



Einbindung und Qualifikation von Mitarbeitern in Reformprozessen - Beispiele und Erfahrungen

Dr. Siegfried Mauch

Führungsakademie Baden-Württemberg



Fragestellungen

Was ist der Erfahrungshorizont?

Was sind die Analyseobjekte?

Wie erfolgte dort die Einbindung?

Wie erfolgte die Qualifizierung?

Was sind Stolpersteine bei der Beteiligung?

Welche Konsequenzen ziehen wir daraus?

Vorbemerkung - Führungsakademie

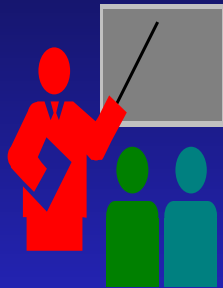
Die Führungsakademie Baden-Württemberg ist seit 01.07.2001 eine rechtlich selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts. Zu ihren Aufgaben gehören neben der Qualifizierung des Führungsnachwuchses nunmehr auch

- die Organisation der allgemeinen beruflichen Fortbildung und
- die Beratung der Landesverwaltung in Angelegenheiten des Personalmanagements, der Personalführung, der Organisationsentwicklung und des Wissensmanagements.



Vorbemerkung - Qualifizieren

Wie lernt der Mensch?



durch zuhören!
durch aufnehmen!
durch nicht vergessen!
durch Einverleibung!

durch Selbststeuerung!
durch eine Konstruktion,
gebunden an die Situation,
in der sie entstand!



Vorbemerkung - Qualifizieren

Was folgt daraus?

Erwachsene Menschen sind lernfähig, aber nicht unbedingt belehrbar.

Lernen ist immer ein innerer Monolog - das heißt eine Unterhaltung des Gehirns mit sich selbst vor dem Hintergrund gefestigter Sichtweisen.

Lernen ist grundsätzlich ein selbstgesteuerter Prozess, der von außen zwar angeregt, aber sonst kaum direkt beeinflusst werden kann.

Lernen setzt intrinsische Motivation also Neugier und Interesse voraus.

Erwachsene Menschen lernen, indem sie neues Wissen an Altes (Erfahrungen) reihen. Informationen müssen daher „anschlussfähig“ und emotional zumutbar sein.

Bei Qualifizierungen ist von konkreten Problemstellungen auszugehen und eine optimale Passung zwischen den individuellen Voraussetzungen und dem vorhandenen Instruktionsmaterial zu schaffen.

Qualifizierung ist vor allem die Gestaltung von anregenden Lerngelegenheiten und die Ermöglichung von Reflexion.

Vorbemerkung - Qualifizieren

Was folgt daraus?

Erwachsene Menschen lernen, in dem sie zu Beteiligten gemacht werden!

Beteiligung erfordert, Transparenz herstellen und Wertschätzung zu Teil werden lassen!

Qualifizierung ist Reflexion von Wissen, um dieses anwenden zu wollen und anwenden zu dürfen!

Was ist der Erfahrungshorizont?

Beispiele

Beteiligung

Qualifikation

Mitarbeiterbefragung

pot. alle Bedienstete
einer Behörde

Beteiligung an der Entwicklung von
Umsetzungsmaßnahmen.

Behördenleitbilder

pot. alle Bedienstete
einer Behörde

Qualifizierung von Moderatoren, Reflexion
der eigenen Position in der Organisation.

Mitarbeitergespräch

Mitarbeiter in
in Pilotbehörden

Reflexion durch Evaluation, Qualifizierung von
Multiplikatoren, Anwenderschulung aller
Führungskräfte.

Qualitätszirkel

pot. alle Bedienstete
einer Behörde

Qualifizierung von Moderatoren, Verbesserung
der individuellen Problemlösungskompetenz
als OE-Prozess.

(Neue Steuerung

bes. Funktionsträger

Anwenderschulung der div. Zielgruppen)

Fortbildung 21

pot. alle Bedienstete
ressortübergreifend

Lernen im Dialog als OE-Prozess, Reflexion.

Bildungsmanagementsystem

bes. Funktionsträger

Information und Rückkopplung.

Beurteilungswesen

pot. alle Bediensteten
ressortübergreifend

Lernen im Dialog als OE-Prozess, Reflexion.

(in Planung)

Was sind die Analyseobjekte?

Fortbildung 21

Neuausrichtung der allgemeinen dienstlichen Fortbildung.

Die sie tragenden bildungspolitischen Grundsätze lauten:

- bedarfsorientiert
- dezentral
- kompetent
- prozessorientiert
- eigenverantwortlich
- ressourcenschonend

Bisher abgeschlossene Umsetzungsmaßnahmen:

- Beschluss des Ministerrat
- Neuorganisation der Führungsakademie (Gesetz),
- Dezentralisierung der Fortbildungsmittel (gegenseitige Deckungsfähigkeit)
- Auflösung des Referats Aus- und Fortbildung im Innenministerium
- Neustrukturierung der Einführungsfortbildung für den höheren Dienst
- Bedarfsorientierte Ausrichtung des Bildungsprogramms

Was sind die Analyseobjekte?

Bildungsmanagementsystem (BMS)

Das BMS ist ein zentraler Baustein in einer elektronischen Bildungs- und Lernplattform. Es dient der Erhebung des Lernbedarfs, der Information über Lernangebote, der Anmeldung zu Bildungsmaßnahmen und der Abwicklung dieser Bildungsmaßnahmen.

Es ist eine Umkehrung des bisherigen Call-Center-Ansatzes. Für die manuellen Tätigkeiten wie die Erfassung der Anmeldungen, die Eingabe der Daten, die Zusammenstellung der Teilnehmerlisten, die Aussteuerung bei Ab- und Ummeldungen und die Versendung von Unterlagen bis hin zur Teilnehmerbestätigung und Abrechnung sind keine „Zuständigen“ mehr erforderlich. Die Genehmigungsprozesse sind im System elektronisch nachgezeichnet.

Das BMS ist ein „Employee-Self-Service-System“ mit einer hohen Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen.

Es ist eine Weiterentwicklung eines bei der Landespolizei bereits eingeführten Systems. (Polizei-Online). Weitere Entwicklungsphasen sind: das Lernen im Medienverbund, die Erstellung personalisierter Lernplattformen und die Öffnung zu den Anforderungen des Wissensmanagements.

Was sind die Analyseobjekte?

Bildungsmanagementsystem (BMS)

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the Bildungsmanagementsystem (BMS) interface. The browser address bar shows the URL: `http://10.127.255.110/cunavigation/dasFrame.asp?sModus=qualifizieren`. The interface is divided into several sections:

- Navigation Menu (Left):** A tree view showing the system structure:
 - Start
 - Führung und Zusammenarbeiten
 - Arbeitsmethoden
 - Informationstechnik
 - Europa und Sprachen
 - Rechtsgebiete
 - Servicebereiche
 - Studiengänge
 - Lehrgänge
 - Suchen
- Main Content Area:** Displays a form for course registration. The form includes the following fields:
 - Name: Mauch, Siegfried
 - Personal-Nr.: 63336173
 - Anmeldedatum: 16.07.2002
 - Produkt-Nr.: 4541M
 - Titel: Durch emotionale Intelligenz Mitarbeiter signale frühzeitig erkennen
 - Zielgruppe: Oberebenen und Mittlerer Dienst
 - Termin/Ort: 15.10.2002 - 17.10.2002 Hotel Schwarzwald Gonnendorf
 - Einverständnis: Einverständnis des Vorgesetzten liegt vor
 - Bemerkungen: Alternativtermin: Kein Alternativtermin gewählt
 - Kosten: 370 €
 - Buchungsschluss: 10.09.2002
 - Status: Wiederholte Anmeldung
 - Buchungsnummer: 4541M 202
 - Notiz: (Empty text box)
 - Status in: Zustimmung (Dropdown menu)
 - Kostenstelle: kein Auswahl (Dropdown menu)
 - Datum: 16.07.2002

Wie erfolgte die Einbindung und Qualifizierung?

Beispiel für Lerngelegenheiten bei Fortbildung 21

Regierungsauftrag
an Innenministerium

Auftaktveranstaltung
Vertreter aus Verwaltung,
Politik und Wirtschaft

Lenkungsausschuss:
Ressortvertreter
Personalvertreter
Externer

Arbeitskreis 1
Anforderungen und
Personalentwicklung
Staatsministerium

Arbeitskreis 2
Inhalte und Methoden
Innenministerium

Arbeitskreis 3
Strukturen und
Gestaltungen
Führungsakademie

Zuständige

Interessierte

Experten

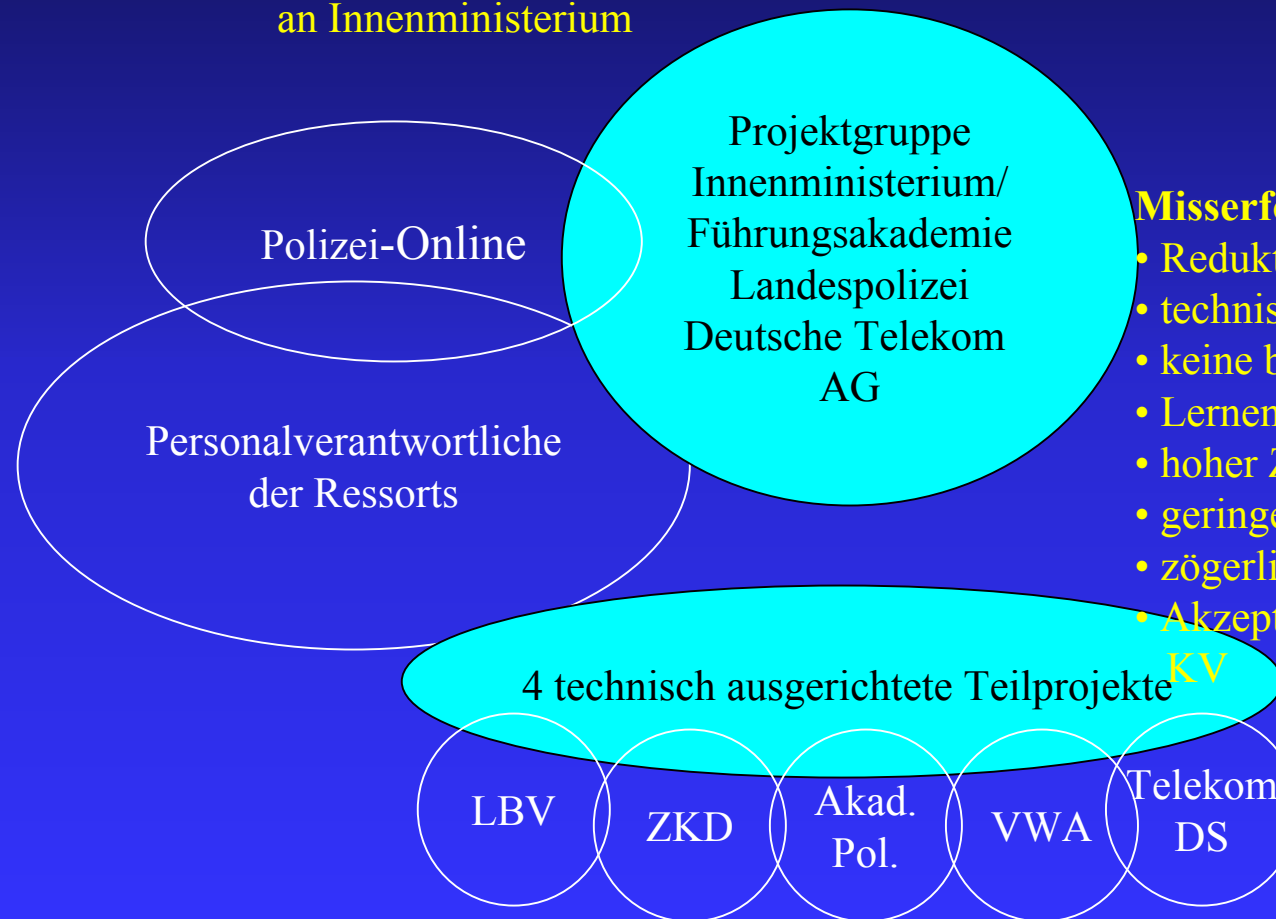
Erfolgsfaktoren:

- Abstimmung von Spielregeln
- Arbeiten in Lernräumen
- offener hierarchiefreier Dialog
- hohe Betroffenheit
- hohe Akzeptanz
- kaum Korrekturen

Wie erfolgte die Einbindung und Qualifizierung?

Beispiel: Bildungsmanagementsystem

Kabinettsauftrag
an Innenministerium



Misserfolgskfaktoren:

- Reduktion auf Funktionärsbeteiligung
- technisch ausgerichtete Projektleitung
- keine besonders hohe Betroffenheit
- Lernen am Modell reichte nicht aus
- hoher Zeitdruck
- geringe Akzeptanz
- zögerlicher Anschluss
- Akzeptanzmanagement mit Hilfe einer

Was sind Stolpersteine bei Beteiligungen?

Akzeptierte
übergeordnete Ziele

Was muss warum anders werden? Ist die Veränderungsnotwendigkeit einsichtig?

hier: klarer Auftrag, starke persönliche Betroffenheit **versus** interpretationswürdiger Auftrag, Vorseilen der Experten, Gefühl der Überforderung.

Entscheidungsbefugnisse

Was sind die Erwartungen an die Beteiligten? Wer entscheidet über was?

hier: Akzeptanz des fragmentarischen Ansatzes, vereinbarte Spielregeln zur Ergebnisverwendung, Transparenz der Teilprozesses, **versus** keine erkennbaren Entscheidungslagen, Gleichgültigkeit bei einzelnen Funktionsträgern, Intransparenz der Expertenrunden.

Klare Rollen und
Verantwortlichkeiten

In welchem Umfang und in welcher Form sollen die Mitarbeiter beteiligt werden? Haben Sie dazu das notwendige Wissen? Welche Rollen übernehmen Projektleitung und Führung?

hier: Mitarbeiter als Informant, Projektmitglied und Sparringspartner, Rolle in Spielregeln vereinbart **versus** Begrenzung der Beteiligung auf Funktionsträger (am Eigeninteresse ausgerichtetes Verhalten) und auf technische Sachverständige.

Was sind Fallstricke bei Beteiligungen?

Vermeidung von
Loyalitätskonflikten

Was sind gefährdete Besitzstände? Sind die Ziele wirklich klar? Sind alle wichtigen Interessengruppen beteiligt?

hier: Einbindung der von Veränderungen institutionell betroffenen Ressorts, Einbindung auch der Personalvertretungen **versus** wage Vorstellungen über Folgenabschätzungen und Chancen für das Arbeitsumfeld.

Keine Überforderung

Was kann von den Beteiligten sinnvollerweise erwartet werden? Was sind die richtigen Themen? Was sind die richtigen Fragen?

hier: Klarstellung der fragmentarischen Bearbeitung (Spielregeln), Abschöpfung von Erfahrungswissen, Rückkopplung des Gesamtergebnisses **versus** technische Projektausrichtung und Darstellung.

Erkennbare und
akzeptierte Vorteile

Was wird an Aufwand erwartet? Welchen persönlichen Nutzen haben die Beteiligten? Wie wahrscheinlich ist der Nutzen? Welche weiteren Funktionsvoraussetzungen müssen noch geschaffen werden?

hier: Verbesserung der Fortbildung im Sinne der meisten der eingebrachten Alternativmodelle **versus** manuelle Tätigkeiten durch technische Lösungen abzulösen, wurde nur zögerlich angenommen, wachsende Wünsche als verdeckte Form des Widerstands.

Welche Konsequenzen ziehen wir daraus?

Beispiel: Novellierung Beurteilungswesen

Akzeptanz:	Hohe Unzufriedenheit mit dem bestehenden System - Auftrag der Ressorts mit Zielbeschreibung - Federführung IM - Auftrag IM – Führungsakademie.
Entscheidungsbefugnisse:	Transparenz der Aufgabenstellungen und des Prozesses - Auftraggeber nimmt ab.
Rollen:	Rollenvielfalt durch Einladung repräsentativer Teile des Systems – Beschreibung der Rollen der Mitarbeitenden.
Loyalität:	Gezielter offener Dialog auch bei problematischen Strukturfragen (Zentralität/ Dezentralität).
Überforderung:	Qualifizierung von Moderatoren - Steuerung der Aufgabenpakete über ein didaktisches Feinkonzept - Rückkopplung des Gesamtergebnisses.
Nutzen:	Ablösung eines Rituals und Ermöglichung situativ individueller Beurteilungen.

Welche Konsequenzen ziehen wir daraus?

Betroffene zu Beteiligten zu machen, erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projekts.

Betroffene zu Beteiligten zu machen, muss geplant und gründlich vorbereitet werden.

Besonders wichtig sind dabei die Darstellung von Zielen, Rollen, Entscheidungsbefugnissen und Nutzen.

Selbst noch so gut erdachte und gemeinte Projekte können scheitern, wenn Eitelkeiten verletzt und Wertschätzung nicht erteilt werden.