

Aus- und Weiterbildung in Zeiten knapper Kassen: Führungskräfte-Qualifizierung beim LWL

Von Elke Ohlwein und Marc Lindart, Personalentwicklung, Landschaftsverband Westfalen-Lippe

Nicht erst seit der Finanz- und Wirtschaftskrise sind knappe Kassen für den Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) und seine Mitgliedskörperschaften eine bekannte Herausforderung, Konsolidierung und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung sind vielmehr Dauerthemen für den Verband. Für die Aufstellung und Bewirtschaftung des Haushaltes galten und gelten restriktive Vorgaben.

Gleichzeitig müssen grundlegende strategische Veränderungsprozesse in Richtung eines effektiven und effizienten „Dienstleisters für Westfalen“ vorgenommen werden. Diese sollen sowohl zu einer weiteren Verbesserung der Dienstleistungsqualität als auch zu einer noch wirtschaftlicheren und kostengünstigeren Aufgabenerledigung beitragen.

Große Bedeutung der Personal- und Führungskräfte-Entwicklung

Der Qualifizierung und Entwicklung des Personals kommt vor dem Hintergrund der notwendigen Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse eine große Bedeutung zu. Die Führungskräfte des LWL haben bei der Gestaltung der Veränderungsprozesse eine Schlüsselrolle. Aus diesem Grund fiel im Oktober 2008 der Startschuss zu einer umfassenden Führungskräfte-Qualifizierung.

Die Führungskräfte-Qualifizierung orientiert sich an den „Leitlinien für Zusammenarbeit und Personalführung beim LWL“ (Personalführungsleitlinien).

Als zentrale Ziele sollte die Qualifizierungsreihe einerseits neuen Führungskräften eine umfassende Hilfestellung im Führungsalltag bieten und andererseits erfahrenen Führungskräften neue Impulse und Sicherheit im Umgang mit schwierigen Aufgaben und Situationen geben. Das verbindende Element aller Module war eine ausgeprägte Praxisnähe.

Die Führungskräfte-Qualifizierung wurde mit weiteren Bausteinen der LWL-Personalentwicklung – wie zum Beispiel dem Gespräch „Führung und Zusammenarbeit“ (GFZ) – vernetzt. Das GFZ ist ein Instrument zur Optimierung von Führung und Zusammenarbeit im LWL. In einem Gruppengespräch besprechen Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihr Führungsverhalten und die Zusammenarbeit auf Grundlage der Personalführungsleitlinien und treffen Vereinba-

rungen für die Zukunft. Dies geschieht auf Basis einer Selbsteinschätzung der Führungskraft und der anonymisierten Fremdeinschätzungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Führungsverhalten. Die Führungskräfte wurden im Rahmen der Führungskräfte-Qualifizierung zielgerichtet auf die Durchführung des GFZ vorbereitet, das – aufgrund des Feedback-Charakters – gleichzeitig als Messinstrument für den Erfolg der Führungskräfte-Qualifizierung diente. Insgesamt lag der Fokus der Führungskräfte-Qualifizierung auf der weiteren Stärkung der persönlichen und sozialen Führungskompetenz. Neben diesen kompetenzorientierten Zielen wurden für den Gesamtverband als Leitmotive ein einheitliches Führungsverständnis im LWL sowie eine verstärkte Identifikation der Führungskräfte mit dem LWL verfolgt.

Auf diesen Punkten basierend wurde eine Fortbildungsreihe konzipiert: In der zweijährigen Laufzeit wurden in 40 Gruppen insgesamt 486 Führungskräfte aller Ebenen geschult – das sind 97 Prozent aller Führungskräfte. Die Gruppen wurden aus Führungskräften der gleichen Hierarchieebene aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern und Dienststellen des LWL zusammengesetzt.

Aufbau und Inhalte der Führungskräfte-Qualifizierung

Die Führungskräfte-Qualifizierung umfasste insgesamt drei Module mit der Dauer von jeweils drei Tagen. Die Module waren thematisch als fortlaufender Lernprozess aufgebaut. Das heißt: In der Fortbildung weitete sich der Bezugsrahmen von der Führungskraft zur Organisation insgesamt:

- Im ersten Modul lag der Fokus auf der Person und Rolle der Führungskraft,
- im zweiten Modul auf Führungsinstrumenten sowie der Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- im dritten Modul auf der souveränen Bewältigung komplexer Veränderungsprozesse.

Um die Aneignung neuen Wissens und neuer Kompetenzen nachhaltig zu gestalten,

wurden vor allem Methoden angewandt, die Eigenaktivität, Selbsterkenntnis, Reflexion, Probehandeln und Transfer in die eigene Führungspraxis fördern.

Ein Erfolgsfaktor des Konzeptes war die Kollegiale Beratung. Das ist ein strukturiertes Verfahren, in dem konkrete Anliegen aus dem Führungsalltag beraten und gelöst wurden. In den Seminargruppen wurden hierzu Untergruppen gebildet, die sich auch zwischen den Modulen wechselnd in den Organisationen der Mitglieder zur Kollegialen Beratung trafen.

Hatte zum Beispiel eine Führungskraft Konflikte mit einem Teammitglied, konnte sie als Fallgeberin beziehungsweise Fallgeber dieses Thema in die Kollegiale Beratung einbringen und gemeinsam mit den anderen Führungskräften, die als Beratergruppe fungierten, die Thematik analysieren und verschiedene Lösungsansätze erörtern.

Evaluation und Ergebnisse

Stellt sich für öffentliche Institutionen ohnehin die Frage nach der Zweckmäßigkeit der verwendeten Finanzmittel, gilt dies in Zeiten knapper Kassen und restriktiver Haushaltsführung verstärkt. Die Führungskräfte-Qualifizierung wurde umfassend evaluiert, um die Realisierung der angestrebten Ziele zu überprüfen.

Die durchschnittliche Beteiligung an der Evaluation betrug 80 Prozent. Die gesamte Fortbildung ist im Schulnotensystem mit einer Durchschnittsnote von 1,78 bewertet worden. Aufgrund der Beurteilungen der Teilnehmenden und der Einschätzung der Trainerinnen und Trainer lässt sich feststellen: Die Ergebnisse der Führungskräfte-Qualifizierung sind hinsichtlich der Konzeption, Methoden, Inhalte, Trainer und Unterbringung als sehr gut zu bewerten; der große Einsatz der LWL Personalentwicklung bei der Planung, Implementierung und Begleitung der Maßnahme hat sich gelohnt. Insbesondere die intensive und enge Zusammenarbeit mit der externen Firma während der gesamten Projektdauer war ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Qualifizierung. Die formulierten Ziele wurden erreicht; dar-

über hinaus sind weitere Erfolge realisiert worden. Die Teilnehmenden haben sich intensiv mit ihrer Führungsrolle auseinandergesetzt, Führungsinstrumente trainiert und ihre Fähigkeit zum Change Management vertieft. Sie haben schwierige Themen der Mitarbeiterführung umgesetzt, Veränderungsprozesse initiiert sowie die Kommunikation in ihrem Führungsbereich systematisiert:

„Besonders gut war der aktuelle Bezug zu den Veränderungen im LWL und dem Umgang mit Widerständen.“

(Zitat eines Teilnehmenden)

„Ich habe besonders davon profitiert, dass alle Führungsinstrumente des LWL intensiv bearbeitet worden sind. Dadurch habe ich mehr Sicherheit in der Umsetzung gewonnen.“

(Zitat eines Teilnehmenden)

Die Triaden (Beratungsgruppen) haben Vertrauen und Offenheit untereinander hergestellt und sind zu einem wichtigen kollegialen Beratungsort geworden. Sie haben darüber hinaus die Identifikation mit dem LWL als Gesamtverband gestärkt.

„Ich muss sagen, ich fühle mich jetzt nicht mehr als Leiter einer Einheit, sondern als LWL-Mitarbeiter. Ich habe die Größe und Vielfalt dieses Verbandes kennengelernt und bin stolz darauf. Vorher habe ich nur meinen Bereich gesehen.“

(Zitat eines Teilnehmenden)

Die Führungskräfte sind anspruchsvoller gegenüber sich selbst, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie gegenüber ihren eigenen Vorgesetzten geworden. Sie haben Wertschätzung und Vertrauen erfahren und Verantwortung übernommen. Und sie möchten sich in einer großen Mehrheit auch in Zukunft untereinander kollegial in Triaden oder Führungszirkeln beraten.

„Ich wünsche mir, dass auch in der Zukunft Platz für eine kollegiale Beratung ist, vielleicht einmal im Jahr oder alle zwei Jahre mit professioneller Begleitung.“

(Zitat eines Teilnehmenden)

Die positiven Effekte der Führungskräfte-Qualifizierung spiegeln sich auch in den Ergebnissen des Gespräches „Führung und Zusammenarbeit“ wider. Dort wurde den LWL-Führungskräften von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen der Fremdeinschätzungen zum Führungsverhalten zu rund 90 Prozent eine „volle“ beziehungsweise „teilweise“ Umsetzung der Personalführungsleitlinien konstatiert.

Um der zentralen Bedeutung der Führungskräfte bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen und der Notwendigkeit weiterer Fortbildungsdauer hinaus Rechnung zu tragen, ist für den LWL die nachhaltige Ergebnis-sicherung der Qualifizierung auch in Zeiten der Haushaltskonsolidierung das oberste Gebot. Nach der Führungskräftequalifizierung wurde ein Nachhaltigkeitskonzept durch die LWL-Personalentwicklung erarbeitet. Dabei galt es angesichts der restriktiven Haushaltsführung, beim Umfang und der Intensität der Förderung das Wünschenswerte mit dem Machbaren zu verbinden.

Aus diesem Grund wurde im Frühjahr 2010 ein Konzept verabschiedet, das auf der einen Seite die angespannte Haushaltssituation berücksichtigt, auf der anderen Seite gleichzeitig auf eine bestmögliche und praxisnahe Förderung der Führungskräfte abzielt. Das Konzept basiert auf drei Eckpfeilern:

- **Bedarfsorientierte Fachschulungen zu aktuellen Führungsthemen**

Zukünftig werden fachlich erforderliche Fortbildungen für Führungskräfte in den bekanntesten Gruppen der Führungskräfte-Qualifizierung stattfinden.

- **Führungskräftezirkel**

Führungskräftezirkel sind eine wichtige Voraussetzung für die dauerhafte Festigung der in der Führungskräfte-Qualifizie-

rung erworbenen Beratungskompetenz. Darüber hinaus dienen sie einer Intensivierung des abteilungsübergreifenden Austausches und einer besseren Identifikation mit dem Gesamtverband LWL.

- **Qualifizierung für neue Führungskräfte**

Für neue Führungskräfte im LWL wird es auch zukünftig eine Führungskräfte-Qualifizierung geben, die die Bedarfe neuer Führungskräfte differenziert betrachtet und bei den Schulungsinhalten und dem zeitlichem Umfang berücksichtigt.

Fazit und Ausblick

Auch beziehungsweise insbesondere in Zeiten knapper Kassen ist die Aus- und Weiterbildung des Personals ein zentrales Thema beim LWL, das differenziert betrachtet werden muss. Zweifelsohne müssen bei der Planung und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen angesichts der angespannten Haushaltslage Abstriche gemacht werden. Gleichzeitig kann auf eine zeitgemäße und praxisnahe Aus- und Weiterbildung des Personals – in Anbetracht der großen Bedeutung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen – nicht verzichtet werden.

Es ist weiterhin eine pragmatische Herangehensweise angezeigt, die das Wünschenswerte mit dem Machbaren verbindet, dabei kritisch Aufwand und Nutzen hinterfragt und damit insgesamt die Entwicklung des LWL in Richtung eines effektiven und effizienten „Dienstleisters für die Menschen in Westfalen-Lippe“ fest im Auge hat.

EILDienst LKT NRW

Nr. 6/Juni 2011 11.15.30



Nachwuchsgewinnung – der LVR auf neuen Wegen

Von Martina Leisbrock und Dorothee Bloschak, Team Ausbildung, Landschaftsverband Rheinland

Der Landschaftsverband Rheinland (LVR) ist einer der größten Arbeitgeber und eine der größten Ausbildungsstätten im Rheinland. Insbesondere die Folgen der demografischen Entwicklung führen zu verstärkten Problemen der Nachwuchsgewinnung, denen der LVR mit neuen Ansätzen entgegensteuert.

Der LVR beschäftigt in seiner Zentralverwaltung in Köln und in seinen Dienststellen im Rheinland über 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bildet zurzeit rund 1.200 Jugendliche in über 30 Ausbildungsberufen aus. Der Schwerpunkt der Ausbildungsaktivitäten des LVR liegt aktuell

mit circa 560 Ausbildungsplätzen in den Pflegeschulen der LVR-Kliniken. Hinzu kommen schulische Ausbildungsplatzangebote für die Bereiche Ergotherapie und Heilpädagogik sowie für den Erziehungsdienst. Schließlich bietet der LVR in seinen Dienststellen auch zahlreiche Ausbildungsplätze im gewerb-

lichen und handwerklichen Bereich an. In der Zentralverwaltung bilden die Verwaltungsberufe einen deutlichen Ausbildungsschwerpunkt. Dort werden aber auch Jugendliche in Fachinformatik sowie Wirtschaftsinformatik im Rahmen eines dualen Studiums ausgebildet.