

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 4/2016. Weitere Infos unter:
 iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worpswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,
 Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2016 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Nachhaltige Entwicklung von Potenzialträgern

Qualifizierung für angehende Führungskräfte der Kreisverwaltung Mainz-Bingen

Mit einem Konzept zur Qualifizierung von angehenden und neuen Führungskräften fördert die Kreisverwaltung Mainz-Bingen seit 2012 Potenzialträger für die eigene Verwaltungsorganisation. Übergeordnetes Ziel ist die fundierte und praxisrelevante Vorbereitung auf die Führungsaufgaben. Im Programm steht neben dem interaktiven gruppenorientierten Lernprozess die Ausrichtung an den zu Beginn des Programms vereinbarten individuellen Entwicklungszielen im Vordergrund.

Die geplante Entwicklung von angehenden Führungskräften hält immer mehr Einzug in Organisationen der öffentlichen Verwaltung. An die Stelle des Sprungs ins kalte Wasser und dem damit einhergehenden „learning by doing“ rückt zunehmend eine Begleitung der zukünftigen Vorgesetzten durch Seminare oder Seminarprogramme. Damit verbunden ist das Ziel, den Einstieg in die neue Rolle zu erleichtern und die Ausübung der Führungstätigkeit zu unterstützen. Im Mittelpunkt dieser Qualifizierungsoffensiven stehen häufig die Vermittlung von einschlägigem Führungswissen und das Erlernen von bewährten Führungstechniken. Die behandelten Themengebiete variieren zwar, in der Gesamtschau hat sich mittlerweile aber ein Kanon aus den zentralen Bereichen „Führung“, „Kommunikation“ und „Selbstmanagement“ herauskristallisiert. Nicht selten kommt es jedoch vor, dass trotz ansprechender Inhalte die Effektivität der Entwicklungsinitiativen eher kritisch bewertet wird. Laut einer Studie des Instituts für angewandtes Wissen e. V. in Köln (IAW) glauben nur 21 Prozent der Fortbildungsteilnehmer, dass das Training ihre Leis-

tung verbessere. Die Übertragung des im Seminarraum Gelernten auf die alltägliche Führungspraxis lässt nicht selten zu wünschen übrig. Was kann man also tun, um Führungskräfteentwicklung praxisnäher zu gestalten und nachhaltigen Lernerfolg zu begünstigen? Diese Frage stellte sich auch die Kreisverwaltung Mainz-Bingen und setzte im Jahr 2012 die Entwicklung der angehenden Führungskräfte neu auf.

Die Kreisverwaltung versteht sich als moderner und effizienter Dienstleister. Damit eine öffentliche Verwaltung als solcher funktionieren kann, ist es wichtig, motivierte und engagierte Mitarbeiter zu haben. Deshalb wird Mitarbeitern, die zukünftig verantwortungsvolle Aufgaben und Positionen übernehmen möchten, oder Mitarbeitern, die bereits verantwortungsvolle Führungspositionen bekleiden, die Teilnahme an dem Qualifizierungsprogramm angeboten. Durch die Teilnahme sollen sie sich im Bereich der Sozial-, Methoden- und Gestaltungskompetenz optimal qualifizieren, um diese Fähigkeiten in ihre Arbeit einzubringen.

Durch die bewusste Zusammensetzung der Gruppe aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen und Verwal-



Alexandra Becker
 ist Ausbildungsleiterin bei der
 Kreisverwaltung Mainz-Bingen



Oliver Schmidt
 ist Seniorberater bei der O&P
 Consult GmbH, Heidelberg

tungsorganisationen wird neben dem bereichsübergreifenden Austausch auch eine nachhaltige Netzworkebildung gefördert. Das Prinzip „von- und miteinander lernen“ wird so auf den Arbeitsalltag ausgedehnt.

Von Anfang an Transparenz und Orientierung

Bereits zu Beginn des Programms sorgt eine zweistündige Informationsveranstaltung für Transparenz über den Ablauf und die Inhalte des Entwicklungsprojekts. Das ist ein wichtiger Schritt, denn auch Studien belegen, dass Transparenz den Lernerfolg fördert. Vonseiten der Dienststellenleitung (Landrat und Büroleitung) werden die Zielstellung und die organisationale Einbettung des Programms erläutert. Des Weiteren lernen die Teilnehmer gemeinsam mit ihren Führungskräften die anderen Teilnehmer und die externen Entwicklungsbegleiter kennen. Während der Vorstellung des Konzepts und des Ablaufs durch die externen Entwicklungsbegleiter haben die Teilnehmer die Möglichkeit, Fragen zu klären. Absolventen des Vorgängerprogramms berichten von ihren Eindrücken und stehen ebenfalls für die Beantwortung von Fragen zur Verfügung.

Der individuelle Startschuss für das Programm fällt in den Standortbestimmungs- und Entwicklungsgesprächen. In einem Sechs-Augen-Gespräch zwischen dem Teilnehmer, der Führungskraft und dem externen Entwicklungsbegleiter wird eruiert, wo der Teilnehmer bezüglich seiner Stärken und Entwicklungsfelder momentan steht. Außerdem werden individuelle Lernziele herausgearbeitet, die als orientierungsgebende Leitplanken während des Programms dienen sollen. In diesem wertschätzenden und feedbackorientierten Prozess wird schließlich ein Praxisprojekt vereinbart. Sinn dieser Vereinbarung ist es, neben der Kerntätigkeit des Teilnehmers ein weiteres Lernfeld zu schaffen, das die Anwendung der im Programm gesammelten Erkenntnisse ermöglicht. Der bewusste Bau einer Brücke zwischen Seminarraum und Büro oder Arbeitstätigkeit ist ein weiteres gestalterisches Fundament der Qualifizierung.

Auch die Entwicklungsbegleiter profitieren von diesen Gesprächen. Sie können bereits zu einem frühen Zeitpunkt persönlichen Kontakt mit den Teilnehmern aufnehmen und die definierten Lerninhalte der Module gemäß dem Kenntnisstand und der Erwartungshaltung der Teilnehmer nochmals feinjustieren.

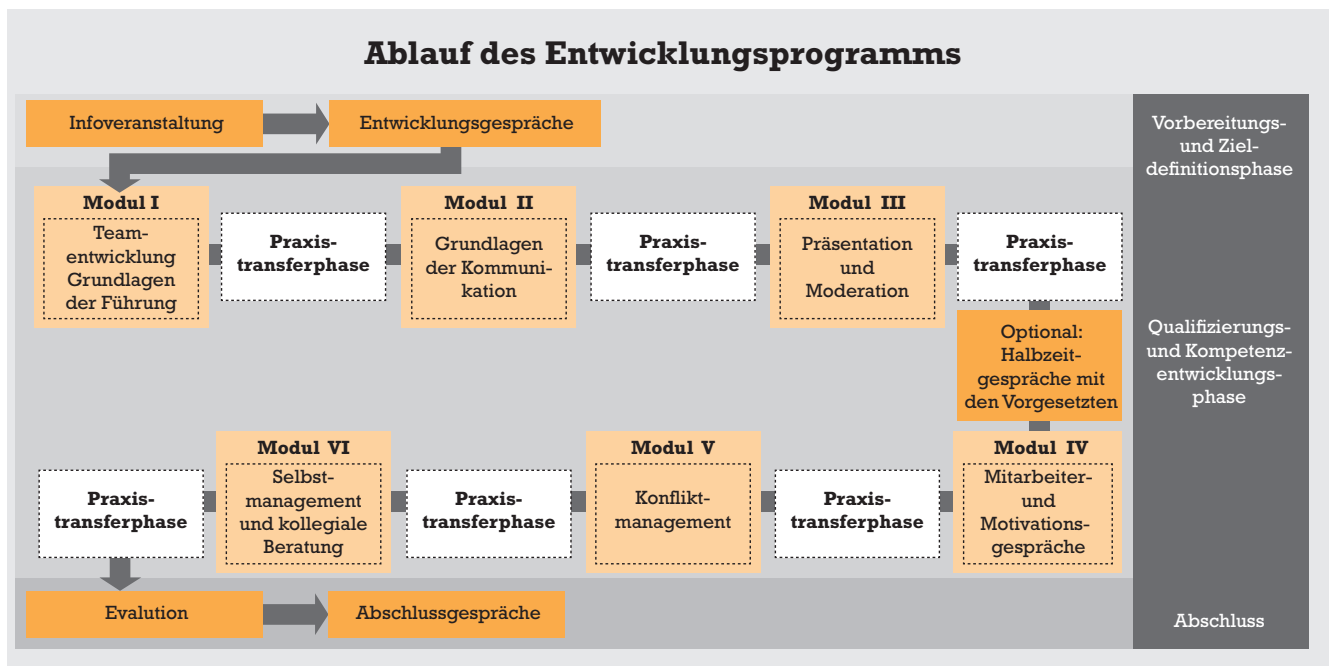
Qualifizierung mit Prinzip

Die einzelnen Trainingsmodule bilden den inhaltlichen Kern des Entwicklungsprogramms. Im Abstand von sechs bis acht Wochen werden in anderthalbtägigen Modulen die aus Sicht der Kreisverwaltung zentralen Themenfelder bearbeitet (siehe Grafik).

Mittels einer teilnehmerorientierten Didaktik soll der nachhaltige Lernprozess in jedem Modul angestoßen werden.

Ein didaktisches Gestaltungsprinzip lässt sich gut am Beispiel des ersten Moduls, „Grundlagen der Führung und Teamentwicklung“, veranschaulichen. Das Thema wird zum Thema gemacht. Das bedeutet konkret, dass die zu besprechenden Lerninhalte zum Thema Teambildung auf die Situation der Teilnehmer übertragen werden. Diese befinden sich zu Beginn des Programms in der Kennenlernphase. Die ausgewählten Modelle, Theorien und Praxisübungen können also anhand der aktuellen Situation der Teilnehmer besprochen werden.

Beim Blick auf das zweite Modul, „Grundlagen der Kommunikation“, lässt sich ein weiteres Prinzip erläutern: das Fassbarmachen der Lernthemen. Selbstverständlich werden auch hier bewährte



Methoden und Instrumente besprochen. Doch gerade im Bereich Kommunikation ist es entscheidend, nicht nur über „Dos und Don'ts“ zu sprechen, sondern auch in die Anwendung zu kommen. Rollenspiele und spielerische Simulationen machen kommunikative Erfolgsmodelle und Fallstricke erlebbar. Wichtig ist hier die Einbettung, Inszenierung und Reflexion dieser Simulationen. Erfolgt das nicht, droht die Gefahr, dass die Teamübung zum reinen Spiel ohne tieferen Sinngehalt wird.

In dritten Modul, „Präsentation und Moderation“, tritt besonders deutlich das didaktische Gestaltungsprinzip „Feedback-Orientierung“ hervor. Jeder Teilnehmer hält eine Präsentation zum persönlichen Führungsverständnis, die mit einer Videokamera aufgenommen wird. Das geschieht im „geschützten“ Raum, das heißt, die Großgruppe wird in zwei kleinere Gruppen aufgeteilt. Die anderen Teilnehmer haben direkt nach der Präsentation die Möglichkeit, Fragen zu stellen, und geben dann auf Grundlage zuvor besprochener Feedback-

regeln Rückmeldungen. Am Nachmittag erfolgt die Analyse des Videomaterials. Neben der unmittelbaren Wirkung dieses besonderen Feedbacks steht die Mitnahme von nachhaltigen persönlichen Entwicklungsimpulsen im Vordergrund.

Anhand des vierten Moduls, „Mitarbeiter- und Motivationsgespräche“, lässt sich das Prinzip „Methodenvielfalt und -abwechslung“ darstellen. Erfolgreiches Lernen funktioniert auch über die Stimulation unterschiedlicher Reize. Einer Inputsequenz zum Thema „Mitarbeitermotivation“ folgt eine Gruppenarbeit zu einschlägigen Positiv- und Negativerfahrungen mit diesem Thema. Nach einer kurzen Filmsequenz und deren Reflexion folgt ein Rollenspiel, in dem der Umgang mit wenig motivierten Mitarbeitern im Mittelpunkt steht. Der stetige Wechsel der Methoden berücksichtigt Erkenntnisse aus der Forschung zum Thema „Aufmerksamkeit“ und fördert somit erfolgreiches Lernen.

In allen Modulen kommen „kleine“ Tools zur Selbstanalyse zum Einsatz. Sie

werden zumeist in Form eines kurzen Fragebogens oder Tests ins jeweilige Modul integriert. Ziel ist es, das Wissen um persönliche Verhaltensweisen, Vorlieben und Stile zu erweitern und zu reflektieren. Das Gestaltungsprinzip „Selbstreflexion und -erkenntnis“ findet in Modul 5, „Konfliktmanagement“, unter anderem durch das Modell des persönlichen Konfliktstils Anwendung: Jeder Teilnehmer findet zunächst durch einen kurzen Test seinen persönlichen Konfliktstil heraus. Danach stellen sich die Teilnehmer im Feld der möglichen Konfliktstile auf und erläutern kurz ihre Positionierung. Wertvoll wird die Analyse vor allem durch die anschließende Gruppenreflexion, die auch das Besprechen der Stile bezüglich verschiedener Alltagssituationen mit einschließt. Die dadurch hervorgerufene Sensibilisierung für das eigene Denken und Handeln führt zu einer differenzierteren Betrachtungsweise der eigenen Rolle, was situationsgerechtes Handeln in der Führungsrolle erleichtert.

Anzeige

DIE ALL-IN-ONE-LÖSUNG FÜR IHRE PERSONALARBEIT

HAUFE TVÖD OFFICE PREMIUM

Wissen, Werkzeuge, Weiterbildung – mit Haufe TVÖD Office Premium erhalten Sie von allem nur das Beste. Die Online-Lösung unterstützt Sie und Ihre Kollegen in allen Bereichen der Personalarbeit.

- ✓ Kommentare und Praxisbeiträge zu Tarifrecht, allgemeinem Arbeitsrecht, Personalvertretungs- und Sozialrecht, Entgeltabrechnung und Personalmanagement
- ✓ zahlreiche praktische Arbeitshilfen und Programme
- ✓ 20 Online-Seminare und 6 e-Trainings inklusive



Jetzt 4 Wochen kostenlos testen:
www.haufe.de/tvoed-premium
Tel. 0800 72 34 248 (kostenlos)

Das Modul 6, „Selbstmanagement und kollegiale Beratung“, bildet den Abschluss des kollektiven Lernprozesses. Das Prinzip „von- und miteinander lernen“ lässt sich exemplarisch gut an diesem Modul beschreiben. Die Methode der kollegialen Beratung fordert die Teilnehmer auf, sich rasch und auf strukturierte Weise in eine reale Problemstellung oder einen konkreten Fall eines Kollegen hineinzudenken und beratend tätig zu sein. Vonseiten des Fallgebers ist ein großes Maß an Selbstöffnung gefragt. Das kostet zunächst Überwindung, wirkt aber bei regelmäßiger Durchführung vertrauensbildend und lernfördernd. Die Methode stellt die Plattform für einen intensiven kollektiven Lernprozess dar, der neue Blickwinkel auf schwierige Alltags- und Führungssituationen eröffnet. Die kollegiale Beratung wird den angehenden Führungskräften als Werkzeug zur Problemlösung an die Hand gegeben, mit der Option, die Methode auch nach dem Programm anzuwenden. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die informelle Netzwerkbildung während des Programms sich für viele Programmteilnehmer nachhaltig positiv auswirkt. Das didaktische Konzept des Entwicklungsprogramms ist in der Grafik rechts dargestellt.

Praxistransfer und Schlusspunkt

Zum Erzielen von nachhaltigen Lernerfolgen ist es entscheidend, den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, den Trainingsinhalt ausreichend zu reflektieren. Regelmäßige Reflexionsphasen während des Entwicklungsprogramms sollen sicherstellen, dass jeder Teilnehmer die Möglichkeit bekommt, die Lerninhalte auf seine eigene Person und Situation zu übertragen und Ableitungen für das eigene Denken und Handeln zu finden. Zudem fördern diese Phasen das Bewusstsein sowohl für die eigene Führungsrolle als auch für fremde Rollen und motivieren zu einer kritischen Auseinandersetzung mit diesen. Das ist die Grundlage für einen erfolgreichen Wissenstransfer in das Berufsleben.

Die Zeiträume zwischen den Modulen werden als Praxistransferphasen definiert. Hier sind die Teilnehmer aufgefordert, das Gelernte bewusst anzuwenden und in persönlichen oder kollektiven Haltepunkten (Lerngruppen) zu re-

Jede Programmdurchführung wird in enger Kooperation zwischen der internen Koordinatorin und den externen Entwicklungsbegleitern evaluiert. Daraus werden schließlich Folgerungen bezüglich der nächsten Durchführung abgeleitet.



flektieren. Als Anwendungsfeld steht den Teilnehmern neben ihrer Haupttätigkeit das in den Entwicklungsgesprächen definierte Begleitprojekt zur Verfügung. Diese Projekte sollen, wie bereits erwähnt, gezielt Möglichkeiten bieten, in den Modulen erlernte überfachliche Kenntnisse und Fähigkeiten weiter zu schärfen und zu erproben.

In jedem der Module wird vonseiten der Entwicklungsbegleiter regelmäßig nachgefasst, wie die Lernerkenntnisse in die berufliche Praxis integriert und welche Erfahrungen gesammelt werden konnten.

Der individuelle Schlusspunkt des Programms wird in den Abschlussgesprächen gesetzt. Erneut besprechen Teilnehmer, Vorgesetzter und Entwicklungsbegleiter den Status quo und überprüfen, wie die im ersten Gespräch definierten Ziele erreicht wurden und welche Veränderungen in Haltung und Handeln erkennbar sind. Dazu wird neben der Selbsteinschätzung des Teilnehmers auch das Feedback des Vorgesetzten und der Entwicklungsbegleiter herangezogen. Für die Entwicklungsbegleiter bietet dieses Setting außerdem die Möglichkeit, wichtige Informationen für die Evaluation des Programms zu sammeln.

Die bisher positiven Rückmeldungen und Erfahrungen von drei Durchführungen bestärken die Kreisverwaltung Mainz-Bingen, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen. Das Qualifizierungsprogramm soll auch in Zukunft angeboten werden.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der **Kreisverwaltung Mainz-Bingen, Alexandra Becker, E-Mail: Becker.Alexandra@mainz-bingen.de**, oder bei der **O&P Consult GmbH, Oliver Schmidt, E-Mail: Oliver.Schmidt@op-consult.de**. ●

LITERATURHINWEISE:

BALDWIN, T., FORD, J. K. (1988): TRANSFER OF TRAINING: A REVIEW AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH. IN: PERSONNEL PSYCHOLOGY 41 (1988), S. 63–105
 BARDENS, R. E. (2008): ARBEITSPAPIER – MASSNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG DES LERNTRANSFERS BEI SEMINAREN IN DER BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG. HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN, FACHHOCHSCHULE NEU-ULM
 KAST, R.; BEHRENDT, P. (2007): TRANSFERCOACHING: VOM LERNEN ZUR VERÄNDERUNG. IN: KARLHEINZ SCHWUCHOW UND JOACHIM GUTMANN (HG.): JAHRBUCH PERSONALENTWICKLUNG 2007. AUSBILDUNG, WEITERBILDUNG, MANAGEMENT DEVELOPMENT. MÜNCHEN/UNTERSCHLEISSHEIM: LUCHTERHAND, S. 349–355
 REINHOLD, T. (2009): WIRKUNG VON WEITERBILDUNG – ERLEBNIS OHNE ERGEBNIS. IN: FAZ.NET, URL: HTTP://WWW.FAZ.NET/AKTUELL/WIRTSCHAFT/WIRKUNG-VON-WEITERBILDUNG-ERLEBNIS-OHNE-ERGEBNIS-1923079.HTML (STAND 18.12.2015)