

EDITORIAL

Die mit hoher Dynamik sich verändernden gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Verhältnisse bedingen, dass öffentliche Verwaltungen sich in Zukunft daran messen lassen müssen, wie sie die lokale Demokratie weiterentwickeln, wie sie bei eingeeengten finanzwirtschaftlichen Spielräumen den steigenden Anforderungen ihrer Bürgerschaft gerecht werden, wie sie die Informationstechnik zur Serviceoptimierung und zur Bürgerbeteiligung nutzen und welche Konsequenzen sie aus der gesellschaftlichen und demographischen Entwicklung ziehen.

Dazu werden Führungskräfte benötigt, die ihre fachlichen, methodischen und sozialen Potenziale so weiterentwickeln, dass sie als Promotoren im Veränderungsprozess fungieren und bei der Umsetzung der vorgegebenen Ziele und Maßnahmen sowie der Initiierung neuer Projekte und Aktivitäten eine aktive Rolle spielen. Während die Führungskräfte an der Spitze einer Organisation als Träger und Visionäre des

Veränderungsprozesses betrachtet werden, wird die Rolle des Motors im Prozess den mittleren Führungskräften zugesprochen. Insbesondere die Führungskräfte der mittleren Ebene bringen den Motor der Veränderung in Fahrt und halten ihn bei der Arbeit.

Diese Herausforderung kann die Führungskraft nur dann angemessen bewältigen, wenn sie für ihre neuer Rolle qualifiziert ist und die nötigen Ressourcen bereitgestellt werden.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns entschlossen diese Ausgabe der Zeitschrift Transfer dem Thema Führungskompetenz – persönliche und fachliche Weiterentwicklung ein Leben lang zu widmen und damit den notwendigen Professionalisierungsschub zu unterstützen.

Wir wünschen allen Interessierten Spaß beim Lesen und eine nachhaltige Umsetzung in die tägliche Arbeit.

Ihre Redaktion

Inhalt

Editorial		Seite 2
Materialien zum Leitthema		Seite 3
Forum	Führungskompetenz ? Persönliche und fachliche Weiterentwicklung ein Leben lang	Seite 4
Termine	Veranstaltungen und Seminare	Seite 16
Aus der Verwaltungsfachhochschule	Schleswig-Holstein von A - Z	Seite 24

Bücher:

Zwischen Mobilität und Modernisierung, Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in einer Kommunalverwaltung

Gertrud Kühnlein / Norbert Wohlfahrt, 1994

Die Modernisierung des öffentlichen Dienstes hat unter dem Eindruck der Finanzkrise in den öffentlichen Haushalten zu einem Paradigmenwechsel in der Personalpolitik geführt. An die Stelle von Strategien zur Erhöhung der Attraktivität des öffentlichen Dienstes und zur Personalgewinnung ist die Forderung nach einem radikalen Personalabbau getreten. Fortbildung und Personalentwicklung stehen damit unter völlig anderen Vorzeichen: Qualifizierungs- und Anreizkonzepte zur Mobilisierung und zur Erhöhung der Mobilität des verbleibenden Personals werden zur primären Herausforderung. In diesem Band werden zum einen die neuen personalpolitischen Anforderungen analysiert, zum anderen werden einige Lösungswege vorgestellt und diskutiert, die in den Kommunalverwaltungen besprochen werden. Aus den Erfahrungen und Problemen wird das Anforderungsprofil für eine neue Personalpolitik in den öffentlichen Verwaltungen entwickelt.

Kursbuch Selbstverantwortung

Kenneth Blanchard et al, 2000

Selbstverantwortlich handelnde Mitarbeiter sind der Schlüssel für den Erfolg eines Unternehmens. In einer Unternehmenskultur, die Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, ihre Kenntnisse, Erfahrung und Motivation zu nutzen, werden diese zu Teammitgliedern mit Ergebnisverantwortung. Davon profitiert das Unternehmen in materieller wie immaterieller Hinsicht. In seinem neuesten Buch beschreibt Bestsellerautor Ken Blanchard, wie ein Unternehmen verändert werden muss, damit die Mitarbeiter ihrerseits stärker motiviert und zufriedener sind.

Das Kursbuch Selbstverantwortung ist ein praktischer Begleiter auf dem Weg zu einer Kultur der

Selbstverantwortung. Es beschreibt die notwendigen Veränderungsprozesse und beantwortet die häufigsten Fragen von Verantwortlichen und Vorgesetzten: Welche Schlüsselbedingungen müssen verwirklicht werden? Wie müssen die Rahmenbedingungen verändert werden? Welche Phasen müssen während des Veränderungsprozesses durchlaufen werden? Welche Schwierigkeiten können auftreten? Wie können Mitarbeiter immer wieder motiviert und ermutigt werden? Wie sollten Vorgesetzte auf Verunsicherung und Widerstand reagieren?

Das Kursbuch Selbstverantwortung hilft Führungskräften umzudenken und dabei das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren. Vor allem aber zeigt es den Vorgesetzten, wie sie ihren Lippenbekenntnissen zu selbstverantwortlichen Mitarbeitern auch Taten folgen lassen können.

Leadership mit Lust und Leistung. Wie Sie sich zur souveränen Führungspersönlichkeit entwickeln.

Wolfgang Stehling, 2002

Pausenlos höher steigen, ohne sich im Stress zu verzetteln, so macht man beruflich Karriere, ohne Federn zu lassen. Das Buch zeigt, wie Sie schwungvoll und kräfteschonend in die Führungsetage aufsteigen. Intelligente Techniken der Selbststeuerung und Organisation schöpfen aus der inneren Ruhe frische Kräfte und setzen zusätzlich Energien frei. Damit die Lust an der Leistung nie versiegt.

Personalmanagement – Qua vadis?

Rolf Wunderer / Petra Dick, 2002

Das Personalmanagement wird besonders von wirtschaftlichen, technologischen und demografischen Faktoren beeinflusst. Bei dem Titel Personalmanagement - Quo vadis? handelt es sich um eine empirische Studie, die Entwicklungstendenzen und Auswirkungen auf das Personalmanagement bis 2010 aufzeigt. Die Erhebung wurde im Personalmanagement in internationalen Groß- und Mittelbetrieben durchgeführt.

Selbstverantwortung und Mitarbeiterführung

Silke Lautenbach, Dozentin an der Verwaltungsfachhochschule in Altenholz

Die Suche nach der optimalen Methode

In den Führungsetagen von Organisationen ist das Thema Mitarbeiterführung eine unendliche Geschichte. Betrachtet wird das Problem vor allem aus **einem** Blickwinkel, nämlich aus der Perspektive der Führungskräfte. Sie wollen ihre Mitarbeiter so steuern, dass sie (und die Organisation natürlich) von den Leistungen ihres Personals profitieren können. In neuen Managementkonzepten spricht man dann fachmännisch vom „Freisetzen von Mitarbeiter-Potenzialen“. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung werden an die Rezeptbücher der Führungslehre immer wieder die gleichen Fragen gestellt: Wie kann ich meine Mitarbeiter motivieren? Wie kann ich das Personal dazu bringen, ihre Aufgabe ordentlich und leistungsstark zu erledigen? Was kann ich tun, damit meine „Untergebenen“ eigenverantwortlich und initiativ handeln (damit ich weniger Arbeit habe)?

Diese häufig auch in Führungsseminaren gestellten Fragen machen das Dilemma deutlich, in dem die meisten Vorgesetzten stecken: solange sie ihre Mitarbeiter als passive Anordnungs- oder Befehlsempfänger betrachten, die von außen bzw. von oben zum „richtigen“ Handeln aktiviert werden müssen, solange das Menschenbild des unwilligen Mitarbeiters für sie zählt (X-Theorie von McGregor), der zu seinem „Glück“ gezwungen werden muss, solange ist der Weg zu einer von eigenverantwortlichem Handeln geprägten Kultur noch weit. Die gerade auch in den traditionell bürokratisch organisierten öffentlichen Verwaltungen vorherrschende hierarchische Denkweise erschafft sich gleich einem Teufelskreis immer wieder selbst und damit die sprichwörtliche von dem Soziologen Ulrich Beck formulierte „organisierte Unverantwortlichkeit“.

Aber nicht nur Führungskräfte haben den Wunsch nach selbstverantwortlichen Mitarbeitern, auch diese selbst geben auf Nachfrage an, dass sie gerne mehr Entscheidungsbefugnisse und Freiraum für eigenverantwortliches Handeln haben würden. Wenn beide Seiten im Arbeitsprozess das Prinzip Selbstverantwortung wünschen, warum scheint es im Büroalltag so schwer umsetzbar?

Schauen wir uns einmal die Akteure in Organisationen an: wie selbstverantwortlich und selbstbestimmt ist der moderne arbeitende Mensch eigentlich? So manches Mal kann der Eindruck entstehen, dass Verantwortungsübernahme kein beliebtes Gesellschaftsspiel darstellt. „Dafür bin ich nicht zuständig!“ ... oder (mit einem entschuldigenden Achselzucken) „Ich habe mich nur an das normale Verfahren gehalten...“ sind symptomatische Erfahrungen mit Kollegen und Mitarbeitern im Verwaltungsalltag, wenn es um das Thema Verantwortung geht. Am ehesten wird Verantwortungszuweisung als nachträgliche Schuldzuweisung oder im Sinne einer Rechenschaftsverantwortung realisiert. Wunsch und Wirklichkeit klaffen also auseinander und es stellt sich die Frage, ob das von Sprenger so explizit formulierte „Prinzip Selbstverantwortung“ eine Methode oder Managementtechnik ist, die von Führungskräften einfach angewendet werden kann? Oder handelt es sich um eine Persönlichkeitskompetenz die jeder Einzelne für sich entwickeln muss?

Was ist Selbstverantwortung?

In dem Wort verantworten steckt „antworten“ bzw. „Antwort geben“. Nimmt man die Synonyme aus einem Lexikon sinnverwandter Wörter hinzu, nämlich „herhalten“, „gerade stehen“ und „rechtfertigen“, zeigt sich, dass verantworten immer in Bezug zu jemanden oder zu etwas steht, sich am Recht ausrichtet, am richtigen Handeln. Antwort geben, gerade stehen, Rede und Antwort stehen ... gegenüber einer Person, einer Situation. Verantwortliches Handeln findet also im sozialen Kontext statt,

ist auf jemanden oder etwas gerichtet, bezieht sich auf Situationen und Handlungen, an welchem direkt oder indirekt andere Menschen beteiligt sind.

Erweitern wir den Begriff um das Wörtchen "Selbst" - Selbstverantwortung - so wird einerseits genau beschrieben, wer antwortet bzw. für etwas gerade steht und gleichzeitig damit deutlich gemacht, wem eine Person verantwortlich ist, nämlich sich selbst. So weit, so gut. Aber die Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme bedeutet noch lange nicht, dass eine Person auch selbstverantwortlich handelt.

Rahmenbedingungen selbstverantwortlichen Handelns

Wünschen Führungskräfte selbstverantwortliche Mitarbeiter, so ist es wichtig zu wissen, welche Rahmenbedingungen sie brauchen, um dieses freizusetzen. Insofern verbinden sich beide oben genannten Aspekte – Führungstechnik und Persönlichkeitskompetenz. Für die Analyse soll die Definition von Elisabeth Ahagen zugrunde gelegt werden, eine der führenden Forscherinnen zu diesem Thema. Sie schreibt: „Ein Mensch handelt verantwortlich, wenn er unter der Berücksichtigung ethisch-moralischer Gesichtspunkte handelt und bereit ist, für die Folgen beziehungsweise Konsequenzen seines Handelns einzustehen. Verantwortung kann sowohl zugeschrieben als auch erlebt werden.“ Ihre Untersuchungen zum Phänomen der Verantwortung zeigen auf, wie man verantwortliches Verhalten fördern kann und wie es zur Abwehr von Verantwortung kommt. Ergebnisse zu diesen Fragen liefern empirische Studien, die hier nicht im Detail und in ihrer methodischen Vorgehensweise erklärt werden sollen, sondern so zusammengefasst, dass sie als praktische Empfehlungen gesehen werden können.

Verantwortliches Handeln setzt einen freien Willen voraus.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Verantwortungsübernahme und das Tragen von Verantwortung in der Praxis eng verbunden sind mit dem eigenen Selbst, vor allem mit der Idee der Freiwilligkeit und freien, von äußeren Zwängen möglichst unbehelligten Handlungen.

Auch wenn Verantwortung im Alltag oft als Pflicht erlebt wird, ändert dies nichts an der Tatsache, dass die Bedingungen für verantwortliches Handeln die Freiwilligkeit ist.

Ein Beispiel aus dem Berufsalltag soll dies verdeutlichen: "Soll ich trotz der leichten Erkältung zur Arbeit gehen, oder soll ich lieber ein paar Tage krankfeiern?" Der Mitarbeiter hat dabei die freie Wahl zu entscheiden. Überwiegt das Pflichtbewusstsein gegenüber dem Arbeitgeber, dann wird er mit der tiefenden Nase ins Büro gehen. Fühlt er sich aber nicht moralisch verpflichtet, dann bleibt er zu Hause. Basis ist aber immer die Freiwilligkeit, der freie Wille.

Umgekehrt betrachtet zeigen die Untersuchungen, dass je mehr die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der freien Wahl geschaffen werden, umso eher ist der Einzelne bereit, Verantwortung zu übernehmen und verantwortlich zu handeln. Dieser Zusammenhang führt leider heute noch in den Führungsetagen von Organisationen zu dem Irrglauben, Verantwortungsdelegation im Beruf ginge **automatisch** einher mit einer hohen Motivation. Nein, je größer die Möglichkeit der Verantwortungsübernahme für den Einzelnen ist, desto größer ist die Chance, dass er sie auch ergreift. Die Entscheidung selbst bleibt trotzdem eine Frage seines eigenen freien Willens und Engagements.

Und dies führt zu einem weiteren Grundsatz verantwortlichen Handelns:

Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme wird durch moralische Motive sowie durch das Erleben eigener Kompetenz begünstigt.

Das vorhergehende Beispiel kann auch in diesem Fall als Anschauung dienen: das moralische Empfinden, ein guter Mitarbeiter oder eine leistungsfähige Mitarbeiterin sein zu wollen, fördert die Bereitschaft, auch bei einem leichten Schnupfen die bezahlte Arbeit zu verrichten. Wüsste eine Person nichts von den gesellschaftlichen Erwartungen, könnte sie sich auch nicht dafür oder dagegen entscheiden. Anders ausgedrückt: Wenn Personen als Kinder gelernt haben, "ein guter Mensch ist nur ein fleißiger und opferbereiter Mensch", dann werden sie sich diesem Glaubenssatz oder moralischen Bild verpflichtet fühlen und sich trotz

gesundheitlichem Handicaps an den Schreibtisch schleppen.

Ebenso kann die Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen wesentlichen Einfluss auf das Gefühl haben, verantwortlich zu sein. Wird einem Mitarbeiter zum Beispiel im Beruf eine verantwortungsvolle Aufgabe übertragen, wie z.B. ein eigenes Projekt, dann ist er bereit verantwortliche Entscheidungen zu treffen, wenn er sich diesbezüglich selbst auch als kompetent einschätzt. Ansonsten sichert er sich nach allen Seiten ab und verschiebt die Verantwortung wieder auf andere. Wie kompetent sich eine Person fühlt, kann in diesem Zusammenhang auch davon abhängen, wie weit ihre formalen Entscheidungsbefugnisse wirklich reichen. Aber auch im privaten Bereich nimmt ein Mensch eher dann Verantwortung auf sich, wenn er weiß, dass er der Aufgabe gewachsen ist. So kann die Entscheidung zur Familiengründung davon beeinflusst sein, dass sich eine Person in der Lage sieht, ein Kind finanziell und emotional zu versorgen. Will man verantwortliches Handeln bei sich und anderen fördern und unterstützen, ist es gut, moralische Leitlinien und Kompetenzen auszubauen und sich dieser bewusst zu sein. Dies bedeutet, dass man für Menschen Bedingungen schafft, unter denen es ihnen leichter fällt, moralische Ziele zu entwickeln und zu vertreten, sowie ihre eigene Kompetenz weiterzuentwickeln und dieser zu vertrauen.

Fasst man das bisher gesagte zusammen, so ergeben sich für Führungskräfte erste Leitlinien, die es ihnen ermöglichen, Rahmenbedingungen für selbstverantwortliches Handeln ihrer Mitarbeiter zu ermöglichen.

- Besonders günstig im Rahmen von Verantwortung sind für Menschen Handlungsfreiheit, Selbstbestimmtheit, klare Ziele und Kompetenzen.
- Besonders ungünstig im Rahmen von Verantwortung ist für Menschen die Kombination von Einschränkungen in der Handlungsfreiheit, unklaren Zielen und Rechenschaft oder Haftung bei Misserfolg.

Bei einer Untersuchung zur Mitarbeitermotivation im Reformprozess in sechs schleswig-holsteinischen Kommunalverwaltungen, bestätigten sich diese Einflussfaktoren. Die Befrag-

ten gaben überwiegend an, dass der Erfolg der Verwaltungsreform eher von anderen abhänge. Dafür verantwortlich gemacht wurden hauptsächlich die so genannten "Projektverantwortlichen" und "äußere Rahmenbedingungen" wie Politik, Haushalt, etc. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Kollegenschaft, d.h. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der befragten Verwaltungen, auch als am wenigsten sachverständig eingestuft und ihnen von allen Akteuren im Reformprozess die geringste Macht zugeschrieben wurde, den Reformerfolg beeinflussen zu können. Keine Kompetenzen - keine Verantwortungsübernahme? Gerade die Verwaltungsreform ist ein Prozess, der umso eher gelingen kann, wenn jeder Einzelne seinen Teil der Verantwortung dafür übernimmt. Wann bzw. warum also wehren Menschen Verantwortung ab?

Verantwortungsabwehr kann aufgrund mehrerer Einflussfaktoren erfolgen. Sie spiegelt ansatzweise den umgekehrten Prozess der Verantwortungsübernahme: Verantwortungsabwehr erfolgt wahrscheinlich, wenn für Menschen keine moralischen Motive und Ziele zu erkennen sind oder keine moralischen Standards zur Beurteilung der Situation zur Verfügung stehen. Ein zweite Ursache ist darin zusehen, wenn Personen Situationen als wenig freiwillig, wenig selbstbestimmt und mit wenig Bezug zur eigenen Person erleben. Das heißt, Situationen, in denen Menschen ihre Bewältigungsmöglichkeiten als gering einschätzen und die eigene Kompetenz als gering erfahren. Ein weitere Ursache für Verantwortungsabwehr ist dann gegeben, wenn Menschen große Einschränkungen in den aktiven Handlungs- und Kontrollmöglichkeiten antizipieren. Dies tun sie ganz besonders dann, wenn Verantwortungssituationen als Nicht-Routine und deshalb als sehr bedrohlich und Angst auslösend empfunden werden. Diese die Verantwortungsübernahme erschwerenden Faktoren geben Aufschluss darüber, was getan werden kann, um anderen Menschen die Übernahme von Verantwortung zu erleichtern.

Zuvor muss allerdings noch einmal betont werden, dass von außen übertragene Verantwortung - möglicherweise kraft rollenbezogener Autorität - Gefahr läuft, nicht als eigene Verantwortung erlebt zu werden. Streng genommen - entsprechend der vorher genannten Voraussetzungen - **handelt es sich auch nicht um**

Verantwortung, wenn der eigene innere freie Antrieb vollständig fehlen sollte.

Was muss man nun beachten, wenn man Verantwortung übertragen will, was im Alltag häufig vorkommt und vorkommen muss? Welche konkreten Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit die Person oder die Personen die Verantwortung übernehmen sollen, dies auch bereitwilliger tun? Aus den vorhandenen Untersuchungsergebnissen lassen sich **sieben Leitgedanken für Führungskräfte** formulieren:

1. Der Mensch, der Verantwortung übertragen bekommt, sollte unbedingt als Person respektiert und anerkannt werden. Anerkennung schafft Selbstbewusstsein und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. So gestärkt übernehmen Personen eher Verantwortung.
2. Es sollte ihr oder ihm der moralische Bezug sowie der Bezug zur eigenen Person deutlich sein oder gemacht werden. Das moralischen Selbst kann zum Beispiel durch Leitbilder und Organisationsleitlinien gestärkt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben damit gesellschaftliche Richtlinien, die ihnen in Verantwortungssituationen Entscheidungen erleichtern.
3. Wenn möglich, sollte der betreffende Mensch schon von Anfang an an Entscheidungen beteiligt werden, die mit der Verantwortung im Zusammenhang stehen. Auch dies stärkt das Vertrauen in die eigene Verantwortungsfähigkeit. Verantwortliches Handeln bekommt einen Routinecharakter und die Menschen haben weniger Angst.
4. Es ist wichtig, die Übertragung der Verantwortung deutlich zu formulieren, damit keine Unklarheiten bestehen. Teilen mehrere Personen Verantwortlichkeiten unter sich auf, sollten die Zuständigkeiten eindeutig zugewiesen werden. Dies ist unabdingbare Voraussetzung um Verantwortungsdiffusion zu vermeiden.
5. Der Mensch, der Verantwortung übertragen bekommt, sollte unbedingt mit der größtmögli-

chen Entscheidungs- und Handlungsfreiheit ausgestattet werden. Hierzu gibt es ein schönes Beispiel von Reinhard Sprenger. Er beschreibt den Fall eines Gärtners in einem Großunternehmen, der mit einem defekten Rechen, der nur noch die Hälfte seiner Zähne hat, Laub zusammenfegt. Auf die Frage, warum er keinen Neuen benutzen würde, mit dem er doch doppelt so schnell mit seiner Arbeit fertig werden könnte, meint dieser nur: "Man hat mir den gegeben." Auf die zweite Frage, warum er sich denn keinen anderen geholt habe, antwortet er nur lapidar: „Das ist nicht meine Aufgabe.“ Hier wird exemplarisch gezeigt, welche Folgen es hat, wenn Verantwortungsspielräume eingegrenzt werden.

6. Für denjenigen, der Verantwortung übertragen bekommt, sollte das Ausmaß der Konsequenzen des eigenen Handelns und Nicht-Handelns einschätzbar sein.

Eigentlich hätte der Gärtner, um bei dem Beispiel zu bleiben, abschätzen können, welchen Nutzen ein neuer Rechen mit einer vollständigen Zahnreihe gebracht hätte. Die Leitung hätte ihm doch ohne weiteres die Verantwortung für die Auswahl der Gartengeräte geben können.

7. Und als letzte Rahmenbedingung zur Unterstützung der Verantwortungsbereitschaft gilt: Verantwortung sollte als eigenständige wertvolle aktive Leistung anerkannt, gewürdigt und belohnt werden. Zumindest dies hat sich in der Arbeitswelt herumgesprochen, schauen wir uns die Managergehälter an.

Berücksichtigen Führungskräfte – unabhängig von dem von ihnen favorisierten Managementansatz - die genannten Punkte, schaffen Sie ein Klima, in dem ihre Mitarbeiter die Bereitschaft zeigen, Handlungsspielräume im Lichte von Gefahren und Chancen eigenaktiv auszufüllen. Voraussetzung dafür ist aber die Abkehr von der Misstrauenskultur und die Hinwendung zu dem modernen Menschenbild des selbstverantwortlichen Mitarbeiters

Herausforderung Führung: Methode oder Persönlichkeit?

Konrad Stege, Allgemeine Abteilung des Innenministeriums des Landes Schleswig-Holstein, Kiel

70 % der Stimmung in Betrieben und Verwaltungen soll Untersuchungen zufolge durch die jeweilige Führungskraft geprägt werden. Trifft also die einleuchtende und einfache These zu: „Stimmt“ die Beziehung zwischen Chef/Chefin und Mitarbeiterin /Mitarbeiter, so stimmen auch die Arbeitsergebnisse? Zumindest mögen die MitarbeiterInnen zufrieden sein und so verringert sich die Gefahr, dass sie (innerlich) kündigen. Denn- so Daniel Colemann – „die Leute trennen sich nicht von einem Unternehmen, sondern von schlechten Chefs“.

Das Phantom der idealen Führungskraft...

Hat sie je irgendetwas erlebt? Auffallend oft ranken sich derartige Legenden um Personen der Zeitgeschichte oder aus grauer Vorzeit: Feldherrn, Religionsstifter, Genies... Gibt es „ewige Wahrheiten“, die uns auch heute helfen können, Führung gut zu gestalten? Was ist überhaupt gute Führung?

Moses Konzept, mit dem er das Volk Israel aus der ägyptischen Knechtschaft führte, hatte bemerkenswerte Kernelemente:

- er motivierte es, sein Schicksal selbst in die Hand zu nehmen
- er hielt auch nach 9 Katastrophen an seiner Vision fest und teilte sie mit den Menschen
- als erste Amtshandlung delegierte er einen Teil seiner Macht an seinen Vize Aaron
- auch als Führer brauchte er eine Führung: Gott, der ihm am Tag als Wolke und nachts als Feuersäule den Weg wies
- er versorgte seine Leute gut: mit Manna und Wachteln
- die komplette Unternehmensphilosophie passte auf zwei steinerne Seiten: die Zehn Gebote.

Erhard Glogowski¹ berichtet über **Karl den Großen**, wie er mittels fortschrittlicher Personalpolitik, durch schnelle Entscheidungen und schlanke Büro-

kratie sein Riesenreich mit ca. 7 bis 9 Millionen Menschen von wechselnden Pfalzen aus zu regieren vermochte. Aus seinen Verwaltungsgrundsätzen seien erwähnt:

- Umgib dich mit den tüchtigsten Leuten und behandle sie anständig!
- Umgib dich mit flexiblen Beamten!
- Behalte den Überblick und entscheide zügig!
- Stelle Verantwortlichkeiten klar!
- Entlohne durch Ehrbezeugungen!
- Kontrolliere regelmäßig die Außenstellen im Vieraugenprinzip! (Die Königsboten traten jeweils zu zweit auf.)
- Jedermann soll ermahnt werden, mit seinesgleichen in seinen Geschäften und Beruf in Eintracht zu leben.

Welch brillante Vorläufer für **Leitbilder und Managementkonzepte!** Heutige Leitbilder handeln zumeist von Genies und Idealzuständen und laufen gerade deshalb Gefahr, mit unserer erlebten Realität so ernüchternd wenig zu tun zu haben. Das macht sie gleichwohl nicht wertlos, weil sie auch als Leitplanken des sozialen Miteinanders fungieren. Zudem erlauben sie, über Entwicklungsziele von Organisationen und über die Wahrnehmung von Führungsleistung zu streiten. Und in diesem Zusammenhang stellt sich die wichtigere Frage:

Was macht **wirksame Führung** aus?

Wer führen will, muss sich selbst führen können. Dazu gehört auch und zuallererst, seinen eignen Arbeitsbeitrag am Gesamtergebnis wirksam zu gestalten. An einem Bürohaus in Zürich sind in wunderbarer Klarheit und Kürze folgende Grundsätze zu lesen: **How to work better**²

1. **Do one thing at a time** – Konzentriere dich auf das was dran ist!
2. **Know the problem** – Erkenne das Problem!
3. **Learn to listen** – Lerne zuzuhören! Andere haben ihre Sicht der Dinge, und ihre Wahrnehmung wird dir helfen zu verstehen. Eine Entscheidungslage ist selten klar, trotzdem muss

¹ FAZ v. 15.04.02

² Nach einem Bericht der Frankfurter Rundschau vom 02.10.1992 ist die Quelle hierfür eine asiatische Schusterwerkstatt.

eine Entscheidung getroffen werden. Ungeduld beim Zuhören gefährdet das Vertrauen.

4. **Learn to ask questions** – Lerne Fragen zu stellen! Wer fragt, der führt. Das Geheimnis des Erfolgs ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen. Und wer ohne Scheu und aus gleicher Augenhöhe fragt, erhält erstaunliche Antworten. Die meisten Mitarbeiter/innen haben eine schonungslose Analyse der Missstände ihres Bereiches im Kopf. Und wer dies beizeiten übt, wird auch keinen Kulturschock erleiden, wenn er neben seinen Mitarbeitern in einer Projektgruppe oder einem Qualitätszirkel auf gleicher Augenhöhe diskutieren soll...
5. **Distinguish sense from nonsense** – Unterscheide Sinn von Unsinn! So kannst du dich auf Wesentliches konzentrieren.
6. **Accept change as inevitable** – Akzeptiere Wandel als unausweichlich! Nur so kann Neues entstehen. Veränderungen sind kein Angriff auf den eigenen Arbeitsstil oder vergangene Entscheidungen. Beharrungsvermögen wird zum Vorstadium geistiger Windstille und trocknet den Innovationsstrom aus. Widme deine Energie der positiven Veränderung.
7. **Admit mistakes** – Toleriere Fehler und Irrtümer! Sie sind die Voraussetzung des Lernens. Entscheidend ist nicht, dass sie passieren, sondern wie mit ihnen umgegangen wird. Die erste Reaktion auf die Entdeckung eines Fehlers darf also nicht lauten „Wer war das?“ sondern „Was lernen wir daraus?“ Die Suche nach Sündenböcken vergibt die Lernchance. Auch eigene Fehler werden nicht vertuscht, sondern korrigiert. Fehler des Chefs sind Fehler des Chefs; nach außen sind Fehler der Mitarbeiter-innen auch Fehler des Chefs. Umgekehrt gilt: Erfolge der Mitarbeiter-innen gehören den Mitarbeiter-innen; Erfolge des Chefs gehören allen.
8. **Say it simple** – Sag es verständlich! Eine Vision, die sich nicht in maximal fünf Minuten erklären lässt, wird keine Unterstützung finden. Ein Protokoll, das viele Seiten umfasst, wird nicht klare Umsetzung zur Folge haben, sondern Verwirrung, bestenfalls Ermüdung oder Nichtbeachtung. Eine Sprache, die nicht die der Adressaten ist, wird nicht Verständnis und Vertrauen, sondern Distanz bewirken.
9. **Be calm** – Sei ruhig! Nicht jede Aufgeregtheit deiner Umgebung verdient Beachtung. Nicht operative Hektik ist gefragt. In der Ruhe liegt

die Kraft und entsteht Vertrauen. Dark clouds come and go...

10. **Smile** – Lächle! Sei freundlich und zugewandt.

Diese freundlichen Empfehlungen zu „beherzigen“, das heißt als eigene innere Wertmaßstäbe zu leben, dürfte schon eine erhebliche Wegstrecke zu anerkannter Führung ausmachen. Was gilt es darüber hinaus noch zu berücksichtigen?

Führungsarbeit lebt wesentlich auch von der **Zu-Mutung**, das heißt, (sich und) Mitarbeiter/innen zu positiven Herausforderungen ermutigen, damit sie die sich stellenden (nicht nur die gestellten!) Aufgaben selbständig ergreifen. „Der beste Führer ist der, bei dem die Menschen, am Ziel angekommen, sich fragen: Wozu haben wir ihn eigentlich gebraucht?“³

NIPSILD – Nicht in Problemen, sondern in Lösungen denken! Die meisten Verwaltungen (und Großorganisationen) sind Horte der Problemablagerung, weil zu wenig lösungsorientiert gedacht und noch weniger entschieden wird. Woran liegt das? Alle fühlen sich permanent in Abhängigkeiten von Dritten oder unterliegen den sogenannten Sachzwängen. Diese sind nicht von vornherein auszuschließen. Bedenklich wird diese Beobachtung aber dadurch, dass sie auch und besonders bei Entscheidungsträgern bis in höchste Etagen der Verantwortung festzustellen ist. Wer ist hier wessen Opfer? Und wer lenkt eigentlich, wenn nicht die „Führung“? Wirksame Führung erweist sich durch **verantwortliche Entscheidungen**, und zwar in **zügiger Frist**. Hiervon gibt es zwei wichtige Ausnahmen, in denen Sorgfalt vor Zügigkeit rangiert: Personalentscheidungen und die Festlegung von Entlohnungs- und Beurteilungssystemen. Denn diese Entscheidungen haben langfristige Auswirkungen auf die **Motivation** der Betroffenen. Seit Sprenger den „Mythos Motivation“⁴ erschüttert hat, dürfte es zur allgemeinen Auffassung gereift sein, dass in der Regel besondere „motivierende“ Maßnahmen entbehrlich sind, sondern vielmehr auf die Vermeidung demotivierender Bedingungen zu achten ist. Auf eine nachhaltig frustrierende Methode (oder ist es eine Geisteshaltung?) möchte ich hinweisen: Wenn ein „Auftraggeber“ sich seines Auftrags

³ Laotse

⁴ Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 17. Auflage 2002

nicht mehr erinnert oder erinnern will. Folgende Konstellationen sind denkbar:

Der „Gesetzgeber“ beschließt eine Regelung, gegen die sich alsbald oder auch später Widerstand regt. Dann ist sehr häufig zu beobachten, dass gerade Abgeordnete ihr Unverständnis oder gar Empörung über die Regelung äußern. Welche engagierte Umsetzung ist dann noch von den Mitarbeiterinnen zu erwarten? Oder eine Führungskraft erteilt einen Auftrag bzw. gibt ihre Zustimmung zu einem Vorschlag der Verwaltung. Später erinnert sie sich zu keinem Zeitpunkt dieses Auftrags (harmlose Variante), oder sie gibt eine gegenteilige Anweisung heraus und wird bei entsprechendem Hinweis „laut“. Diese „Führung“ hat ab dieser Phase ein gravierendes Problem. Der Höchststrafe auf der Demotivationskala kommt es gleich, wenn die Führungskraft sich gegenüber Dritten abfällig über den Auftrag oder die Ausführung äußert, manchmal gar im Beisein der Beauftragten.

Welche **Qualitätsstandards** für wirksame Führung kommen in Betracht? Qualität der Führungsarbeit wird daran gemessen,

- ob alle jederzeit wissen, worum es geht, und deshalb ihr Handeln danach ausrichten (Zielvereinbarungen mit beidseitiger Verbindlichkeit)
- ob die Handlungsspielräume angemessen sind und selbstständiges Mitdenken und Handeln ermöglichen
- wie offen Führungskräfte über Fragen der Führung kommunizieren – auch untereinander(!)
- wie Konflikte entstehen und gelöst werden
- wie mit Fehlern umgegangen wird
- welche Anreize zu kontinuierlicher Verbesserung bestehen und vor allem
- wie Mitarbeiterinnen ihre Führungskräfte einschätzen und darüber mit ihnen ins Gespräch kommen.

Dieser letzterwähnte Aspekt berührt einen Aspekt, der desto heikler werden kann, je höher in der Hierarchie und je länger Führungskräfte tätig sind: Die drohende **Isolierung und Vereinsamung**, die sie allmählich und unmerklich vom Rest des Unternehmens oder ihrer Organisation abkoppelt. Oberste Führungskräfte geraten allzu leicht in die Rolle des Königs – allerdings mit einem entscheidenden Nachteil: Die Rolle des Hofnarren ist vakant, und nur ihm war gestattet, Wahrheiten auszusprechen, die andere Personen den Kopf kosten würde. Zwar haben sich die Formen der Ungnade gewandelt,

Köpfe rollen heute nicht mehr. Das Problem besteht allerdings fort: Top-Führungskräfte unterschätzen in aller Regel das Ausmaß an vorausweisendem Gehorsam, Anpassung und Karrieristentum, das sie umgibt. Motto: Alle meckern, keiner sagt was... Helfen kann auch hier nur eine Umgebung, die durch die Führungsperson selbst aktiv ermutigt wird zu offener und ehrlicher Kommunikation. Außerdem braucht es regelmäßige personelle Erneuerung von außen statt ausschließlich inzüchtige Rekrutierung.

Mein **Fazit** zu der Ausgangsfrage: **Methoden** können zweifellos **helfen**, Führung wirksamer zu gestalten; **Persönlichkeit** zu entwickeln im inneren Dialog mit sich und im kritischen Dialog mit den Kollegen und Mitarbeitern **ist jedoch unverzichtbar**.

„Persönlichkeiten, nicht Prinzipien bringen die Zeit in Bewegung.“⁵

⁵ Oscar Wilde

Eine gute Führungskraft sein - persönliche und fachliche Weiterentwicklung ein (Arbeits-)Leben lang

Petra Massierer, Trainerin und Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung am InForM

Führungskompetenz – eine erlernbare Fähigkeit

Herr Sturm hat erst vor kurzer Zeit die Leitung der Abteilung übernommen. Aber schon jetzt konnte er deutliche positive Akzente setzen: Die Arbeitsatmosphäre hat sich entscheidend verbessert. Mit Hilfe von Gesprächen ist es ihm gelungen, in seinen Mitarbeitern neuen Elan zu wecken und einige seit langem bestehende zwischenmenschliche Probleme in der Abteilung zu klären. Die Kollegen sind begeistert davon, mit welchem Erfolg er die Interessen seines Bereiches gegenüber Dritten vertritt. Darüber hinaus beeindruckt er alle durch seinen Weitblick, seinen Ideenreichtum und sein Organisationstalent. Und bei all dem bleibt er auch in Stresssituationen souverän und bewahrt die Übersicht.

Bewundernswert, dieser Herr Sturm... Gelingt es Ihnen auch so scheinbar spielend, Ihre Führungsaufgabe zu bewältigen? Wenn Sie diese Frage mit "nein" beantworten, befinden Sie sich in guter Gesellschaft. Viele Vorgesetzte sind mit ihrer Leistung als Führungskraft nicht zufrieden, müssen oft mit Misserfolgen fertig werden und fühlen sich von ihrem Arbeitsalltag stark gefordert - und manchmal sogar überfordert. Und in der Tat sind viele (neue) Führungskräfte auf ihre Leitungsfunktion nicht ausreichend vorbereitet, da ihre Ausbildung in der Regel stark auf fachliche Aspekte ausgerichtet war. Genau wie die Fachkompetenz ist uns aber die Führungsqualifikation nicht in die Wiege gelegt worden, sondern muss durch einen Lernprozess erworben werden. Und dieser Lernprozess kostet Zeit und Energie.

Die richtigen Kandidaten zur Führungskraft machen

Das haben Sie sicher schon oft gehört: "Na, da ist mal wieder der beste Sachbearbeiter zur Führungskraft gemacht worden...", und die Verwaltung hat eine gute Fachkraft verloren und eine

schlechte Führungskraft gewonnen". Dieser Fall ist nur *ein* Beispiel für eine nicht bedarfsgerechte Personalauswahl und somit eine schlechte Platzierung eines Mitarbeiters. Die Gründe für diese Fehlentscheidung können sehr unterschiedlich sein:

Häufig ist *vor* der Personalauswahl nicht hinreichend geklärt worden, welche Anforderungen mit der Aufgabe verbunden sind. Auch wird der Stellenwert der Fachkompetenz in vielen Fällen immer noch überschätzt. Das heißt: Es gibt *kein* konkretes Anforderungsprofil.

Oft werden Personalentscheidungen auch unter starkem Druck getroffen. Wenn die Zeit fehlt, um eine fundierte Entscheidung zu treffen, kann es leicht passieren, dass wichtige Aspekte übersehen werden.

Manchmal spielen bei der Personalauswahl auch ganz andere Gesichtspunkte eine Rolle als die Suche nach einem Kandidaten, der zum Anforderungsprofil passt. Jemand musste "untergebracht" werden, oder es gab keine Möglichkeit auszuwählen, da nur *ein* Kandidat in Frage kam.

Oder das Auswahlverfahren war schlicht und einfach ungeeignet: Unvorbereitete Bewerbungsgespräche, in denen kaum Informationen ausgetauscht werden, veraltete Testverfahren oder nicht an den Anforderungen orientierte Standard-Assessment Center werden in vielen Organisationen nach wie vor eingesetzt.

Hat man erst einmal einen weniger geeigneten Kandidaten zur Führungskraft gemacht, dann wird es schwierig. Aber auch wenn ein geeigneter Kandidat gefunden wurde, kann man sich nicht entspannt zurücklehnen: Als Führungskraft wird man nicht geboren. Genauso wie die fachliche Kompetenz muss auch die Führungskompetenz erlernt werden. Es ist legitim und notwendig, sich für diesen Prozess Zeit zu nehmen und sich dabei Unterstützung zu suchen.

Was heute so schön "learning by doing" heisst, nannte man früher "man wächst mit seinen Aufgaben". Und diesen Wachstumsprozess gilt es zu gestalten:

Führungskraft sein - eine Aufgabe mit vielen Facetten

Eine Führungskraft zu sein bedeutet, in viele verschiedene Rollen schlüpfen:

Auch Führungskräfte sind nach wie vor **Fachkräfte**. Sie erledigen eine Vielzahl von Sachaufgaben und sind Entscheidungsinstanz für schwierige inhaltliche Fragen.

Darüber hinaus sind sie als **Organisator** dafür zuständig, dass die Arbeitsorganisation in ihrem Verantwortungsbereich - d.h. in ihrem eigenen und in dem ihrer Mitarbeiter - funktioniert. Arbeitsabläufe sind sinnvoll zu strukturieren, Arbeitsanweisungen zu treffen und die Aufgaben an bestimmte Personen zu delegieren.

Als **Informationsmanager** müssen Führungskräfte den Informationsfluss innerhalb ihres Bereiches und nach außen sicherstellen, als **Repräsentant** vertreten sie interne Interessen vor Ansprechpartnern aus anderen Fachbereichen, Kunden, Bürgern etc..

In ihrer Rolle als **Coach** und **Personalentwickler** ihrer Mitarbeiter liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter zu steuern, zu unterstützen und zu begleiten. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen vereinbaren Führungskraft und Mitarbeiter Ziele. Die Führungskraft erarbeitet gemeinsam mit dem Mitarbeiter dessen fachlichen und persönlichen Qualifikationsbedarf und leitet entsprechende Maßnahmen ein. Die Führungskraft hält die Fäden des Entwicklungsprozesses in der Hand und unterstützt und coacht den Mitarbeiter kontinuierlich.

Bei Problemen in ihrem Zuständigkeitsbereich tritt die Führungskraft als **Konfliktmanager** auf. Stehen organisatorische, personelle oder technische Veränderungen an, so ist es Aufgabe der Führungskraft, diesen Prozess als **Veränderungsmanager** aktiv zu gestalten und umzusetzen.

Die eigene Führungsqualifikation ausbauen

Um die vielschichtigen Rollen einer Führungskraft erfolgreich zu erfüllen, benötigen Sie eine ganze Reihe von Kompetenzen.

Es versteht sich von selbst, dass die **fachliche Kompetenz** ein wichtiger Aspekt ist. Sachverstand allein reicht aber nicht aus, da die **soziale** und die **unternehmerische Kompetenz** immer größere Bedeutung gewinnen. Nur wer es versteht, Kontakt zu anderen zu finden und diesen

aufrecht zu halten, mit anderen zu kooperieren und für eine gute Kommunikation - auch in schwierigen Situationen - zu sorgen, kann als Führungskraft Anerkennung finden. Ein überzeugendes persönliches Auftreten, Beharrlichkeit, Stressresistenz und Entscheidungsfähigkeit sind unabdingbar. Die Komplexität der Führungsaufgabe erfordert darüber hinaus starke analytische Fähigkeiten, Organisationsgeschick, Innovationskraft und die Fähigkeit zu wirtschaftlichem Denken.

Niemand ist so perfekt wie Herr Sturm. Und das muss auch nicht so sein, denn auch eine Führungskraft ist nur ein Mensch. Wichtig ist allerdings die Bereitschaft, an der eigenen Führungsqualifikation zu arbeiten. Dazu benötigen Sie vor allem viel Engagement und Eigeninitiative. Darüber hinaus ist eine aktive Auseinandersetzung mit der Aufgabe einer Führungskraft wichtig: Finden Sie für sich heraus:

- Mit welcher Rolle kann ich mich identifizieren, mit welcher (noch) nicht?
- Welche Aufgaben fallen mir leicht, und welche fallen mir schwer?
- Welche Kompetenzen will ich weiterentwickeln?
- Wer kann mich in diesem Entwicklungsprozess unterstützen?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen sind für mich sinnvoll?

Scheuen Sie sich nicht, Beratung und Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Erster Ansprechpartner ist dabei *Ihre* Führungskraft. Er oder sie hat *Ihnen* gegenüber die Rolle des Coachs und Personalentwicklers. Nehmen Sie Ihren Chef "in die Pflicht", und erarbeiten Sie gemeinsam ein Personalentwicklungsprogramm! Greifen Sie darüber hinaus Coaching- und Weiterbildungsangebote auf, und bilden Sie Netzwerke mit Kollegen in ähnlicher Situation, damit Sie sich gegenseitig beraten können.

In eine Führungsaufgabe hineinzuwachsen, ist ein Prozess, der Zeit erfordert und sowohl Erfolge als auch schwierige Situationen mit sich bringt. Auftauchende Hindernisse und Probleme sind völlig normal. Sie gehören zum Führungsalltag dazu. Die "Hürden" zu überwinden oder einzusehen, dass der gewählte Lösungsweg nicht optimal war, bringt Sie in Ihrem Entwicklungsprozess

voran. Darüber hinaus unterliegt die Arbeit als Führungskraft ständigen Veränderungen. Was im letzten Jahr noch eine effektive Maßnahme war, muss in diesem Jahr ggf. anders gemacht werden. Das ist zwar schwierig, macht aber auch den Reiz

der Führungsarbeit aus. Führungskraft zu sein, ist eine spannende Aufgabe, in der Sie sich sowohl beruflich als auch persönlich ständig weiterentwickeln können und müssen.

Mentoring macht Frauen Mut!

Petra Brackert, kontor 5 Konzepte und Beratung GmbH, Hamburg

Was ist Mentoring?

Ein altes Prinzip ist wieder aktuell: Mentoring. Zahlreiche große Unternehmen setzen Mentoring-Programme inzwischen zur Förderung ihres Nachwuchses ein, Mentoring gibt es für Existenzgründer, für Hochschulabsolventen, in Parteien und Verbänden. Es gibt unternehmensinterne Mentoring-Programme, Mentor und Mentee kommen aus dem gleichen Unternehmen. Es gibt die sogenannten Cross-Mentoring-Projekte, an denen sich immer mehr Unternehmen, Verwaltungen und Hochschulen beteiligen. In diesem Fall kommen Mentor und Mentee aus unterschiedlichen Institutionen.

Das Prinzip ist einfach: eine erfahrene Fach- oder Führungskraft, der Mentor oder die Mentorin, unterstützt eine weniger erfahrene Nachwuchskraft, die oder den Mentee, für eine begrenzte Zeit in ihrer/seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung. Der Mentor ist Zuhörer, Ratgeber, Coach und Kritiker zugleich. Ein guter Mentor zeichnet sich auch dadurch aus, dass er oder sie Spaß an der Förderung des Nachwuchses hat und bereit ist, die Mentee mit allen ihren Stärken und Schwächen zu akzeptieren. Denn im Mentoring geht es vor allem darum, der Mentee dabei zu helfen, den eigenen Weg zu finden, Karriererfallen und Stolpersteine zu vermeiden.

Wie sehr der oder die Mentee davon profitieren kann, hatte schon Odysseus erkannt. Stets auf Reisen konnte er sich der Erziehung seines Sohnes Telemachos nicht ausreichend widmen. Er vertraute auf seinen Freund Mentor und bat ihn, sich um den Knaben zu kümmern.

Mentoring ist eine geschützte, hierarchiefreie Partnerschaft auf Zeit. Ziel ist, im Unternehmen und in der Person des Mentors vorhandenes Wissen weiter zu geben. Denn kaum jemand hat heute noch ausreichend Zeit, um aus eigener Erfahrung zu lernen. Die Zeit, um in eine Führungsposition hineinzuwachsen, ist knapp.

Fragt man Männer, die es, wie man so schön sagt, "geschafft haben", so erfährt man, dass fast alle einen Mentor gehabt haben. Denn ohne diese Förderung wären sie nicht dort angekommen, wo sie heute sind. Die meisten haben sich auf informellen Wegen jemanden gesucht, den sie um Rat fragen konnten. Jemanden, von dem sie wussten, dass er sie fördern und befördern würde. Frauen tun sich da ungleich schwerer. Auch aus dem einfachen Grund, dass es noch nicht so viele Frauen in sehr guten Positionen gibt, die als Vorbilder und Förderer in Frage kommen. Auch ist es für viele Frauen noch nicht selbstverständlich, jemandem, der auch eine Frau ist, eine Chance zu geben. Für Männer ist das selbstverständlich.

Mentoring, ideal für Frauen?

Doch was zeichnet erfolgreiches Mentoring aus und wie können speziell Frauen davon profitieren? Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen BP AG, selbst lange als Mentor aktiv, beschrieb die Vorteile einmal folgendermaßen: "Mentoring bietet Frauen, die Chance vom Senior Management wahrgenommen zu werden." Denn viele Manager würden die Frauen meist nur "schnappschussartig erleben, bei einer Präsentation, beim Abliefern einer Auftragsarbeit oder beim zufälligen Gespräch." Mentoring bietet die Chance, einen ganzheitlichen Eindruck zu hinterlassen, mit allen Chancen und Risiken. Denn natürlich könne der Eindruck auch weniger positiv ausfallen.

Frauen sind meist bienenfleißig und arbeiten viel, kümmern sich aber viel zu wenig darum, ob ihre Leistung auch von den richtigen Stellen gesehen wird. Männer arbeiten anders, sie schauen zuerst darauf, ob es auch ausreichend Lorbeeren zu ernten gibt. Frauen freuen sich über ein gelungenes Projekt, eine erfolgreiche Arbeit. Dabei vergessen sie, an den entscheidenden Stellen im Unternehmen deutlich zu machen, wer eigentlich für den Erfolg verantwortlich ist. Stattdessen warten sie still und leise auf ein Lob, denn irgendwann wird ja mal einer bemerken, wie gut sie sind.

Mentoring macht Leistung unabhängig vom Geschlecht sichtbar. Solange sich Frauen selbst immer noch zu wenig zutrauen, sind Mentoring-Programme mit einem hohen Frauenanteil die Chance, bisher unentdeckte Fähigkeiten zu nutzen und Frauen den Weg in eine Fach- oder Führungsposition zu erleichtern. Es kommt oft vor, das Vorgesetzte während des Mentorings feststel-

len, wie viele gute Frauen sie in ihrem Unternehmen haben.

Mentoren können Frauen Fallstricke aufzeigen und sie animieren, ihre Leistung auch offensiv zu vermarkten. Die Gespräche machen Mut und können die Mentee vor Fehlern bewahren. Durch Mentoring-Partnerschaften können Türen geöffnet und Kontakte geknüpft werden.

Ein Grund, warum Mentoring für Frauen so wichtig ist: Es ist ein Instrument, das ihnen hilft, sich selbst besser zu vermarkten. Es ist ein großer Unterschied, ob der Mentor sagt: Sie sind gut, machen Sie das, arbeiten Sie an dem Projekt! Trauen Sie sich das zu! Oder eine Frau diese Entscheidung allein, mit dem Partner oder der Freundin fällt. Vor allem: Frauen sind bereit, diese "Ermunterung" anzunehmen. Sie sind bereit, sich von einem Mentor fördern und befördern zu lassen. Ohne sofort den Geruch von Protektion zu wittern.

Dazu das folgende, einfache Bild:

Ein Mentor verglich seine Aufgabe mit dem Halten einer Leiter. Er müsse dafür sorgen, dass die Leiter sicher steht, an der richtigen Stelle angelehnt ist und im richtigen Stockwerk endet. Klettern könne und würde seine Mentee allein.

Durch den Kontakt mit dem meist männlichen Mentor lernen Frauen, dass Macht auch eine menschliche Seite hat. Sie lernen die Spielregeln und informellen Netzwerke, nach denen die Organisation funktioniert, kennen. Und sind auch bereit, diese für das eigene Fortkommen zu nutzen. Der Personalleiter der West LB formulierte es einmal salopp: "... sie lernen, wie die Bank tickt!"

Mentoring verändert die Kultur

Umgekehrt profitieren natürlich auch die Mentoren von den direkten und ungeschönten Fragen ihrer Mentees. Besonders, wenn es um das Thema Familie, Karriere und Beruf geht. Da kommt schon mancher Mentor ins Grübeln, wenn er gefragt wird, wie er denn dieses Thema für sich gelöst habe. Und manch einem wird erst dank seiner Mentee deutlich, in welchem Spannungsfeld sich Frauen bewegen und vor welchen Problemen sie stehen.

Je länger und je öfter Mentoring-Programme in einer Organisation durchgeführt werden und je mehr Frauen daran teilnehmen, um nachhaltiger wird sich auch das Klima verändern. Und zwar einerseits in Richtung mehr Verständnis für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das bedeutet nicht nur familienfreundliche Arbeitszeiten, sondern auch zum Beispiel mehr Väter, die einen Teil der Elternzeit wahrnehmen.

Andererseits auch werden langsam aber sicher mehr Frauen in Fach- und Führungspositionen hineinwachsen. Und dort auch während einer Familienphase bleiben, bzw. sich weiter entwickeln. Und natürlich werden diese Frauen wiederum andere fördern und nach sich ziehen.

Hüten muss man sich aber vor der Vorstellung, am Ende eines Mentoring-Jahres würde die Führungsposition warten. Das stimmt nie. Es steckt viel Arbeit in einer Karriere und die Mentee muss sehr viel leisten. Darüber müssen sich Frauen im Klaren sein.

InForM: Seminarübersicht 2. Halbjahr 2002

<i>Datum</i>	<i>Seminarthema</i>	<i>Seite</i>
August		
19.- 20.	Erfolgreiche Handlungsstrategien entwickeln	192
21.	Bundesratsangelegenheiten, Gesetzgebungsverfahren	37
21.	Das Gleichstellungsgesetz	45
22.- 23.	Arbeits- und Tarifrecht - Grundkurs	52
22.- 23.	Das Balancing-Konzept - Spannungsfeld Beruf u. Familie	202
26.	Konfliktklärung und Konfliktmoderation für GB	190
26.- 27.	Erfolgreich leiten, planen und beraten - Langzeit-FB Teil 2	227
26.- 27.	Gestaltung von Internet-Seiten	258
26.- 27.	Besprechungen professionalisieren oderstreichen!	164
27.	Einführung in die Doppelte Buchführung - Vertiefungskurs	82
28.- 30.	Kommunikative Kompetenz am Arbeitsplatz	182
28.- 30.	Konfliktmanagement für PR - Konflikte verstehen/mod.	221
September		
02.- 03.	Tabellenkalkulation mit EXCEL 2000 - Grundkurs	249
02.- 03.	Basiswissen Europa	235
04.	Das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz	58
02.- 04.	Argumentation und Gespräch - Einführung in die rhetorische Kommunikation	177
05.	Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement	97
05.- 06.	Verbesserung der Kundenorientierung	103
06.	10 Jahre nach Beginn - Ist die Verwaltungsreform gescheitert?	152
05.- 06.	Stiftungsrecht	0
09.	Haftungsansprüche für und wider die öffentliche Hand	49
09.- 10.	Veränderung als Führungsaufgabe-Modernisierung der LV	148
09.- 10.	Sachgerechte Eingruppierung	54
09.- 10.	Einführung in das Internet	257
10.	Kabinetts-/Landtagsangelegenheiten, Kleine/ Große Anfragen	38
09.- 11.	Emotionale Intelligenz - Führen mit Herz und Verstand	140
12.	Die Strukturfonds der Europäischen Union	238
11.- 13.	Mitarbeiter-/Kundenbefragung als Instr. gezielter Org.-Entw.	108
19.- 13.	Aufstieg in den gehobenen Dienst Teil I	123
12.- 13.	Reisekostenrecht - Einführungs- und Grundkurs	59
16.- 17.	Kreativität - Mut zu neuen Wegen	161
17.	Einführung in das neue Disziplinarrecht	50
18.	Rechtsmethodik für Nichtjuristen - Aufbaukurs	34
16.- 18.	Argumentation und Gespräch - Aufbauveranstaltung, Training	178
18.- 19.	Power-Talking - Gelassen in schw. Situationen Teil I	204
18.- 19.	Benchmarking - von den Besten lernen	150
19.	Beamten- und Laufbahnrecht in der Praxis	48
19.	Ostseekooperation	237
20.	Beteiligung der Beschäftigten	216
23.	Einstellung und Beschäftigung von Schwerbehinderten	212
23.- 24.	Wer stimmig ist wird auch gehört - Stimmtraining	158
23.- 25.	Personalversammlung - leicht gemacht!	211
24.- 26.	Aufgabenerledigung - effektiv und effizient	160
25.- 27.	Entwicklung von Führungskompetenz, Information - Basiskurs	143
25.- 27.	Qualitätsmanagement - Veränderungen effektiv gestalten	98
25.- 27.	Gestaltung von Internet-Seiten für Anfängerinnen	201
30.	Öffentliches Vergaberecht (supranational) - Aufbaukurs	36
30.- 01..10.	Einblicke in die Kommunikationspsychologie	183
30.- 02.10.	Einführungsseminar für Assistenzkräfte	122
Oktober		
07.- 08.	Datenbank ACCESS 2000 - Grundkurs	251
07.- 09.	Psst....schon gehört? - Öffentlichkeitsarbeit des PR	224
09.	Aufsichtspflicht und Haftung in Kindertagesstätten	65
07.- 09.	Verwaltungsenglisch - Red Tape - No Problem Teil I	240
08.- 10.	Rhetorik, Kommunikation, Gesprächsf. für Frauen - AK	199
10.	Altersteilzeitarbeit im Tarifbereich	56
10.	Grundlagen der Volkswirtschaftslehre	83
29.	Ärger und Kritik-Training zum Umgang m. ärg. Situationen	191
29.- 30.	Alkohol am Arbeitsplatz-Soz. Hintergründe/arbeitsr. Maßn.	124
30.	Evaluation betrieblicher Veränderungsprozesse	217
29.- 31.	Empowerment f. Frauen im Beruf, weg v. Defizit -Ansatz	197
30.- 31.	Erfolgreich leiten, planen und beraten - Langzeit-FB Teil 3	227
31.- 01.10.	Bewerbertraining - Mobilität in der öffentlichen Verwaltung	115
31.- 01.10.	Arbeits- und Tarifrecht in der Praxis - Aufbaukurs	53

<i>Datum</i>	<i>Seminarthema</i>	<i>Seite</i>
November		
04.	Dienst- und Beschäftigungszeiten	120
04.	Outlook 2000 - Einführung	247
04.	Kommunale Haushaltsanalyse	90
05.	Workshop Europarecht	236
05.- 07.	Die Beratungsqualifizierung des Personalsachbearbeiters	117
05.- 07.	Gemeinsam zum Ziel - Teamarbeit erfolgreich gestalten	166
08.	Electronic-Government - was steckt hinter d. Schlagwort?	219
06.- 08.	Optimierung des Informationsflusses in Behörden	170
06.- 08.	Effektive Führung d. Motivierung u. Entwickl. d. Personals	137
11.	Was ist Supervision?	127
11.	Power-Talking - Gelassen in schw. Situationen Teil II	204
12.	Verwaltungssprache - bürgernah!	109
11.- 12.	Zielgerichtete Internet -Recherche	259
11.- 13.	Konfliktbewältigung durch Kommunikation - Aufbaukurs	181
13.- 14.	Modernisierung der Landesverwaltung - Grundlagen	96
13.- 15.	Assessment-Center als Instrument der Personalauswahl	114
14.- 15.	Entwicklung v. Führungskompetenz, Information-Vertief.	144
14.- 15.	Bilanzerstellung und Bilanzanalyse - Prakt. Anwendung	80
18.- 19.	Verwaltungsenglisch - Red Tape - No Problem Teil II	240
18.- 20.	Teams erfolgreich leiten	225
18.- 20.	Argumentation für Gespräche/Gesprächsleitung - Training	179
22.	Das Gleichstellungsgesetz in der Praxis	193
21.- 22.	Reisekostenrecht - Aufbau- und Praxiskurs	60
25.	Korruption - hinnehmen oder handeln?	63
25.- 26.	Städtepartnerschaften	239
25.- 26.	Tabellenkalkulation mit EXCEL 2000 - Aufbau	250
28.- 29.	Probleme richtig und auch einmal anders anpacken	156
28.- 29.	Grundsätze des Haushaltsrechts des Landes SH	87
Dezember		
02.- 03.	Datenbank ACCESS 2000 - Aufbaukurs	252
02.- 04.	Veränderungsmanagement - Modernisierung konkret	149
03.- 04.	Beobachter-Schulung Assessment-Center	141
04.- 06.	Erfolgreich leiten, planen und beraten - Langzeit-FB Teil 4	227
05.- 06.	Kassenwesen	88
10.- 11.	Wirtschaftlichkeitsrechnungen	84
09.- 11.	Freiräume schaffen - durch besseres Zeit-/Selbstmanagement	155
12.- 13.	Vorträge und Präsentationen - Aufbaukurs	163
12.- 13.	Zeit -, Fristverträge/Begründung, Beendigung von Beschäftigungen	55
11.- 13.	Aufstieg in den gehobenen Dienst Teil II	123

Das vollständige Fortbildungsprogramm zu den jeweiligen Veranstaltungen erfahren Sie im Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung an der Verwaltungsfachhochschule Altenholz,
Rehmkamp 10, 24161 Altenholz.
Sprechen Sie mit uns, wir beraten sie gern?

- **Telefon: 0431/3209** **-130 -131 -132 -119 -118**
- **Telefax: 0431/3209** **-117**
- **E-mail: inform@vfh-sh.de**
- **www.vfh-sh.de/inform/inform.html**

Umsetzung von Gender Mainstreaming als neue Führungsaufgabe

Britta Thege, Fachhochschule Kiel, Institut für Frauenforschung und Genderstudien

Gender Mainstreaming in der EU

1996 schlug die EU-Kommission Gender Mainstreaming⁶ als innovative Handlungsmaxime für alle EU-Behörden unter dem Leitgedanken „Einbindung der Chancengleichheit in sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen der Gemeinschaft“ vor und forderte alle EU-Staaten auf, Gender Mainstreaming einzuführen.⁷ Dem Ansatz zugrunde liegt die Erkenntnis, dass es keine geschlechtsneutrale Politik gibt. Gender Mainstreaming ist sowohl *Grundsatz* als auch *Methode*, den geschlechtsspezifischen Ansatz in *alle* Politikfelder, Konzepte und Prozesse mit dem Ziel der Gleichstellung bzw. Chancengleichheit einzubringen.

Der Sachverständigenbericht für den Europarat von 1998 definiert Gender Mainstreaming wie folgt:

„Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse, mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteurinnen und Akteure den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen.“

⁶ Englische Unterscheidung von ‚sex‘ = biologisches Geschlecht und ‚gender‘ = soziales/kulturelles Geschlecht; *Mainstreaming*: dt.: „Hauptstrom“, im übertragenen Sinne: entlang eines Standards handeln.

Als neues Konzept setzte sich der Begriff mit der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking 1995 durch. Aus der internationalen Frauenpolitik kommend, hat sich der englische Begriff mittlerweile in der EU etabliert.

⁷ Auf EU-Ebene wurde Gender Mainstreaming zunächst im „*Mittelfristigen Aktionsprogramm für die Chancengleichheit von Männern und Frauen*“ (4. Aktionsprogramm, 1996 – 2000) umgesetzt, das derzeit neue mit 50 Millionen Euro geförderte Programm ist die „*Rahmenstrategie der Gemeinschaft zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern*“ (5. Aktionsprogramm, 2001-2005). Die Kommission hat darin folgende fünf Handlungsfelder identifiziert: 1. Förderung der Geschlechtergleichstellung im Wirtschaftsleben; 2. Förderung einer gleichen Beteiligung und Vertretung; 3. Förderung eines gleichen Zugangs zu sozialen Rechten sowie eines gleichen Genusses der sozialen Rechte für Frauen und Männer; 4. Förderung der Geschlechtergleichstellung in Bezug auf die Rechte als Bürgerinnen und Bürger; 5. Förderung der Veränderung von Geschlechterrollen und Stereotypen.

Vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies, die Frage nach den Auswirkungen auf die unterschiedlichen Lebenssituationen von Männern und Frauen zu stellen. Als Instrument wurde der „*Leitfaden zur Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen*“ (1998) entwickelt, der beschreibt, wie bestehende Unterschiede zwischen Frauen und Männern im jeweiligen Politikfeld erfasst werden können und der Kriterien für die Bewertung geschlechtsspezifischer Auswirkungen⁸ aufstellt. Auf EU-Ebene ist Gender Mainstreaming in die wichtigsten Gemeinschaftsinitiativen, die Strukturfonds und die Beschäftigungspolitischen Leitlinien, integriert worden. Die Kommission legt jährlich einen Bericht zur Chancengleichheit von Frauen und Männern vor.

Mit dem *Amsterdamer Vertrag* wurde Gender Mainstreaming 1999 kraft Gesetz (vor allem durch die Artikel 2 und 3) für alle EU-Mitgliedstaaten verpflichtend gemacht. Am längsten und bisher fortschrittlichsten setzen die skandinavischen Länder Gender Mainstreaming um.

Die deutsche Bundesregierung erkannte in ihrem Beschluss vom Juni 1999 Gender Mainstreaming als durchgängiges Leitprinzip des Regierungshandelns (bzw. des Handelns auf allen politischen Ebenen) an. Um das Ziel zu erreichen, Gender Mainstreaming als Handlungsroutine in alle Ressorts zu implementieren, wurden

1. eine interministerielle Arbeitsgruppe auf Leitungsebene zur Verbesserung der Gleichstellung unter Federführung des BMFSFJ eingerichtet.⁹
2. ein Kriterienkatalog, der auf stärkere Berücksichtigung von geschlechtsspezifischen Fragen in der laufenden Arbeit und Maßnahmenplanung der Bundesregierung hinwirkt, entwickelt.

Umfangreiche Regierungsprogramme, die den Gender Mainstreaming Gedanken bundesweit umsetzen und durch verschiedene Schwerpunkte, Maßnahmen, Projekte und Initiativen fördern, sind das

⁸ wie Rechte, Ressourcen, Partizipation, Werte und Normen.

⁹ Die Arbeitsgruppe hat sich im Mai 2000 unter Beteiligung aller Ressorts konstituiert und ihre Arbeit aufgenommen.

- Programm „Frau und Beruf“
- Aktionsprogramm der Bundesregierung "Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts".

Gender Mainstreaming ist Teil der Bundes- wie auch Landes- und Kommunalpolitik. In Schleswig-Holstein erfolgt die Umsetzung über die Initiative ZIEL (Zukunft im eigenen Land), dem Dach der Förderungen aus den EU-Strukturfonds für das ‚Regionalprogramm 2000‘, ‚Arbeit für Schleswig-Holstein 2000‘, ‚Zukunft auf dem Land‘.

Gender Mainstreaming als Führungsaufgabe

Gender Mainstreaming stellt eine Erweiterung der bisherigen Frauenpolitik dar, spezielle Frauenfördermaßnahmen wurden damit aber *nicht* verzichtbar (dualer Ansatz). Unterschiede betreffen die *beteiligten Akteure/innen* und *konzeptionellen Ansatzpunkte*: Während in der traditionellen Gleichstellungspolitik Expertinnen (z.B. Frauenbeauftragte) Lösungen für einzelne konkrete Problemstellungen entwickeln, setzt Gender Mainstreaming demgegenüber bei allen politischen Entscheidungen und EntscheidungsträgerInnen an (vgl. Definition).

Neu ist: Gender Mainstreaming

- ist eine *Top-Down-Strategie* und damit *Führungsaufgabe*,
- berücksichtigt beide Geschlechter und sieht Entwicklungsbedarf nicht ausschließlich bei den Frauen,
- zielt darauf ab, diskriminierende gesellschaftliche Strukturen, die die Ungleichbehandlung von Frauen und Männern reproduzieren, systematisch zu verbessern,
- geht systematisch mit vorgegebenen Methoden und Instrumenten vor,¹⁰

¹⁰ Für den Entscheidungsprozess und die Kontrolle der umgesetzten Entscheidung schlagen *Tondorf et al* eine Methode bzw. ein systematisches Vorgehen in sechs Schritten vor: 1. Definition der gleichstellungspolitischen Ziele (Soll-Zustand); 2. Analyse der Probleme der Betroffenen (Hemmnisse); 3. Entwicklung von Optionen; 4. Analyse der Optionen und Entwicklung eines Lösungsvorschlags; 5. Umsetzung der getroffenen Entscheidung; 6. Erfolgskontrolle und Evaluation. Instrumente, die in den verschiedenen Phasen des Prozesses eingesetzt werden können, sind *analytische* (wie Statistiken, Erhebungen, Prognosen, Kosten-Nutzen-Analysen, Forschung) sowie

- bringt eine neue Qualität in politische Maßnahmen, da die vermeintliche Geschlechtsneutralität von Politik in Frage gestellt wird und unbeabsichtigte negative Effekte einer Maßnahme auf die Geschlechter bewusst reflektiert werden,
- dient der Verbesserung von (politischen) Entscheidungsprozessen.

Die Erfahrungen vor allem aus Schweden haben gezeigt, dass für eine erfolgreiche Umsetzung von Gender Mainstreaming *Voraussetzung* ist, dass

- die Führungsebene den Gleichstellungsgedanken unterstützen muss, erst durch ihr sichtbares Engagement kann eine breite Akzeptanz bei allen Mitarbeitern/innen erreicht werden (top-down).
- Gender Mainstreaming auf Wissen basieren muss und nicht auf persönlichen Erfahrungen des/der Einzelnen.

Umgekehrt ist der *Erfolg* des Umsetzungsprozesses *gefährdet*, wenn es bei den beteiligten Akteuren/innen fehlt an

- Engagement - Gender Mainstreaming wird dann zu einer reinen Formalität bzw. verschwindet als Thema von der Agenda.
- Wissen über Fragen der Geschlechterungleichheit - wie es in den meisten Organisationen, insbesondere bei den männlichen Beschäftigten, noch der Fall ist.

Führungskräften kommt also eine besondere Rolle zu. Es bedarf spezieller *Gendertrainings*, um die Führungskräfte mit den neuen Anforderungen vertraut zu machen.¹¹

Bisher verlangte die Führung und Entwicklung einer Organisation Fachkompetenz, Methodenkompetenz und soziale Kompetenz. Für die ernst-

pädagogische Techniken und Methoden (wie Schulungen, nachbetreuende Besprechungen, Broschüren, Leitfäden).

¹¹ In Schweden gab es auf Regierungsebene eine Reihe von Seminaren, zu der alle MinisterInnen, alle PressesprecherInnen, StaatssekretärInnen sowie ihre Vertretungen, die schwedischen Bischöfe und Bischöfinnen, VizekanzlerInnen aller Universitäten, die führenden regionalen BeamtenInnen sowie alle GeneraldirektorInnen der großen Behörden verpflichtet waren. Der Premierminister selbst nahm am ersten Seminar teil.

hafte und engagierte Umsetzung des Gender Mainstreaming Gedankens ist eine neue Kompetenz, nämlich *Genderkompetenz*, notwendig, wenn eine Organisation in Zukunft modern gestaltet und geführt werden soll.

Eine Qualifizierung und Sensibilisierung von Führungskräften für Genderfragen, die die Genderkompetenzen von Frauen und Männern entwickelt, sollte daher auf Wissensaufbau, Einstellungsveränderungen und Verhaltensinnovationen zielen, z.B. durch

- Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für das Ausmaß und die Art der geschlechtsspezifischen Ungleichheiten in Beruf und Gesellschaft und die Folgen traditioneller Frauen- und Männerrollen.
- Identifizierung geschlechterpolitischer Handlungsfelder und Erkennen gleichstellungsrelevanter Aspekte in der eigenen Arbeit.
- Anwendung von Methoden und Verfahren zur Einbeziehung von Gender-Kompetenz in das alltägliche (Verwaltungs-)Handeln.

Das Personalentwicklungsseminar für Führungskräfte - Eine Kollegin berichtet über ihre Erfahrungen

Silke Duda, Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie des Landes Schleswig-Holstein

Schleswig-Holstein hat ab 1999 eine besondere Personalentwicklung für Führungskräfte konzipiert. Kernelement ist ein zweitägiges Personalentwicklungsseminar. In den Seminaren können Führungspotenziale sowie individuelle Stärken und Schwächen systematisch und in kurzer Zeit erkannt werden. Das Verhalten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird losgelöst vom beruflichen Alltag in verschiedenen Führungssituationen von externen Moderatorinnen und Moderatoren (Psychologen) sowie dafür speziell geschulten Beschäftigten beobachtet und an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zurückgemeldet. Im Anschluss an das Personalentwicklungsseminar werden Fördermaßnahmen mit der Dienststelle verabredet.

In der Zeit von November 1999 bis Mai 2000 wurden sechs Personalentwicklungsseminare erprobt und evaluiert. Insgesamt haben an der Erprobungsphase 25 Teilnehmerinnen und 22 Teilnehmer aus den

Ministerien und nachgeordneten Bereichen teilgenommen. Zu der Teilnehmergruppe gehörte auch Dr. Silke Duda aus dem Ministerium für Justiz, Frauen, Jugend und Familie. Sie ist dort gegenwärtig als Referatsleiterin in der Abteilung Kinder, Jugend und Familie tätig.

Frau Dr. Duda berichtete in einem Interview mit Brigitte Richter, Leiterin des Projektes, über ihre Erfahrungen vor, im und nach dem Personalentwicklungsseminar.

Frage 1: Sie haben im letzten Jahr an einem Personalentwicklungsseminar teilgenommen. Welche Beweggründe haben dazu geführt?

Ich habe die Konzeption der Landesregierung zur Modernisierung der Verwaltung und in diesem Zusammenhang auch die Überarbeitung vorhandener und die Einführung neuer Personalentwicklungsinstrumente in meiner früheren Funktion als Referatsleiterin in der Frauenabteilung mehrere Jahre begleitet. Der Ansatz zur Neubeziehungsweise Umgestaltung des Personalentwicklungskonzeptes in der Landesverwaltung war mir also vertraut und ich

vertraut und ich hielt dieses Vorhaben für sehr interessant.

Interessant und wichtig fand ich dies vor allen Dingen, weil die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung vor zum Teil deutlich veränderte Anforderungen stellen. Dies gilt natürlich auch für Führungskräfte beziehungsweise für Führungskompetenzen. Das Personalentwicklungskonzept der Landesverwaltung greift diese neuen Herausforderungen auf. Als Ziele wurden genannt, das Leistungs- und Befähigungspotential aller Beschäftigten im Landesdienst zu erkennen und zu erhalten und die Beschäftigten verwendungs- und entwicklungsbezogen unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Zielsetzungen zu fördern. Darüber hinaus wurde die Förderung der Zusammenarbeit, eine stärkere Teamorientierung und partizipative Führungsstile hervorgehoben.

Diejenigen, die 1999 schon als Führungskräfte tätig waren, erinnern sich vielleicht noch an die zweitägige Schulung, die wir alle in diesem Zusammenhang erhalten haben. Wir haben uns damals mit vier Führungsinstrumenten auseinandergesetzt, das waren die "Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung", das war ein "Anforderungsprofil für Führungskräfte", das war das "Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch" und die "Rückmeldung für Führungskräfte". Später haben wir uns dann innerhalb der Ressorts mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit diesen neuen Instrumenten gemeinsam vertraut gemacht.

Ich weiß wohl, dass dieser neue Personalentwicklungsansatz und die Schulungen aus den unterschiedlichsten Gründen seinerzeit auf geteilte Zustimmung stießen. Für mich persönlich habe ich jedoch recht viele Anregungen und Anstöße mitnehmen können. Die Erprobung dieser Instrumente war spannend und konstruktiv. Gerade auch mit dem Instrument "Rückmeldung für Führungskräfte" konnte ich neue Erfahrungen sammeln.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen erreichte mich Anfang des letzten Jahres die Anfrage, ob ich bereit sei, an einem Personalentwicklungsseminar teilzunehmen. Ich fand das spannend und habe mich nach einigen Überlegungen und auch Diskussionen mit Kolleginnen und Kollegen dazu bereit erklärt. Überlegt und diskutiert habe ich

insofern, als es sich zunächst um ein Personalentwicklungsseminar in der Erprobung handelte, deren Ergebnisse und natürlich auch deren Teilnehmerinnen und Teilnehmer doch in einem gewissen Mittelpunkt standen.

Ich habe überlegt, ob ich mir "den Stress antun möchte" - wie eine Kollegin formulierte - mein Führungsverhalten auf dem Prüfstand stellen zu lassen. Zur Teilnahme gemeldet habe ich mich dann schließlich, weil bei mir der Gedanke überwog, dass es sich um eine Chance zur Optimierung handele. Wann hat man schon Gelegenheit, so konkrete Hinweise und Anregungen über das eigene Führungsverhalten zu erhalten.

Natürlich bieten auch Führungskräfteseminare vielfältige Informationen. Eine so konkrete und intensive Reflexion im Rahmen einer Vielzahl von Übungen und Rollenspielen wird jedoch in der Regel in Führungskräfteseminaren nicht geboten. Ich hatte die Chance, mein Führungsverhalten doch recht umfassend auf den Prüfstand zu stellen und damit die Gelegenheit, meine diesbezüglichen Kompetenzen zu optimieren.

Frage 2: Was hat Ihnen nun im Nachhinein betrachtet das Seminar gebracht? Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt?

Also, zunächst einmal muss ich sagen, dass es äußerst aufregend für mich war, an dem Seminar mit sieben weiteren Personen teilzunehmen. Wir haben zwei Tage lang die unterschiedlichsten Aufgaben erhalten. Bei einem überwiegenden Teil davon handelte es sich um Rollenspiele wie zum Beispiel das Führen eines schwierigen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs oder auch das Leiten einer Besprechung.

Genauso wichtig wie das Seminar selbst waren für mich die nachbereitenden Gespräche, in denen mir dezidiert die Eindrücke der Beobachtergruppe erläutert wurden.

Im Nachhinein betrachtet muss ich feststellen, dass sich mir eine einmalige Gelegenheit geboten hat, meine Führungskompetenzen zu reflektieren und zu bereichern – auch wenn es ziemlich "stressig" war. Ich habe viel über meine Stärken

erfahren und ich habe natürlich auch erfahren, in welche Richtung ich mein Führungsverhalten noch weiter ausbauen könnte.

Und schließlich konnte ich aufgrund der Rückmeldungen aus dem Personalentwicklungsseminar meine Planungen zu künftigen Fortbildungen beziehungsweise Führungskräfteseminaren noch gezielter vornehmen.

Frage 3: Welche Erfahrungen, die Sie vor über einem Jahr gemacht haben, wirken bis heute fort?

Ich habe mir damals in den nachbereitenden Gesprächen zu diesem Seminar recht ausführliche Aufzeichnungen gemacht.

Ich denke, das war entscheidend. Ansonsten wäre ein ganzer Teil meiner Erfahrungen und Erkenntnisse wieder in Vergessenheit geraten - im Alltagsgeschäft untergegangen. Im Arbeitsalltag, das heißt wenn "alles läuft", beziehe ich mich wenig konkret auf diese Erfahrungen. Aber in kniffligen Situationen greife ich doch schon mal zu diesen Notizen. Und an dieser Stelle sind sie bis heute sehr hilfreich. Bestimmte Verhaltensweisen, zum Beispiel zu hoch geschraubte Ansprüche, tauchen natürlich in Stresssituationen sehr viel eher auf als in Situationen, die gelassen zu meistern sind. Und gerade in diesen Stresssituationen kommt es natürlich darauf an, sich den eigenen Kompetenzen, Stärken und auch Grenzen besonders bewusst zu sein. Hierbei haben meine Aufzeichnungen mir schon das eine oder andere Mal gute Dienste geleistet.

Frage 4: Was wünschen Sie sich für Ihre zukünftige Arbeit?

Ich wünsche mir, dass diese Erfahrungen noch lange nachwirken und dass es immer wieder Gelegenheiten geben wird, die eigenen Führungskompetenzen vor dem Hintergrund sich auch künftig verändernder Anforderungen weiterzuentwickeln.

Frau Dr. Duda, ich danke Ihnen für das interessante und aufschlussreiche Gespräch.

Change und Chance – Skizze einer Personalabteilung der Zukunft –

*Dr. Silke Wenzel ist Leitende Beraterin bei der
CSC Ploenzke Akademie in Hamburg*

Verwaltung 2010 – Was bedeutet das für
das Personalmanagement 2010? Wie sieht
sie aus - die Personalabteilung des öffent-
lichen Sektors der Zukunft?

Trends

Auf die Frage, welchen Stellenwert und
welche Aufgaben die Personalabteilungen
der Zukunft übernehmen, geben verschie-
dene aktuelle Studien und Praxisbeispiele
Antwort.

Die **Deutsche Gesellschaft für Personal-
führung e.V.** (DGFP) kommt in dem
Werkstattbericht des Arbeitskreises „Per-
sonalfunktion der Zukunft“ zu dem Er-
gebnis, dass die Mitarbeiter der Personal-
abteilung zukünftig diverse Rollen über-
nehmen. Sie reichen vom Wert-
schöpfungs-, Kompetenz-, Prozess- und
Konfliktmanager über den Wertevermitt-
ler und Gestalter der innerbetrieblichen
Sozialpartnerschaft bis zum Manager des
Wandels (vgl. Peuntner, 2001; Abb. 1).

Das Personalmanagement steht vor vier
zentralen Herausforderungen:

- Management des Wandels, d.h. Initi-
ierung und professionelle Begleitung
der Mitarbeiter und Führungskräfte
bei Veränderungsprozessen.
- Kompetenzmanagement, d.h. Auf-
nahme relevanter Entwicklungen und
Sicherstellung einer schnellen
Verbreitung der erforderlichen Kom-
petenzen.
- Instrumentenmanagement, d.h. Be-
herrschung und Entwicklung schla-
cker und wirkungsvoller Werkzeuge
für das operative Personalmanage-
ment.
- Wertschöpfungsmanagement, d.h.
unternehmerische Ausrichtung in al-
len Bereichen des Personalmanage-
ments.

Der Trend in Richtung unternehmerischer
Ausrichtung erhält zusätzliches Gewicht
durch erste erfolgreiche Ausgründungen
ganzer Personalabteilungen. Der **Human
Resources Management Award 2000**
ging an die Kempfer & Kolakovic Perso-
nalmanagement GmbH.

Die komplett outgesourcte und rechtlich
verselbständigte Personalabteilung der
Jenoptik AG erbringt die gesamte Palette
des Personalmanagement für die Holding-
Zentrale, die Konzerntöchter und externe
Unternehmen (vgl. Fahrig, 2001, S. 53).

Wunderer/Dick haben in ihrer Studie
41 Personalexperthen aus schweizerischen
Unternehmen zum Thema „Personalma-
nagement – Quo vadis?“ befragt und Ent-
wicklungstrends bis 2010 abgeleitet. Die
Personalabteilung avanciert über „zur
unternehmensinternen Beratungsabtei-
lung“ (Wunderer/Dick, 2000, S. 213).

Für die Rollen und Kompetenzen des
Personalmanagers 2010 bedeutet dies,
dass „Strategischer Partner“ und „Change
Agent“ neue Rollenschwerpunkte bilden
bei gleichzeitiger Beibehaltung traditio-
neller Personalaufgaben, wie Personal-
betreuung und -administration. Allerdings
erwarten die Befragten Defizite in der

unternehmerischen Kompetenz der Personalverantwortlichen (vgl. Wunderer/Dick, 2000, S. 226).

Die Studien der DGFP und von Wunderer/Dick sowie das Beispiel der Jenoptik AG weisen weitgehend übereinstimmende Trends für die Personalabteilung der Zukunft auf. Sie gehen in Richtung

- Marktfähigkeit der personalwirtschaftlichen Leistungen,
- Personalabteilung als strategischer Partner für die Unternehmensleitung,
- professioneller Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente und
- Begleitung von Veränderungsprozessen durch die Personalabteilung als interner Berater.

Transfer

Doch gelten diese Entwicklungstrends auch für den öffentlichen Sektor?

Die Diskussion um den Ansatz des New Public Management (NPM) und um das Neue Steuerungsmodell weisen darauf hin.

Der Trend zur unternehmerischen Ausrichtung personalwirtschaftlicher Aktivitäten geht beispielsweise Hand in Hand mit der Forderung, verstärkt marktorientierte und **betriebswirtschaftliche Steuerungselemente** einzusetzen. Ziel ist es, Standardleistungen, wie Personaladministration, -betreuung und -abrechnung zu marktüblichen Konditionen hinsichtlich Preis und Qualität anzubieten. Nur auf diese Weise werden die Leistungen dauerhaft in der Personalabteilung verbleiben und nicht an externe Outsourcing-Anbieter ausgelagert werden.

Hier entstehen erhebliche Chancen für zentralisierte Besoldungs- und Beziegestellen, die Größenvorteile und spezifische Verwaltungskennnisse nutzen und in wirtschaftliches Handeln rund um administrative Aufgaben des Personalmanagement umsetzen könnten.

Die Trends in Richtung Kompetenzmanagement und Management des Wandels lassen sich mit Forderungen des NPM nach **Leistungstiefenoptimierung** in Verbindung bringen. Anders ausgedrückt: Für die Personalabteilungen ist die Zeit gekommen, ihre Leistungstiefe zu optimieren und ihr Dienstleistungsspektrum beispielsweise in folgende Richtungen zu erweitern.

- Personalmanagementstrategie, d.h. Beratung der Verwaltungsleitung bei der Frage, welchen Stellenwert das Personal als Erfolgsfaktor zum Fortbestand und zur Weiterentwicklung der Organisationseinheit hat.
- Change Management, d.h. Konzeption, Initiierung und Begleitung von komplexen Veränderungsprozessen.
- Kompetenzmanagement, d.h. Schaffen von Rahmenbedingungen für die Weitergabe von Wissen und Verknüpfung mit den Instrumenten der Personalentwicklung.
- Projektmanagement, d.h. Planung und Durchführung von Projekten im Personalbereich sowie Begleitung von Projekten anderer Fachbereiche unter dem Gesichtspunkt des Personalmanagements, z.B. Qualifizierungsplanung, Versetzung von Mitarbeitern.

Ein Projektbeispiel zur Weiterentwicklung und Neuorganisation des Personalmanagements im öffentlichen Sektor in die beschriebene Richtung findet sich im Landesbetrieb Krankenhäuser in Hamburg (vgl. Abb. 2).

Bis heute ist davon auszugehen, dass die hervorgehobene Bedeutung des Faktors Personal bei den Verwaltungsreformen weitgehend ignoriert wurde (vgl. Kühnlein/Wohlfahrt, 1995, S. 90). Die aufgezeigten Trends enthalten für Personalabteilungen im öffentlichen Sektor nicht zuletzt aus diesem Grund wichtige Hinweise zu zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten.

Tendenzen

Vor diesem Hintergrund zeichnet sich folgendes Bild der Aufbauorganisation und der Prozesse in der zukünftigen Personalabteilung ab (vgl. Abb. 3):

Auf der einen Seite steht ein **Service-Center** mit Leistungen, die die Verwaltungseinheit generell als outsourcing-fähig identifiziert hat, z.B. Personaladministration und –abrechnung (zur Entscheidungsfindung beim Outsourcing vgl. Meckl, 1999, S. 36). Das Service-Center wird sich hinsichtlich Preis und Qualität an den Konditionen des externen Marktes messen lassen müssen.

Auf der anderen Seite steht ein **Strategie-Center** mit personalwirtschaftlichen Leistungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den Kernkompetenzen der Verwaltung stehen und die Personalabteilung als strategischen Partner der Verwaltungsleitung qualifizieren. Hierzu zählt vor allem die strategische Ausrichtung der eingesetzten Instrumente des Personalmanagements in allen Funktionsbereichen.

Der **Personalmanager der Zukunft** sieht sich mit neuen Anforderungen konfrontiert:

- fundiertes betriebswirtschaftliches Fachwissen,

- ausgeprägte sozial-methodische Kompetenz und
- glaubwürdige, überzeugende Persönlichkeit.

Gefragt sind professionelle „Human Resource Consultants“, die sich in den komplexen Rollen zu bewegen verstehen und das personalwirtschaftliche Handeln unternehmerisch ausrichten (vgl. auch Wunderer/Dick, 2000, S. 226).

Personalabteilungen des öffentlichen Sektors haben somit **zwei große Herausforderungen** vor sich:

Zum einen geht es darum, die eigene Mannschaft professionell aufzustellen und Personalmanager auszubilden, die sich als Dienstleister verstehen und wirkungsvolle Werkzeuge zur Bewältigung des operativen Personalmanagements beherrschen und weiterentwickeln. Das umfasst insbesondere auch qualitative personalwirtschaftliche Funktionsbereiche mit hoher strategischer Relevanz wie Personalentwicklung und -controlling.

Zum anderen geht es darum, andere Organisationseinheiten bei Prozessen und Projekten zu begleiten und die erforderlichen Kapazitäten für die Veränderung bereitzustellen. Als interne Berater übernehmen die Mitarbeiter der Personalabteilung zusätzlich zur Personalbetreuung und -administration beispielsweise die

- Erstellung von Kommunikationskonzepten,
- Workshop-Moderation,
- Durchführung von Geschäftsprozessanalysen und
- Teamentwicklungsmaßnahmen.

Je schneller sich die Personalabteilung im Sinne der skizzierten Trends professionell aufstellt, umso eher ist sie in der Lage, die laufenden Veränderungsprozesse zur Verwaltungsmodernisierung zu begleiten und sich als kompetenter strategischer Partner für die Verwaltungsleitung zu empfehlen.

Abbildung 2: Projekt im Landesbetrieb Krankenhäuser Hamburg

Der Landesbetrieb Krankenhäuser Hamburg (LBK Hamburg) führt gegenwärtig das Projekt „Weiterentwicklung und Neuorganisation des Personalmanagement“ mit Unterstützung des Beratungsunternehmens CSC Ploenzke durch. Um eine kundenorientierte Personalbetreuung in den 7 Krankenhäusern und diversen Servicebetrieben zu erreichen, führt der LBK Hamburg ein Personalreferentensystem ein und kombiniert es mit Expertenwissen im Back-Office des Personal-Management-Centers (PMC).

Das Projekt umfasst u.a. folgende Arbeitspakete:

- Entwurf und Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes.
- Erarbeitung einer Personalmanagementstrategie.
- Erarbeitung einer neuen Aufbauorganisation für das PMC auf der Basis des Personalreferenten-Modells und organisatorische Zusammenführung der Personalabteilungen der 7 Krankenhäuser.
- Erarbeitung eines fachlichen Rollenmodells für das PMC, in dem die Kunden, Hauptleistungen und erforderlichen Qualifikationen für die personalwirtschaftlichen Rollen beschrieben sind. Das Rollenmodell umfasst ca. 20 Rollen, z.B. Personalreferent, Personalsachbearbeiter, Change Manager und Experte für die Weiterentwicklung SAP R/3 HR.
- Beschreibung der Führungsrollen im PMC, d.h. Geschäftsführer, Abteilungsleiter und Leiter Personalmanagement für ein Krankenhaus.
- Festlegung eines Dienstleistungsrades für personalwirtschaftliche Leistungen.
- Definition von Schnittstellen zu anderen Bereichen.
- Konzept für Personalcontrolling.
- Konzept für das Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern.
- Prozessbegleitung bei der Personalauswahl.
- Qualifizierungsplanung.

Die Projektlaufzeit erstreckt sich vom 1.11.2000 bis zum 31.12.2001. Die Umsetzung der neuen Aufbauorganisation und der Übergang in das neue Rollenmodell sind zum 1.1.2002 vorgesehen.

Ansprechpartner:

Jürgen Hildebrand, Projektleiter LBK Hamburg und Geschäftsführer Personal-Management-Center

Dr. Silke Wenzel, Projektmanagerin CSC Ploenzke Akademie

Schleswig-Holstein von A – Z

Hans Duggen, Dozent an der Verwaltungsfachhochschule in Altenholz

Mehr als 90 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft, Politik und Verwaltung informieren im „Schleswig-Holstein-Lexikon“ in kompakter Weise über Land und Leute. „Das Lexikon soll allen, die sich für das nördlichste Bundesland interessieren – in Schulen, Hochschulen, in der Fortbildung oder als Feriengast – eine Hilfe dadurch sein, dass es zu vielen Fragen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur präzise und knapp Antworten liefert. Dabei kommt natürlich auch das zur Sprache, was Schleswig-Holstein gegenüber anderen Ländern so unverwechselbar und liebenswert macht“, erklärten Dr. Göttrik Wewer, Staatssekretär im niedersächsischen Kultusministerium und früherer Direktor der Verwaltungsfachhochschule Altenholz (VFH) und Hans Duggen, Dozent an der VFH, als Herausgeber des soeben erschienenen Nachschlagewerkes heute in Altenholz.

Die über 140 Artikel des Lexikons reichen von *Ars Baltica* bis Landesgeschichte, von Bevölkerung bis Industrie, von Museen bis Musik. Die Stärke des Lexikons liege darin, dass die Beiträge von Experten kommen, die das jeweilige Thema nicht nur theoretisch betrachten, sondern praktisch darin arbeiten, so die Herausgeber abschließend.

Impressum

TRANSFER

Die Zeitschrift *TRANSFER* erscheint zweimal im Jahr und wird an alle Kommunen Schleswig-Holsteins und andere Interessierte und Beteiligte der Verwaltungsreform verteilt.

Redaktionsschluss für die nächste Ausgabe ist der **15. Oktober 2002**.

Herausgeber: Verwaltungsfachhochschule
InForM

Redaktion: Karin Peters
Sandra Reinert

Anschrift: Verwaltungsfachhochschule
InForM
Rehmkamp 10
24161 Altenholz

Tel.: (0431) 3209-118

Fax:(0431) 3209-117

Inform@vfh-sh.de

www.vfh-sh.de

Design: Marion Jahnke
Titelfoto: Julia Wrede
Druckerei: Breklumer Druckerei

Nachdruck und Vervielfältigung jeder Art nur mit Zustimmung der Redaktion.

**Eine schöne Urlaubszeit und
einen guten Sommer**

wünscht allen LeserInnen
das Redaktionsteam und **InForM**