

Rolf Brandel/ Ulrike Bußmann

Qualifizieren für moderne Organisationsformen

1. Veränderte Märkte erfordern veränderte Organisationen

Die Bewältigung der Herausforderungen, die sich durch den strukturellen Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft ergeben, ist für Organisationen aller Art eine überlebenswichtige Aufgabe. Veränderte Marktverhältnisse verbunden mit dem Wegfall traditioneller Produkt- und Abnehmergruppen erfordern bei Unternehmen eine ständige Suche nach neuen Geschäfts- und Tätigkeitsfeldern. Organisationen geraten vor dem Hintergrund sich immer weiter verkürzender Produktzyklen zunehmend unter Anpassungsdruck. Bei der Bewältigung dieser Anpassungsprozesse kommt der Rolle der Führung eine besondere Bedeutung zu. Prinzipiell - und daran hat sich trotz der langen Diskussionen um die Steuerungsfähigkeit von Organisationen nichts geändert - ist strategische Organisationssteuerung nach wie vor als originäre Führungsaufgabe zu betrachten. Allerdings sollten in diese Aufgabe alle Mitglieder einer Organisation entsprechend ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten einbezogen werden.

Über die Intensität dieser Einbeziehung wurde und wird viel gestritten. Nachdem intensiviertere Formen der Mitarbeiterbeteiligung oft nicht den gewünschten Erfolg brachten, wird nun wieder verstärkt eine Renaissance der Führung gefordert. Erfahrungen zeigen, daß nur eine Kombination beider Ansätze erfolgversprechend ist: So ist es zum einen für das Management wichtig, seine Entscheidungen auf der Basis ausreichender Kenntnisse über die einzelnen Arbeitsabläufe zu treffen. Zum anderen aber müssen auch die Beschäftigten auf allen Ebenen in die strategischen organisationalen Ziele eingebunden werden, um den dort stattfindenden Wandel selbst mitgestalten und ihre Verantwortungs- und Entscheidungskompetenz entsprechend einsetzen zu können.

2. Qualifizierung als Bestandteil von Organisationsentwicklung

Ein möglicher Ansatz, die dargestellten Konfliktlinien in Organisationen zu entschärfen, kann in einer breiten organisationsbezogenen Qualifizierung liegen, die Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen einbezieht. Ziel der Qualifizierung ist es, die Angehörigen einer Organisation in die Lage zu versetzen, ihre spezifische Funktion innerhalb der Organisation besser und zielgerichteter wahrnehmen zu können. Qualifizierung ist in diesem Sinne als ein Instrument von Organisationsentwicklung zu verstehen. Die in diesem Zusammenhang zu vermittelnden sozialen Kompetenzen gehören inzwischen zum Grundgerüst von Fähigkeiten, die bei Bewerbern mehr und mehr nachgefragt werden. Organisationsbezogene Qualifizierung kann daher durchaus als ein Instrument angesehen werden, das der individuellen, auf die jeweilige Person

zugeschnittene Qualifizierung zur Vermittlung von Fachkenntnissen nicht entgegensteht, sondern diese ideal ergänzen kann.

Die genannten Problemfelder in Organisationen können, wie bereits angedeutet, inzwischen nicht mehr nur bei Unternehmen der Privatwirtschaft beobachtet werden, sondern sind ebenso für halb-öffentliche Sektoren und selbst klassische Bereiche der öffentlichen Verwaltung von Bedeutung. Bei den in diesem Beitrag im folgenden noch explizit angesprochenen Bereichen der sozialen und öffentlichen Dienstleistungen wird dies anschaulich: so müssen die im sozialen Dienstleistungssektor tätigen Pflegedienste ihre Dienstleistungsangebote stärker unter Marktgesichtspunkten konzipieren und dabei auch Angebotsbestandteile einbeziehen, die zum Teil über die klassische häusliche Pflege weit hinausgehen. Auch in der öffentlichen Verwaltung entsteht durch aufgabenkritische Überlegungen für einzelne Behörden vermehrt die Notwendigkeit, sich im Verwaltungsgefüge möglichst nachhaltig verorten zu können.

Insofern stellt eine auf die Berücksichtigung dieser Problematik abzielende Qualifizierung als Teilaspekt der Organisationsentwicklung für Organisationen unterschiedlichster Art eine Möglichkeit dar, auf die genannten Probleme offensiv einzugehen. Die mehrjährigen Erfahrungen, die am Institut Arbeit und Technik (IAT) mit der Erforschung, Entwicklung und Erprobung neuer Organisationskonzepte gemacht wurden, scheinen dies auch zu bestätigen. Anhand zweier ausgewählter Organisationsarten, einer Bezirksregierung als klassischer Behörde der staatlichen Verwaltung sowie privater Einrichtungen der ambulanten Pflegebetreuung, soll dies im folgenden anschaulich dargestellt werden. Der Rückgriff auf diese zwei am IAT über einen längeren Zeitraum behandelten Forschungsgebiete mag beispielhaft verdeutlichen, daß Qualifizierung in der Tat ein zentrales Instrument der Organisationsentwicklung für moderne Organisationsformen sein kann.

3. Qualifizierung der Beschäftigten in ambulanten Pflegediensten

Die ambulante Unterstützung und Betreuung alter Menschen zu Hause steht vor großen Herausforderungen. Aufgrund der demographischen Entwicklung wird in den nächsten Jahren der Anteil alter und pflegebedürftiger Menschen an der Gesamtbevölkerung deutlich zunehmen. Prognosen zufolge wächst der Anteil der Älteren (60 plus) bis zum Jahre 2030 auf mehr als ein Drittel der Bevölkerung. Der verstärkte Zuwachs älterer Menschen in der Gesellschaft ist mit einem steigenden Hilfe- und Pflegebedarf verbunden. Eine anspruchsvolle und auf die Bedürfnisse der alten Menschen zugeschnittene Betreuung kann aber nur dann gewährleistet werden, wenn die bestehenden Dienstleistungsangebote nicht nur qualitativ besser und breitgefächerter, sondern auch erheblich effizienter erbracht werden. Der vielleicht wichtigste Ansatz, die Betreuung alter Menschen zu Hause zu sichern, ist die umfassende Qualitätsverbesserung des Dienstleistungsangebotes privater Pflegedienste. Dies ist - wie oben bereits ausgeführt - auch bei den privaten Pflegediensten nicht ohne eine umfassende Qualifizierung der Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen möglich. Daneben ist auch der Aspekt der Sozialverträglichkeit zu beachten: Wenn es gelingt, Kenntnisse und Fertigkeiten des Personals für Maßnahmen zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung zu nutzen, wird dies langfristig zu einer Steigerung des Qualitätsmaßstabs bei sozialen Dienstleistungen generell führen und dazu beitragen, auch in diesem Bereich höhere soziale Standards und gesicherte Arbeitsverhältnisse zu etablieren.

Bis Ausgang der 80er Jahre wurde die professionelle ambulante Pflege nahezu ausschließlich von den Verbänden der freien Wohlfahrtsverbände bereitgestellt. Ende der 80er Jahre setzte mit Schaffung des Sozialgesetzbuches (SGB) V (1.1.1989) ein Gründungsboom privater Pflegedienste ein, der mit Einführung der gesetzlichen Pflegeversicherung 1995 einen nochmaligen Aufschwung erhielt. Mittlerweile betreuen nach verschiedenen Schätzungen bundesweit circa 60.000 Beschäftigte in rund 6.000 privaten ambulanten Diensten kranke, behinderte und alte Menschen zu Hause.

Diese Wachstumsdynamik privater ambulanter Pflegedienste und die damit verbundene Beschäftigung ist allerdings vergleichsweise instabil. Zunehmend verschärfter Wettbewerb bestimmt inzwischen das Bild der Pflegelandschaft; so geht jeder fünfte Pflegedienst im Jahre seiner Gründung wieder in Konkurs. Durch die Einführung der Pflegeversicherung erhöhen sich weiterhin die Anforderungen an die Qualität der Anbieter als auch an deren betriebswirtschaftliches Know-how. Der Trend, in der ambulanten Pflege vermehrt sogenannte pflegegeeignete Personen ohne einschlägige Fachqualifikation einzusetzen, mag aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen zunächst naheliegen, um Personalkosten zu senken, wird langfristig aber unweigerlich zu einem Rückgang der Qualität führen. Nicht zuletzt müssen ambulante Pflegedienste durch sukzessiven staatlichen Rückzug der Sozialversicherungsträger zunehmend private Finanzierungsquellen der Kunden erschließen, sowie neue benachbarte Geschäftsfelder (z.B. Freizeitgestaltung, umfangreiche Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen) eröffnen, die weit über das ursprüngliche Kerngeschäft der häuslichen Pflege hinausgehen.

Zwar ist die fachliche Qualifikation der Beschäftigten relativ hoch, dennoch sind vor allem bei kleineren und mittleren Pflegediensten Qualifizierungsdefizite zu erkennen, die deren Wettbewerbschancen beeinträchtigen können. So verfügen rund 75vH der in der Pflege Beschäftigten in privaten Pflegediensten über einen qualifizierten Abschluß als examinierte(r) Krankenschwester/Pfleger oder examinierte(r) AltenpflegerIn. Diese in der Erstausbildung erworbenen Qualifikationen beziehen sich jedoch auf Pflegebereiche im engeren Sinne. Übergreifende Qualifikationen, um Qualitätssicherung oder Schnittstellenmanagement betreiben zu können, fehlen in der Regel und müssen in ergänzenden Fortbildungen erworben werden. Inzwischen werden diese Defizite durchaus erkannt, allerdings hängt der Mangel an pflegeübergreifenden Kenntnissen der Beschäftigten auch damit zusammen, daß kleine private Pflegedienste nur begrenzte Möglichkeiten zur überbetrieblichen Weiterbildung haben. Da Mitarbeiter/Innen dieser Pflegedienste noch auf keine historisch gewachsene Weiterbildungsinfrastruktur - wie bei den Wohlfahrtsverbänden - zurückgreifen können, ist die Zahl der überbetrieblich wahrgenommenen Fortbildungen eher gering.

Die relativ kleine Anzahl der Beschäftigten privater ambulanter Pflegedienste (schätzungsweise durchschnittlich zehn Mitarbeiter pro Dienst) und die pflegespezifische Qualifikation der Beschäftigten machen jedoch den Erwerb von pflegeübergreifenden Qualifikationen umso wichtiger. Aufgrund der durchschnittlich geringen Betriebsgröße ist eine Arbeitsteilung zwischen fachlichen und betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten kaum möglich. Die Beschäftigten müssen im Alltagsgeschäft in der Lage sein, sowohl die pflegerischen Tätigkeiten - auch in Zusammenarbeit mit anderen am Pflegeprozeß beteiligten Berufsgruppen - durchzuführen, als auch betriebswirtschaftliches Denken und Handeln stärker eigenverantwortlich umzusetzen. Eine zukunftssträchtige Sicherung der Beschäftigung erfordert daher einen umfassend angelegten

Ansatz der Qualifizierung nicht nur für Mitarbeiter/Innen in der Leitung, sondern auch für Mitarbeiter/Innen, die vorrangig in Pflege oder in der Verwaltung tätig sind.

Qualifizierungsschwerpunkte

Nach vorläufigen Ergebnissen, die aus qualitativen und quantitativen Erhebungen im Rahmen des zur Zeit am IAT durchgeführten Projektes Quatro: „Qualifizierung von Beschäftigten in der ambulanten Pflege“ gewonnen wurden, bestehen wesentliche Qualifizierungsbedarfe vor allem in folgenden Bereichen:

1. Betriebswirtschaftliches Know-how

betriebswirtschaftliche Grundlagen, Wirtschaftlichkeit aller Betriebsabläufe (z.B. Vermeidung der Durchführung von Doppelarbeiten, optimal geplante Wegestrecken), Organisationsentwicklung, Kostenträgerstrukturen, Wettbewerbssituation, Fortbildungsbedarf, Handlungsstrategien

2. Schnittstellenmanagement intern/ extern

Kooperation und Kommunikation mit anderen an der Pflege beteiligten Berufsgruppen (z.B. Ärzten, Medizinischer Dienst, Sozialamt), Wahrnehmung erhöhter und veränderter Bedarfslagen bei Patienten/ Kunden, rechtliche und finanzielle Beratung der Kunden

3. Qualitätsmanagement

Prozessorientierte Entwicklung interner und externer Qualitätsmerkmale, Qualitätsmanagement auf allen Betriebsebenen (z.B. umfassende Information über und Abstimmung der Pflegeziele), überbetriebliche Qualitätszirkel, Fortbildung

4. Leitbild

Leitbildentwicklung, Einbeziehung des gesamten Unternehmens in eine Leitbildstrategie (z.B. kurz-, mittel und langfristige Zielorientierung des Unternehmens), Leitbild im Verbund mit anderen Dienstleistern

5. Marketing

Entwicklung einer Marketingstrategie, Einbeziehung des gesamten Unternehmens in eine Marketingstrategie (z.B. Abstimmung über Dienstkleidung, Verhalten gegenüber Kunden), Marketingstrategie im Verbund mit anderen Dienstleistern

6. Kommunikation intern/ extern

Leitung, Führung und Management, Personalentwicklung, Mitarbeiterorientierung (z.B. verstärkte Einbeziehung der Mitarbeiter in Betriebsabläufe), Kundenorientierung, Beschwerdemanagement, Zeitmanagement, Konflikttraining

7. Bedarfsgerechter Technikeinsatz

Auswahl und Einsatz notwendiger EDV und technischer Pflegehilfen (z.B. Aufbau einer EDV-gestützten Pflegeplanung), Einsatz von Techniken im Betriebsablauf und im Verbund mit Kooperationspartnern

Die Qualifizierung sollte nicht auf Grundlage fertiger Konzepte durchgeführt, sondern unter Beteiligung der Beschäftigten und gemäß den jeweiligen Bedürfnissen der einzelnen Betriebe entwickelt werden. Auf diese Weise wird auch die Bereitschaft der Beschäftigten zur kontinuierlichen Weiterbildung sowie zu kooperativen Formen der Zusammenarbeit gestärkt. Die Akzeptanz der Beschäftigten für eine organisationsbezogene Qualifizierung wächst zudem, wenn sie an dem Gestaltungsprozeß von vornherein beteiligt sind. Um diesen Prozeß anzustoßen, wurden in dem Gelsenkirchener Modellprojekt mittels eines Benchmarkings (Vergleich aller wichtigen Betriebsdaten) und einer Kunden-/Patientenbefragung die Stärken und Schwächen der Pflegedienste identifiziert. Aus diesen Ergebnissen konnten entsprechende Qualifizierungsbedarfe abgeleitet werden, die mit den Beschäftigten diskutiert und in ein Qualifizierungskonzept umgesetzt wurden. Schon die partizipative Entwicklung der Inhalte kann selbst als Qualifizierung angesehen werden und sichert so bereits einen grundlegenden Baustein der Organisationsentwicklung innerhalb eines Betriebes.

Für eine erfolgreiche Entwicklung dieses Prozesses ist entsprechendes Engagement der Pflegeleitungen besonders wichtig. In den vom IAT bislang begleiteten Qualifizierungsmaßnahmen stellte sich z.B. deutlich heraus, daß die (freiwillige) Beteiligung der Beschäftigten an der Qualifizierung von der Mitarbeiterorientierung ihrer Leitung abhing. Je engagierter und mitarbeiterorientierter sich die Leitung in dem Qualifizierungsprojekt zeigte, desto häufiger und motivierter beteiligten sich Pflegekräfte aktiv an der Qualifizierung und waren gewillt, das erworbene Wissen in den Betrieben anzuwenden und weiterzugeben.

Im Pflegebereich gilt das allgemeine Vorurteil, daß sich Pflegekräfte nur für den unmittelbaren Pflegedienst, aber nicht für betriebswirtschaftliche Abläufe ihres Betriebes interessieren und hierzu nur schwer zu motivieren sind. Dies mag ein Grund sein, warum einige Pflegedienstleitungen entsprechenden Qualifizierungen ihrer Beschäftigten eher kritisch gegenüberstehen. Nach den bisherigen Ergebnissen des Modellprojektes konnte dieser Eindruck jedoch nicht bestätigt werden. Die bislang durchgeführten Qualifizierungen bewegten sich vorrangig in betriebswirtschaftlichen Bereichen wie Kostenträgerstrukturen, Marktübersicht und Bundessozialhilfegesetz und wurden von rund 90vH der Teilnehmer gut bis sehr gut beurteilt. Besonders positiv bewertet wurde, daß Teilnehmer eigene Erfahrungen aus dem Betrieb einbringen konnten. Drei von vier Teilnehmern gaben an, die Inhalte der Fortbildung in ihrem Arbeitsalltag umsetzen zu wollen. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, daß die Teilnehmerstruktur der Seminare zur Hälfte rein im Pflegebereich tätige Kräfte aufwies, was offensichtlich doch auf ein hohes Interesse an betriebswirtschaftlichen Abläufen schließen läßt.

Die Notwendigkeit, Beschäftigte stärker in betriebswirtschaftliche Abläufe einzubinden, verdeutlichen auch folgende Ergebnisse: So sagten 36vH der Beschäftigten in einer vom IAT durchgeführten Mitarbeiterbefragung aus, daß sie sich nicht an der Organisation der Dienst- und Pflegepläne beteiligen können. Aufgrund dieser Angaben ist es nicht verwunderlich, daß sich in der gleichen Befragung 15vH der Beschäftigten über eine häufige Durchführung von Doppelarbeiten beklagen. Dies ist ein weiterer Hinweis darauf, daß durch konventionelle Aufgabenzuordnung in Pflegediensten deutliche Reibungsverluste hingenommen werden müssen.

Pflegekräfte sind also durchaus gewillt, sich weit über den Tellerrand ihres ursprünglichen Bereiches zu orientieren. Traditionelle Arbeitsstrukturen in Pflegediensten scheinen die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung der Beschäftigten und zur Übernahme zusätzlicher

Verantwortung jedoch häufig noch zu blockieren. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, daß gerade auch die Leitungsebene eines Pflegedienstes mit in die Qualifizierung einbezogen werden sollte. Eine systematische Qualifizierungsplanung kann möglicherweise helfen, bisher bestehende Vorbehalte abzubauen. So sollte die Qualifizierung z.B. so angelegt sein, daß Betriebe ihre Beschäftigten kontinuierlich weiterbilden, ohne den Betriebsablauf durch längere Freistellungen unverhältnismäßig zu beeinträchtigen. Dies ist insbesondere für kleine Unternehmen unter zehn Mitarbeitern von existentieller Bedeutung. Während der ersten Qualifizierungsphase des Modellprojekts stellte sich z.B. heraus, daß viele Pflegedienste zwar Interesse an der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter haben, aber oftmals Engpässe bei deren Freistellung auftreten. Um die Qualität und Effizienz der Fortbildungen zu verbessern, wäre es für Pflegedienste daher sinnvoll, den Bedarf kooperativ von Anfang an mit Mitarbeiter/Innen zu planen und durchzuführen. Dieses Verfahren ermöglicht den Betrieben nicht nur, den genauen Bedarf festzustellen und voneinander zu lernen, sondern würde auch den Qualifizierungsaufwand erheblich senken. Durch die rechtzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter/Innen in die thematische Vorbereitung der Qualifizierung kann erwartet werden, daß Beschäftigte auch ein starkes Eigeninteresse entwickeln, an der Qualifizierung teilzunehmen und dieses Wissen später in den Betrieb einzubinden.

4. Qualifizierung als ein Instrument der Verwaltungsmodernisierung

Ein ganz ähnlicher Katalog von Qualifizierungsmaßnahmen kann auch für die öffentliche Verwaltung aufgestellt werden, obwohl freilich die Rahmenbedingungen sich völlig von denen der vorhin beschriebenen Situation in der privaten Pflege unterscheiden. Ein zentraler Unterschied ist schon allein darin zu sehen, daß der private Pflegesektor allgemein als die Boombranche der letzten 15 Jahre angesehen wird und dem sozialen Dienstleistungssektor deshalb hohe Zuwachsraten in der Erwerbstätigkeitsrate prognostiziert wurden. Die öffentliche Verwaltung hingegen befindet sich auf dem Rückzug, die Bedeutung öffentlicher Dienstleistungen für die Beschäftigung wird Prognosen zufolge in den nächsten Jahren deutlich sinken.

Vor diesem Hintergrund gewinnen Diskussionen um Verwaltungsreformen neue Aktualität. Inzwischen läßt sich insbesondere aus der Erfahrung der Kommunalverwaltungen bereits eine Vielzahl von Aktivitäten anführen, die im Kontext der Reformbedürfnisse angegangen werden müssen. Damit stellt sich jedoch zugleich das Problem der Koordination dieser Maßnahmen, um einerseits sicherzustellen, daß die einzelnen Aspekte der Reform von den Beschäftigten auch mitgetragen werden können, andererseits aber auch dem Verknüpfungsaspekt verschiedener Einzelmaßnahmen ausreichend Rechnung tragen. Voraussetzung für die Reform der Verwaltung ist dabei eine Verständigung über die Ziele der Organisation, um einen zielgenauen Einsatz der knappen Ressourcen durch ein abgestimmtes Handeln aller Beteiligten zu ermöglichen.

Die staatliche Mittelinstanz in Gestalt der Bezirksregierungen ist derzeit mehr als jede andere Verwaltungseinheit im Kreuzfeuer der Kritik. Aufgrund des Verwaltungsaufbaus in den neuen Bundesländern, der teilweise ohne eine zusammenführende staatliche Mittelbehörde auskommt, stellt sich auch in den alten Bundesländern wieder häufiger die Frage, ob Bezirksregierungen beibehalten oder abgeschafft werden sollen.

Eine grundlegende Anforderung an die Qualifikation besteht in diesem Zusammenhang darin, die Beschäftigten der Bezirksregierung dazu zu bewegen, partizipativ ein gemeinsames Behördenverständnis zu erarbeiten und bestehende Potentiale für Synergieeffekte in der täglichen Arbeit stärker zu nutzen. Die partizipative Entwicklung eines Leitbildes, die das IAT für die Bezirksregierung Düsseldorf begleitet hat, kann in diesem Sinne als gemeinsame Qualifizierungsmaßnahme angesehen werden. Auf diese Weise läßt sich der - bislang fehlende - Konsens über die Ziele und die für ihre Erreichung grundlegenden Verhaltensweisen allgemein anerkannt vereinbaren. Leitbilder erhalten in diesem Zusammenhang als Belege eines erreichten Konsenses und als Orientierungsraster für abgestimmtes Handeln eine zentrale Bedeutung. Als Leitidee für das Selbstverständnis und für die zukünftige Entwicklung einer Verwaltung dienen sie zugleich der Legitimierung ihrer Tätigkeit in ihrem gesellschaftlichen Umfeld.

Bei der Leitbildentwicklung für die Bezirksregierung Düsseldorf, die vom IAT über einen längeren Zeitraum begleitet und moderiert wurde, wurde ein breiter Prozeß der Mitarbeiterbeteiligung organisiert. Neben einer hierarchieübergreifenden Projektgruppe, die einen Leitbildtext vorlegen sollte, wurden zu verschiedenen Schwerpunktthemen eigene Arbeitsgruppen gebildet, um spezielle Bereiche wie Führung, Personalentwicklung, Arbeitsabläufe oder Außendarstellung eingehender zu behandeln. Die Arbeitsergebnisse dieser Gruppen gingen zum einen in den Leitbildtext ein. Zum anderen wurden aber auch konkrete Maßnahmen benannt, die zur Unterstützung und Umsetzung des Leitbildes angegangen werden müssen. Ergänzt wurde die Arbeit in den Gruppen durch eine Mitarbeiterbefragung, bei der eine Aufzählung von Mißständen in der Behörde und eine Sammlung positiver Aspekte angestrebt wurde. Darüber hinaus wurden in einer Kundenbefragung die Erfahrungen einiger anderer (nachgeordneter) Verwaltungen, Betriebe und Privatpersonen in der Zusammenarbeit mit der Bezirksregierung erfaßt und deren Anregungen für die Entwicklung des Leitbildes nutzbar gemacht.

Der aus diesem Projekt entstandene Leitbildtext ist jedoch nicht das eigentliche zentrale Ergebnis dieses Prozesses. Entscheidend ist vielmehr zum einen der Prozeß selbst, der zu der Entwicklung dieses Textes führt, und zum anderen die Frage, wie das ausformulierte Leitbild in die Praxis transferiert wird. Der Verlauf des Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses entscheidet darüber, ob sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Leitbild identifizieren und sich für seine Umsetzung engagieren. Das gemeinsame Verständnis über die Behördenziele und die gemeinsamen Arbeitsweisen sowohl in der Erstellungsphase des Leitbildes als auch im Anschluß daran bei den Bemühungen zur Leitbildumsetzung stellen damit wesentliche Qualifizierungselemente dar, die im Rahmen des Leitbildprojekts umfassend für alle Beschäftigten vermittelt werden konnten. Insofern kann ein Leitbild, das in einem entsprechend breit angelegten Einführungsprozeß implementiert wird, durchaus als ein Qualifizierungskonzept mit zahlreichen Einzelbausteinen angesehen werden.

In der Praxis ist es jedoch schwierig, den idealtypischen Ansprüchen an die Wirkung eines Leitbildes und seines Entwicklungsprozesses gerecht zu werden. Probleme ergeben sich bereits daraus, über einen notwendigerweise längeren Zeitraum von mehreren Jahren von der Entwicklung von Ideen über die Textformulierung bis hin zur maßnahmengestützten Umsetzung eine ausreichende Anzahl von Beschäftigten zu interessieren und zur aktiven Partizipation anzuregen. Sehr leicht kann es vorkommen, daß die Bedeutung eines solchen Prozesses mit der Zeit anders eingeschätzt wird, wenn veränderte Rahmenbedingungen zu neuen Prioritäten

tätensetzungen zwingen. Erfahrungsgemäß sollte daher ein besonderes Augenmerk auf eine dauerhafte Absicherung eines längerfristig orientierten Qualifizierungsprozesses gelegt werden.

5. Fazit

Organisationsbezogene Qualifizierung kann, wie Erfahrungen aus ganz unterschiedlichen Bereichen zeigen, als zentraler Bestandteil von Organisationsentwicklung genutzt werden. Für den Erfolg von Qualifizierungskonzepten gibt es jedoch keine allgemeingültigen Rezepte. Vielmehr müssen bei der Konzeption der Qualifizierungsbausteine die besonderen Problemlagen und Umweltbedingungen der Organisation und der Branche sorgfältig analysiert und berücksichtigt werden.

Problematisch ist vor allem die Übertragung der vermittelten Qualifikationen in die betriebliche Praxis. Selbst ein auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnittenes Qualifizierungskonzept kann nur dann Erfolg haben, wenn die Teilnehmer ihr erworbenes Wissen auch tatsächlich anwenden und im Alltag umsetzen können. Hierbei ist in erster Linie die Führung gefragt: wenn durch Qualifizierungsmaßnahmen den Beschäftigten neue Kompetenzen und Fähigkeiten vermittelt werden, so muß sichergestellt sein, daß ihnen diese Kompetenzen auch tatsächlich zeitgleich übertragen und sie ermutigt werden, die neu erworbenen Kenntnisse auch eigenverantwortlich anzuwenden. Ansonsten besteht die Gefahr, daß Qualifizierungsinhalte gar nicht erst aufgenommen und deren Inhalte weder an Kollegen weitervermittelt noch im Organisationsablauf umgesetzt werden. Bereits bei der Planung, aber auch bei Durchführung und Umsetzung von Qualifizierungen sollten daher die Fachkompetenzen und Wünsche der Beschäftigten von Anfang an mit einbezogen werden.

Führung und Mitarbeiter einer Organisation müssen also durch organisationsbezogene Qualifizierung erkennen und lernen, daß diese ein wichtiges Instrument zur Organisationsentwicklung darstellt und daß sie gemeinsam die Möglichkeit und die Pflicht haben, einen solchen Prozeß anzustoßen, weiterzuführen und mitzugestalten. Hierin liegen sicherlich zahlreiche Schwierigkeiten, aber auch Chancen der organisationsbezogenen Qualifizierung.