeiten und Chancen kaum nutzten. Das deckte sich voll mit den Hinweisen, die Herr Gingold in den letzten Jahren immer wieder hörte: Vor allem im mittleren Management sind die Kollegen für Qualifizierungsmaßnahmen aufgeschlossen, während im unteren Bereichen der Hierarchie und in den oberen kaum in diese Zukunft investiert wird. Als in seiner Verwaltung eine Qualifizierungsoffensive für die Fachbereichs- und Abteilungsleitungen anstand, war nur eine kleine Gruppe der Angesprochenen bereit, sich freiwillig für diese Führungsqualifizierung zu melden. Bei den wenigen, die sich freiwillig für diese Qualifizierungsoffensive meldeten, gab es eine einhellige Kommentierung: »Ja! Die brauchen es doch am wenigsten!« Ein Dilemma! Gelöst wurde diese Unschlüssigkeit mit einer Zwangsverpflichtung.

Ein besonderes Anliegen für Herr Gingold ist es, seine beiden Außendienstmitarbeiter auch für ein »Lebenslanges Lernen« zu gewinnen. Ihre Arbeit ist schlicht und sicherlich keine besondere Herausforderung. Für die beiden ein geeignetes Seminar zu finden, ist für Herrn Gingold eine besondere Herausforderung. In einem ähnlichen Fall war der Effekt nach einem besuchten Seminar nachhaltig. Zunächst reagierte der Kollege auf das Angebot, ein Fortbildungsseminar zu besuchen, irritiert und baute seine Abwehrmechanismen auf. Doch Herr Gingold ließ sich nicht beirren und der Kollege folgte zögerlich der Aufforderung. Der Kollege kam begeistert zurück und fand Möglichkeiten, einige Anregungen bei der Energieeinsparung umzusetzen. Das waren keine großen wirtschaftlichen Effekte, aber es war wie ein Pusch und vor allem ein nachhaltiges Erfolgserlebnis für den Kollegen. Er fand sich auf Augenhöhe mit den anderen. Die anfänglichen Widerstände und »Berührungspunkte« waren bei ihm in Begeisterung umgeschlagen.

Für sein Team prüft Herr Gingold:

- Wer war wie häufig auf welchen Seminaren in den letzten Jahren?
- Wer will in diesem Jahr auf welches Seminar?
- Wer sollte in diesem Jahr auf welches Seminar?
- Wie können die in den Seminaren gewonnen Erkenntnisse für den Fachbereich genutzt werden?

Von anderen Verwaltungen weiß Herr Gingold, dass sie für jeden Beschäftigten einen personbezogenen Fortbildungspass erstellen. Jeder Mitarbeiter hat einen solchen Pass. In diesen Pass werden sowohl die verwaltungsinternen als auch die privaten, externen Qualifizierungsmaßnahmen dokumentiert. Viele Beschäftigte begrüßen diese Möglichkeiten und halten ihren Pass auf den aktuellen Stand. So etwas wünscht sich auch Herr Gingold für sein Team. Aus diesem Pass lässt sich viel herauslesen. Mancher Pass leist sich wie ein spannendes Buch und belegt einmal mehr, dass noch

viele unentdeckte Potenziale in der Verwaltung schlummern.

– Operative Planung: Vorbereitung und Einstimmung auf das Seminar

Herr Gingold erinnert sich, wie es früher mit dem Seminarbesuchen ablief. Wie oft passierte es, dass sich Führung und Mitarbeiter zufällig zwischen Tür und Angel auf den Flur trafen: Der Chef mit einem besonders eiligen Anliegen und der Mitarbeiter auf dem Sprung in ein Seminar. Die Kommentierung war fast immer die gleiche: »Ach ja! Ausgerechnet jetzt, dieses Seminar. Ich bräuchte sie heute eigentlich dringender! . . . Dann fahren Sie mal ruhig hin. Wir werden das auch ohne Sie hinbekommen! . . . Na ja, alles Gute und berichten Sie einmal, wenn sie wieder zurück sind!« Im zweiten Teil dieser Geschichte traf man zwar nach dem Seminar den Chef wieder, doch Stimme macht Stimmung und die Begrüßung war meist weniger ermunternd: »Na, da sind Sie ja wieder!!« All das fand Herr Gingold wenig motivierend.

Für Herrn Gingold waren diese Hinweise eine traurige Offenbarung. So werden die vielen positiven Aspekte eines Seminars abgewirtschaftet. Aus der Sicht von Herrn Gingold ist dies ein glattes Missmanagement. Diese vermeintlichen Kleinigkeiten setzen falsche, geradezu kontraproduktive Signale. Diesen Fehler will Herr Gingold vermeiden. Er setzt auf eine bessere und unterstützende Einstimmung bei den anstehenden Seminaren. Daher hatte sich Herr Gingold zur Angewohnheit gemacht, sich in die Seminarthemen seiner Mitarbeiter schon sehr früh mit einzubringen. Er sah sich den Text der Seminausschreibung sehr genau an, hinterfragte den Sinn und prüfte, welche Inhalte sich hinter dieser Beschreibung verbargen. Ihn interessierte auch, wie man dieses Wissen in sein Team transferieren kann. Diese Vorgehen hatten einen weiteren sehr positiven Effekt: Der Seminarbesucher wurde durch das Bekunden von seinem (authentischem) Interesse motiviert. Auch stellten sich im Vorfeld des Seminars viele weitergehende Fragen. Gespannt wartete Herr Gingold ab, welche weiteren Türen sich nach diesem Seminar öffneten. Statt eine vagen: »Dann setzten wir uns mal zusammen, wenn es etwas ruhiger wird!« wurde im Anschluss an dieses Einstimmungsgespräch ein konkreter Termin zur Nachbereitung des Seminarbesuches vereinbart.

– Nachbereitung des Seminars

Herr Gingold nimmt den vereinbarten Termin zur Aufbereitung und Transformation der Seminarinhalte sehr ernst. Das wissen auch alle in seinem Team. Daher kann sich jeder Seminarbesucher darauf verlassen, dass nach seinem Seminarbesuch zum vereinbarten Termin der »Seminarrückblick« stattfinden wird. Das war nicht immer eine Freude für die Seminarbesucher,

denn sie wussten, dass sie viele Fragen zu beantworten hatten. Und nicht jedes Argument ließ Herr Schulte gelten. So zum Beispiel Hinweise wie etwa: »Sehr theoretisch!« »Hat nichts Neues gebracht!« Herr Gingold konnte mit diesen Hinweisen wenig anfangen. Selbst weniger gelungene Seminare eröffnen eine neue Perspektive. Man muss nur richtig und vor allem aktiv zu hören. Gleichwohl nahm er solche Einschätzungen sehr ernst. Denn damit deutete sich auch an, dass man vielleicht bei der Auswahl des Seminars offensichtlich zu oberflächlich recherchiert hatte.

Dieses zunächst irritierende Engagement im Vorfeld und in der Nachbereitung von Seminaren hat im Laufe der Jahre eine Lernkultur im Team gefördert, an dessen Ende eine hohe Effizienz steht. Nicht alle kamen mit diesem Vorgehen zunächst zurecht. Aber inzwischen haben alle gelernt, damit umzugehen und die positiven Seiten zu sehen. Die Einstimmung und die Mitarbeit in den Seminaren ist eine andere geworden. Kaum einer lässt sich auf ein Seminar ein mit der verkürzten Erwartung: »Ich lasse mich einmal überraschen, was in dem Seminar geboten wird!!« Seminare, das hat sich in seinem Team herumgesprochen, sind keine Überraschungseier! Mit den geschärften Erwartungen hat sich auch der Lerneffekt deutlich verbessert.

– Die lernende Abteilung

Die Inhalte des Seminars sind kein Herrschaftswissen für einzelne. Daher werden die Inhalte allen im Team verfügbar gemacht. Auch legen Herr Gingold und der Seminarbesucher gemeinsam fest, welche Inhalte auf der nächsten Dienstbesprechung unter dem feststehenden TOP 5 »Lernendes Team«⁶ vom dem Seminarbesucher vorgetragen werden sollte. Ein Thesenpapier und ein Abdruck der Seminarunterlagen werden dann jedem Teammitglied verfügbar gemacht. Auf diese Weise gelang es Herrn Gingold das »lebenslange Lernen« in seinem Team zu einer festen Einrichtung zu machen.

– Leitsätze für den Lehr- und Lernvorgesetzten

Als Qualifikationsmanager und in seiner Rolle Lehr- und Lernvorgesetzter orientiert sich Herr Gingold an den von ihm erprobten zwölf Leitsätzen:

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 in ihre Qualifizierung investieren.
4. Die Einweisung neuer Mitarbeiter und die Ausbildung des Nachwuchses bedürfen besonderer Aufmerksamkeit.

5. Der Lernprozess sollte systematisch geplant werden. Entwickeln Sie für jeden Mitarbeiter/in einen individuellen Verwendung- 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 weiterzugeben.

6 Vgl. Meixner, H. E., Erfolgsfaktor der Führung, siehe oben.