

## **Neue Leitbilder bei Richtereinstellung, Personalentwicklung und Fortbildung – Aufgesetzte Mode-Idee oder Schlüssel zur Gerichtsmodernisierung?** (Langfassung)

von Klaus Dieter Dennis Teubner

Leiter der Personalabteilung und Personalentwicklung Hamburg-Mannheimer Vers. AG, Wirtschaftsmediator und Systemischer Berater

*Meine Damen und Herren*, ich bringe keine Innensicht der Justiz mit – und manchmal bin ich darüber auch ganz froh – aber das beinhaltet das Risiko, daß ich keine „Feldkompetenz“ habe, und mich für Sie gegebenenfalls unverständlich oder mißverständlich ausdrücke. Gehen Sie bitte davon aus, daß es mir nicht darum geht, besserwisserisch Ihnen Ihre Problemlösungen zu liefern. Ich möchte Ihnen schlicht mein Wissen über Personalarbeit in Wirtschaftsunternehmen zur Verfügung stellen. Schauen Sie, was Sie davon nutzen können und was davon bei Ihnen vielleicht funktionieren könnte.

Ich bin eingeladen, um hier zu sprechen über personalwirtschaftliche Instrumente, und das darzustellen, was heute in der Wirtschaft üblich ist. Und das will ich auch gerne tun. Und – ich habe es in meinen Thesen bereits versucht auszudrücken:

Die Instrumente alleine werden den Veränderungsprozeß nicht bewerkstelligen. Deshalb hänge ich die Lampe etwas höher, um das notwendige Umfeld mit zu beleuchten.

Dies ist ein Impuls-Referat und keine Vorlesung. Das heißt, ich werde zu einzelnen Aspekten, Methoden und Instrumenten, Anregungen geben, ohne den Anspruch zu erheben, Sie in den nächsten 19 Minuten zu Experten in Assessment-Center (*ich gehe hierauf später noch ausführlicher ein*) oder Personal-Marketing machen zu wollen.

## **Neue Leitbilder bei Richtereinstellung, Personalentwicklung und Fortbildung - Aufgesetzte Mode-Idee oder Schlüssel zur Gerichtsmodernisierung?**

Modernisierung – was soll denn anders sein?

Woran genau würde ein Außenstehender merken, daß er in einem „modernen“ Gericht ist? Eine Antwort darauf ist der erste Schritt zur Modernisierung. Das Leitbild, die Vision konkret beschreiben. Folgende Kriterien sollte ein Leitbild erfüllen:

- ansprechend, ja begeisternd
- verständlich
- so konkret, daß Bilder beim Zuhörer entstehen
- handlungsauslösend
- spezifisch
- durch Betroffene selbst mit erarbeitet
- so kurz, daß jeder Mitarbeiter jedem Mitarbeiter im Lift die Vision erzählen kann.

Diese Arbeit, eine Vision zu erstellen, ist nicht an Externe delegierbar. Zwar könnten Unternehmensberater den Prozeß begleiten aber der Inhalt muß durch die Betroffenen selbst erarbeitet werden.

Die Erarbeitung des Leitbildes ist ein so wichtiger Schritt im Organisationsentwicklungs-Prozeß, daß er, wenn er gut gemacht wird, auch in mittleren Unternehmen durchaus zwei Jahre dauern kann.

So kann hier heute, *meine Damen und Herren*, kein Patentrezept vorgestellt werden, aber auf zwei wichtige Komponenten möchte ich Sie doch aufmerksam machen:

Wenn Sie einen solchen Prozeß einleiten oder begleiten, dann ist unbedingt darauf zu achten, daß das Bestehende gewürdigt wird. Wenn Sie zum Beispiel eine gerichtsinterne Qualitätsdiskussion anfangen, werden möglicherweise diejenigen, die heute die Arbeit leisten, einen Appell zur Qualitätsverbesserung als Kritik an der Qualität der jetzigen Arbeit auffassen. Es ist ausgesprochen wichtig, mit dem, was ist, wertschätzend umzugehen um die Verunsicherung, die mit jeder Veränderung per se einher geht, nicht noch zu steigern und damit die notwendige Mitarbeiterbeteiligung wegen des Widerstandes unmöglich zu machen.

Ein anderer wichtiger Baustein ist die Gestaltung eines Kommunikationsprozesses, und damit meine ich nicht die bloße Information der Mitarbeiter. Allen Beteiligten muß früh Gelegenheit gegeben werden, sich einzubringen, um die Sorgen, Nöte, Fragen, die mit Veränderungen einher gehen, aufzufangen und behandeln zu können.

Angenommen, die Vision einer modernen Gerichtsbarkeit ist beschrieben. Nun haben die Treiber dieses Modernisierungsprozesses die Aufbauorganisation und die Geschäftsprozesse daraufhin zu überprüfen, ob sie zu dieser Vision passen und in der Strategieplanung die notwendigen Veränderungen angehen.

Ein Teil dieser Umsetzungsstrategie muß die Frage beantworten:  
Welche Menschen brauchen wir, um diese Vision zu erreichen und später auch zu leben?

*Meine Damen und Herren*, hier komme ich nun zum nächsten konkreten Instrument der Personalwirtschaft im engeren Sinne:

Die Aufgabenbeschreibung und das Anforderungsprofil.  
Pro Funktion sollte genau definiert werden, welche Erwartungen Sie an Mitarbeiter in einer Spezialistenfunktion und welche Anforderungen Sie an zukünftige Führungskräfte haben.

Ein Beispiel aus der Hamburg-Mannheimer in einer zusammenfassenden Darstellung:

[Folie 1]

Um Menschen, die sich nicht nur in einem sich wandelnden Umfeld wohlfühlen, sondern, die auch Modernisierung aktiv mit vorantreiben, für die Gerichte von außen zu bekommen, muß dieser Arbeitgeber selbstverständlich attraktiv sein.

McKinsey hat die Situation am Beschaffungsmarkt für Hochschulabsolventen mit dem geflügelten Wort „War for talents“ 1998 beschrieben.

Hochschulabsolventen mit hoher sozialer-, persönlicher- und Methoden-Kompetenz zu gewinnen, ist inzwischen eine der Hauptaufgaben des Personalwesens. Der Personalchef der Allianz hat die Kosten pro Kandidat im Manager-Magazin vom Oktober 2001 mit 40.000 Mark pro Kandidaten beziffert.

Sie konkurrieren, wenn Sie diese Talente gewinnen wollen, mit Firmen, die diese Bewerber (samt Lebenspartner) zum Segelurlaub im Mittelmeer oder zum Iglu-Bauen in Finnland einläd.

Meine These: Eine Strategie, aus den eingehenden Bewerbungen die jeweils fachlich Besten auszusuchen, wird nicht sicherstellen, daß die richtigen Nachwuchsführungskräfte, die zukünftigen Leiter von Veränderungsprojekten, die Vordenker einer lernenden Organisation hier anheuern.

Ich glaube übrigens nicht, daß „Gerichtsmodernisierung“ ein einmaliger Akt ist sondern es wird um kontinuierlichen Wandel gehen. Es muß darum gehen, die Gesamtorganisation lernfähig zu machen. Daß „Entwicklung“ ein Wert ist, ist meines Erachtens ein Kennzeichen moderner Organisation.

*Meine Damen und Herren*, fassen wir bis hierher zusammen:

- Sie haben ein Leitbild
- Sie haben beschrieben, welche Menschen Sie dafür brauchen
- Sie haben eine Personalmarketing-Strategie

Jetzt benötigen Sie noch ein modernes Personal-Auswahlverfahren, um das Anforderungsprofil mit dem Bewerberprofil abzugleichen. Neben dem klassischen Bewerbungsgespräch, bei dem sich hinterher Personalabteilung und zukünftiger Vorgesetzter sehr konkret über die jeweilige Anforderung und den Bewerber auseinandersetzen, bietet sich bei größeren Einstellungszahlen bei vergleichbaren Funktionen das sogenannte Assessment-Center (ein Gruppenauswahlverfahren) an: Mehrere Bewerber nehmen gleichzeitig an einem Auswahlverfahren, das zwischen einem und drei Tagen dauern kann, teil. Sie absolvieren verschiedene Übungen, die selbstverständlich Aufschluß über das Verhalten in der vorgesehenen Aufgabe geben sollen und werden dabei von Führungskräften beobachtet.

Ein sehr angenehmer „Nebeneffekt“ ist, daß die Führungskräfte in ihrer Beobachterschulung viele Dingen lernen, die auch für den Führungsalltag wichtig sind. Zum Beispiel:

auf welche Kriterien schaue ich (je differenzierter desto fundierter das Urteil) und – ganz wesentlich – das Trennen von Beobachtung und Bedeutungszuschreibung.

Die Werte, die Sie den Beobachtern an die Hand geben, korrespondieren natürlich mit der gewollten neuen Kultur. Damit ist die Beobachterschulung auch eine Intervention, um den Modernisierungsprozeß voranzutreiben.

Um nun erstens für die Mitarbeiter attraktiv zu sein und zweitens die Menschen an Bord zu behalten und sie zu zufriedenen Mitarbeitern zu machen, braucht es eine

Karriereplanung. Es sollte mindestens zwei Laufbahnen geben. Eine Führungslaufbahn und eine Fachlaufbahn.

Einige Unternehmen etablieren zusätzlich noch eine Projektleiterlaufbahn.

Das Arbeiten in Projekten ist eine der stärksten Organisationsentwicklungs-Instrumente. Wenn man dies in großem Umfang einsetzen möchten, fördert man das durch eine eigene Laufbahn für Projektleiter.

Zu einer systematischen Unterstützung des Veränderungsprozesses gehört auch, die sogenannten „High-Potentials“ an „Change Agents“ der neuen Kultur anzubinden.

Zum Beispiel, in dem man die High-Potentials in Kreisen zusammenfaßt, die Kontakte zum Top-Management haben, in dem man ihnen Sonderaufgaben zuweist, die ein Mentor begleitet oder in dem man für diese Mitarbeiter einen besonderen Informationszugang schafft.

Die auf gemeinsamen Treffen entstehende Vernetzung derjenigen untereinander, die für die neuen Werte stehen, wird ihnen Halt geben Sie werden nicht von den Bewahrern der alten Kultur zu schnell vereinnahmt.

Daneben ist die Bereitschaft und die Fähigkeit der Vorgesetzten, Menschen so zu führen, daß sie eines Tages besser sind als sie selber, zu entwickeln.

Wie einfach richtige Personalentwicklung ist, ist in einem Artikel im Manager-Magazin vom Oktober 2001 so zusammengefaßt:

„Gebt den besten Leuten die herausforderndsten Aufgaben, laßt Ihnen den Spaß an der Arbeit. Betrachtet sie wie gute Kunden und umsort sie entsprechend.“

Zurück zu den Karrierepfaden:

Um diese Karrierepfade zu beschreiben, brauchen wir auch Kriterien anhand derer entschieden wird, wann jemand den nächsten Schritt auf der Karriereleiter machen kann, also: differenzierte Anforderungsbeschreibungen.

Ob und wann der Einzelne dann tatsächlich zu Höherem berufen wird, sollte durch zwei Instrumente festgestellt werden.

Erstens: Beurteilungen

Zweitens: Entwicklungs-Assessment-Center

Ein systematisches Beurteilungsgespräch sollte – zumindest für diejenigen, die für weiterführende Aufgaben in Frage kommen – jährlich stattfinden und anhand der Aufgabenbeschreibung die Leistung beurteilen, aber auch die Entwicklungsmöglichkeiten beleuchten.

Wohin möchte der Mitarbeiter sich entwickeln, was traut ihm der Vorgesetzte zu? Entsprechend sind Personalentwicklungsmaßnahmen vorzusehen.

Um mit den Linien-Vorgesetzten ins Gespräch zu kommen, hatten wir in der Personalabteilung der Hamburg-Mannheimer einige Ideen zusammengestellt.

## [Folie 2]

Selbstverständlich muß hinter diesen Ideen auch ein konkretes Angebot stehen. Seminare müssen verfügbar sein und die Kultur in der Organisation muß die eigene Fortbildung hoch achten.

Hier nur kurz erwähnen möchte ich, daß der Instrumentenkoffer des Personalwesens neben der klassischen Beurteilung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten auch andere Varianten beinhaltet. Auch Vorgesetzte können durch Mitarbeiter beurteilt werden. Wir tun das bei der Hamburg-Mannheimer mit gutem Erfolg. Nach einer anonymen Einschätzung des Führungsverhaltens auf einem Fragebogen gibt es ein moderiertes Gespräch zwischen allen Mitarbeitern und der Führungskraft. Nach anfänglichem Unbehagen ist dies Verfahren sehr akzeptiert und die Mitarbeiter bestätigen, daß das Führungsverhalten sich positiv verändert.

Ein anders Verfahren ist die **360-Grad-Beurteilung**. Der Mitarbeiter wird durch Vorgesetzte, Kollegen, (gegebenenfalls Mitarbeiter) und Kunden eingeschätzt.

Der zweite Baustein, um die „richtigen Leute zu befördern“, ist das sogenannte **Entwicklungs-AC**. Mitarbeiter, die durch ihre Führungskraft im Rahmen der Beurteilung Potential für höherwertige Führungsaufgaben bescheinigt bekommen, werden mit anderen zusammen zu einem AC eingeladen, um dann von neutralen Beobachtern eine Rückmeldung zu Stärken und Schwächen zu erhalten.

Hier gibt es dann eine Empfehlung für Personalentwicklungs-Maßnahmen und eine Aussage, ob der Kandidat oder die Kandidatin geeignet erscheinen, weitere Führungsaufgaben zu übernehmen. Nur mit einem positiven Testat kann jemand aufsteigen.

Ein Beispiel, wie das Zusammenspiel von Beurteilung, Entwicklungs-AC, Förderkreisen und Seminaren funktionieren kann, habe ich auf der folgenden Folie mitgebracht:

## [Folie 3]

Alle Feed-back-Systeme, also Beurteilungen, sind um so sinnvoller einsetzbar, je mehr Feed-back in der Kultur erlaubt und offene Kommunikation gelebt wird. Auch Kritik offen entgegenzunehmen, muß von ganz oben vorgelebt werden.

So braucht jede Veränderung Mentoren an der Spitze der Organisation. Der Modernisierungsprozeß ist sowohl ein mentaler als auch ein instrumenteller.

*Meine Damen und Herren*, ich hoffe für Sie, die Sie Ihre Zeit und Ihr Engagement in das Thema „Modernisierung“ investieren, daß sich genug Leute an der Spitze finden, die dies auch wollen und daß viele Betroffene zu Beteiligten werden und sich engagieren.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und wünsche allen, die daran mitwirken, viel Erfolg bei der Modernisierung der Justiz.

Richtig eingesetzt, kann ein modernes Personalmanagement einiges dazu beitragen.